



For the Future of Farming

Jaarverslag 2024





Inhoudsopgave

2024 in het kort *	2	Verslag van de Raad van Commissarissen	131	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	256
ForFarmers in het kort	3	Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen	132		
Kerncijfers 2024	4	Verslag van de Raad van Commissarissen	134	Overige gegevens	260
Resultaten	5	Remuneratierapport	137	Statutaire resultaatbestemmingsregeling	261
Historie	6			Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	263
Bericht van de CEO	7	Jaarrekening 2024	148	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	265
				Meerjarenoverzicht	277
Wie we zijn en wat we doen *	9	Geconsolideerde jaarrekening	148	Corporate governance verklaring 2024 *	279
Onze missie For the Future of Farming	10	Geconsolideerde balans	150		
Trends in de markten van ForFarmers	12	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	151	Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring	286
Onze strategie	16	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	152	Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid	317
Onze medewerkers	22	Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	153		
Financieel en operationeel verslag 2024, Dividendvoorstel	24	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	155	Overzicht groepsmaatschappijen	323
Het aandeel ForFarmers	32			Begrippenlijst	324
Profiel ForFarmers voor beleggers	35	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	157		
		Basis voor opstelling	158		
Duurzaamheidsverklaring	36	Resultaten voor het jaar	161		
Onze duurzaamheidsagenda	38	Personeelsbeloningen	170		
Algemene toelichtingen	41	Winstbelastingen	178		
Milieu	52	Alternatieve prestatie maatstaven	184		
Sociaal	84	Activa	187		
Governance	103	Eigen vermogen en verplichtingen	201		
		Financiële instrumenten	212		
Hoe we langetermijnwaardecreeatie waarborgen *	108	Groepssamenstelling	225		
Hoe we langetermijnwaardecreeatie waarborgen	109	Overige toelichtingen	227		
Samenstelling Raad van Bestuur	110	Grondslagen voor financiële verslaggeving	231		
Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies	112				
Commissies van de Raad van Commissarissen	115	Enkelvoudige jaarrekening	251		
Corporate Governance	116	Enkelvoudige balans	252		
Risicomanagement	120	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	253		
Bestuursverklaring	130	Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen	254		

Deze kopie van het jaarverslag 2024 van ForFarmers N.V. is niet het ESEF-document zoals verplicht gesteld door de Europese Commissie (Regulation (EU) 2019/815). Het ESEF rapport is beschikbaar op onze website.

* Deze hoofdstukken vormen onderdeel van het bestuursverslag zoals in de wet is bepaald onder artikel 2:391 BW



2024 in het kort

ForFarmers in het kort



9,0 mT

Totaal volume



37,3%

Circulaire grondstoffen



Voer voor herkauwers,
varkens, pluimvee en paarden



28.500

Meer dan
28.500 klanten



2.687

medewerkers in 2024



38

Productielocaties in 4 landen:
Nederland (hoofdkantoor), Duitsland,
Polen en het Verenigd Koninkrijk



AScX

Sinds 2016 genoteerd
aan Euronext Amsterdam



SBTi

SBTi gevalideerde
CO₂-reductie doelstellingen

Kerncijfers 2024

Financieel

Totaal volume

circa in 1.000 ton

9.020

2023: 8.428

Brutowinst

in € miljoen

518,3

2023: 477,3

Onderliggende EBITDA

in € miljoen

100,8

2023: 70,0

Dividend per aandeel

in €

0,20

2023: 0,15

Onderliggende EBIT

in € miljoen

59,1

2023: 32,7

ROACE¹ EBIT

13%

2024: 7,1%

⁽¹⁾ ROACE betekent onderliggende EBIT gedeeld door het 12-maands gemiddeld geïnvesteerd vermogen.

Niet-financieel

Scope 1 & 2

in Kton CO₂-equivalent

99,7

2023: 99,6

Circulaire grondstoffen

37,3%

2023: 39,5%

Scope 3 upstream

in Kton CO₂-equivalent

6.640,9

2023: 6.160,1

Verantwoorde inkoop

71%

Scope 3 downstream

in Kton CO₂-equivalent

6.934,1

2023: 6.989,6

Genderdiversiteit

% vrouwen

22%

2023: 22%

Resultaten

	2024	2023
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening (€ miljoen)		
Omzet	2.745,7	2.974,7
Brutowinst	518,3	477,3
EBIT	55,4	4,6
Onderliggende ⁽¹⁾ EBIT	59,1	32,7
EBITDA	106,4	62,8
Onderliggende EBITDA	100,8	70,0
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	31,4	-1,0
Onderliggende winst	40,6	22,7
Geconsolideerde balans per 31 december (€ miljoen)		
Eigen vermogen	338,3	320,4
Balanstotaal	942,1	840,8
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen ⁽²⁾	453,7	460,8
Netto schuld ⁽³⁾	56,8	21,4
Kasstroom (€ miljoen)		
Kasstroom uit operationele activiteiten	70,2	86,5
Verworven en verkochte bedrijfsonderdelen	-74,2	-5,5
Investerings in Immateriële en Materiële vaste activa	-28,2	-34,4

	2024	2023
Ratio's		
Onderliggende EBITDA als % van de bruto winst	19,4%	14,7%
ROACE onderliggende EBIT ⁽⁴⁾	13,0%	7,1%
Solvabiliteit (eigen vermogen als % van het balanstotaal)	35,9%	38,1%
Kerncijfers per aandeel (€)		
Winst per aandeel	0,35	-0,01
Dividend per aandeel	0,20	0,15
Slotkoers	3,37	2,38
Andere kerncijfers per 31 december		
Aantal uitstaande aandelen (miljoen)	88,8	88,8
Marktkapitalisatie (€ miljoen) op 31 december	299,3	211,3
Totaal aantal medewerkers (in fte's)	2.550	2.269

⁽¹⁾ Onderliggende betekent exclusief incidentele posten (zie noot 17 van de jaarrekening inzake Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)).
⁽²⁾ Op basis van 12-maands gemiddelde.
⁽³⁾ Exclusief IFRS 16 verplichtingen.
⁽⁴⁾ ROACE betekent onderliggende EBIT gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen; verwezen wordt naar noot 17 van de toelichting op de jaarrekening.

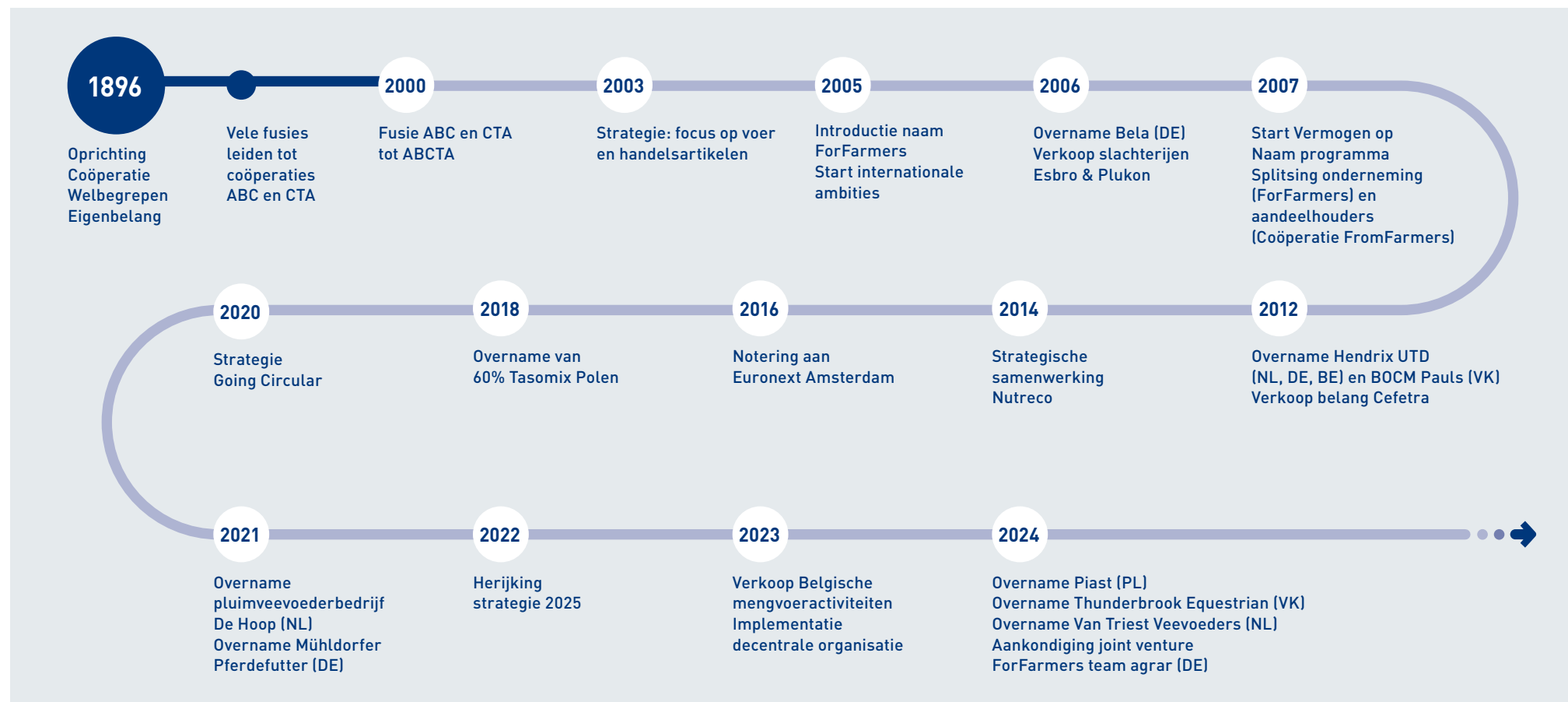
Historie

De historie van ForFarmers gaat terug tot 1896, het jaar waarin één van de coöperatieve rechtsvoorgangers in Nederland werd opgericht. In de decennia die volgden groeide de coöperatie, en vervolgens de onderneming zowel autonoom als door fusies en overnames.

Hierdoor is ForFarmers ook actief geworden in Duitsland, België, het Verenigd Koninkrijk en Polen.

In 2016 werden de gewone aandelen van ForFarmers genoteerd aan Euronext Amsterdam.

De kernactiviteit van ForFarmers is door de jaren heen nagenoeg hetzelfde gebleven: het leveren van goed voer tegen een competitieve prijs.



Bericht van de CEO

We kijken terug op een jaar met mooie ontwikkelingen. Het meest in het oog springend is de volumegroei die we hebben kunnen laten zien in 2024. We hebben met elkaar hard gewerkt aan het verstevigen van onze marktposities en dat betaalt zich uit.

Door dicht bij de boeren te staan en goed in te spelen op de specifieke behoeften in de verschillende markten hebben we marktaandeel weten te winnen. Ook de operationele winstgevendheid is sterk verbeterd. Niet alleen een betere brutomarge, maar ook de verdere stroomlijning van de organisatie en de ingezette reorganisatie in het Verenigd Koninkrijk hebben hieraan bijgedragen.

We hebben dit jaar een aantal belangrijke strategische stappen gezet die het fundament van ForFarmers verder hebben versterkt. Met de afronding van de overname van Piast hebben we onze positie in Polen, een belangrijke groeiemarkt, verstevigd. De integratie is goed verlopen en we zijn bezig met diverse investeringsplannen om de fabrieken klaar te maken voor verdere groei.

Met de overname van Van Triest Veevoerders hebben we onze positie in reststromen substantieel uitgebreid. Hiermee zetten we niet alleen een belangrijke stap in het vergroten van het aandeel circulaire grondstoffen in ons voer, ook kunnen we onze leveranciers beter bedienen en onze klanten een nog uitgebreider aanbod leveren.

“We hebben dit jaar een aantal belangrijke strategische stappen gezet die het fundament van ForFarmers verder hebben versterkt”

Pieter Wolleswinkel
CEO van ForFarmers N.V.



Na de zomer hebben we de intentie uitgesproken om onze voeractiviteiten in Duitsland samen te voegen met die van team agrar. We werken al met hen samen en kennen elkaar goed. Als combinatie hebben we een betere geografische dekking en kunnen we de Duitse klanten beter en efficiënter bedienen. Zo leggen we een goede basis voor een solide langetermijnpositie in de Duitse markt.

Voor de zomer mochten we Marloes Roetgerink verwelkomen als nieuwe CFO. Marloes vult het team goed aan en ik ben blij dat het bestuur compleet en op volle sterkte is.

Deze positieve ontwikkelingen stemmen tot tevredenheid. De markten waarin we opereren blijven echter volatiel, ook gezien de toenemende geopolitieke onzekerheid. Desondanks ligt ForFarmers goed op koers. Om ook de komende jaren uitdagende omstandigheden goed het hoofd te bieden, blijven we in de strategische plannen die we richting 2030 hebben ontwikkeld, vasthouden aan deze koers. Onze vijf strategische pijlers blijven de basis vormen van onze strategie.

We willen marktaandeel blijven winnen, door zowel geografisch als in ons productassortiment uit te breiden en zo altijd het juiste aanbod te kunnen bieden aan onze klanten. Om goed voer tegen concurrerende prijzen te kunnen blijven leveren zullen we voortdurend blijven kijken hoe we onze bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk kunnen maken. Ketensamenwerking, op verschillende manieren, is en blijft cruciaal. Alleen kunnen we onze doelstellingen niet realiseren, en dat geldt zeker op het gebied van verduurzaming.

Samen werken aan betaalbaar en duurzaam voedsel is onze stip op de horizon. Verduurzamen vormt dan ook een fundamenteel onderdeel van onze missie. We richten ons op drie overkoepelende pijlers als het gaat om het verkleinen van de impact op klimaat en milieu. We willen de CO₂-emissies met een derde terugbrengen, het gebruik van circulaire grondstoffen met een derde vergroten en de biodiversiteit beschermen. Ik vind het mooi om te zien hoe onze mensen enthousiast en voortvarend aan de slag gaan met concrete acties om deze ambities waar te kunnen maken. Van het gebruik van circulaire grondstoffen in ons voer tot het ontwikkelen van voer met een lagere CO₂-uitstoot: vooroplopen in de ontwikkeling van duurzame oplossingen biedt duidelijke kansen.

“Samen werken aan betaalbaar en duurzaam voedsel is onze stip op de horizon.”

Het zijn onze medewerkers die de strategie uitvoeren. We hechten veel waarde aan een bedrijfscultuur waarin mensen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Ik ben dan ook blij te kunnen constateren, op basis van het cultuuronderzoek dat dit jaar opnieuw is uitgevoerd, dat we hierin slagen. Ik zie dat medewerkers trots zijn op ForFarmers en op de stappen die we zetten.

Namens mijn collega's in de raad van bestuur wil ik alle medewerkers dan ook danken voor hun harde werk en inzet. Ons inzetten voor een toekomstbestendig boerenbedrijf doen we ook samen met onze boeren. Voor velen van hen blijven het onzekere tijden en ik wil ze danken voor het vertrouwen dat ze in ons stellen.

Ook wil ik hier kort stilstaan bij het feit dat Jan van Nieuwenhuizen, onze voorzitter van de raad van commissarissen, heeft aangegeven niet beschikbaar te zijn voor herbenoeming en dus bij de aankomende AvA in april zal terugtreden. Ik wil Jan, mede namens mijn collega's in de raad van bestuur, bedanken voor de constructieve en positieve samenwerking in de afgelopen jaren. Hij heeft in de afgelopen jaren een belangrijke bijdrage geleverd aan onze missie, For the Future of Farming en de strategie van ForFarmers.

Ik heb er alle vertrouwen in dat we dankzij ons sterke fundament, de betrokkenheid van onze medewerkers en de samenwerking met onze ketenpartners, onze ambities gaan waarmaken.

Lochem, 19 februari 2025

Pieter Wolleswinkel
CEO ForFarmers N.V.

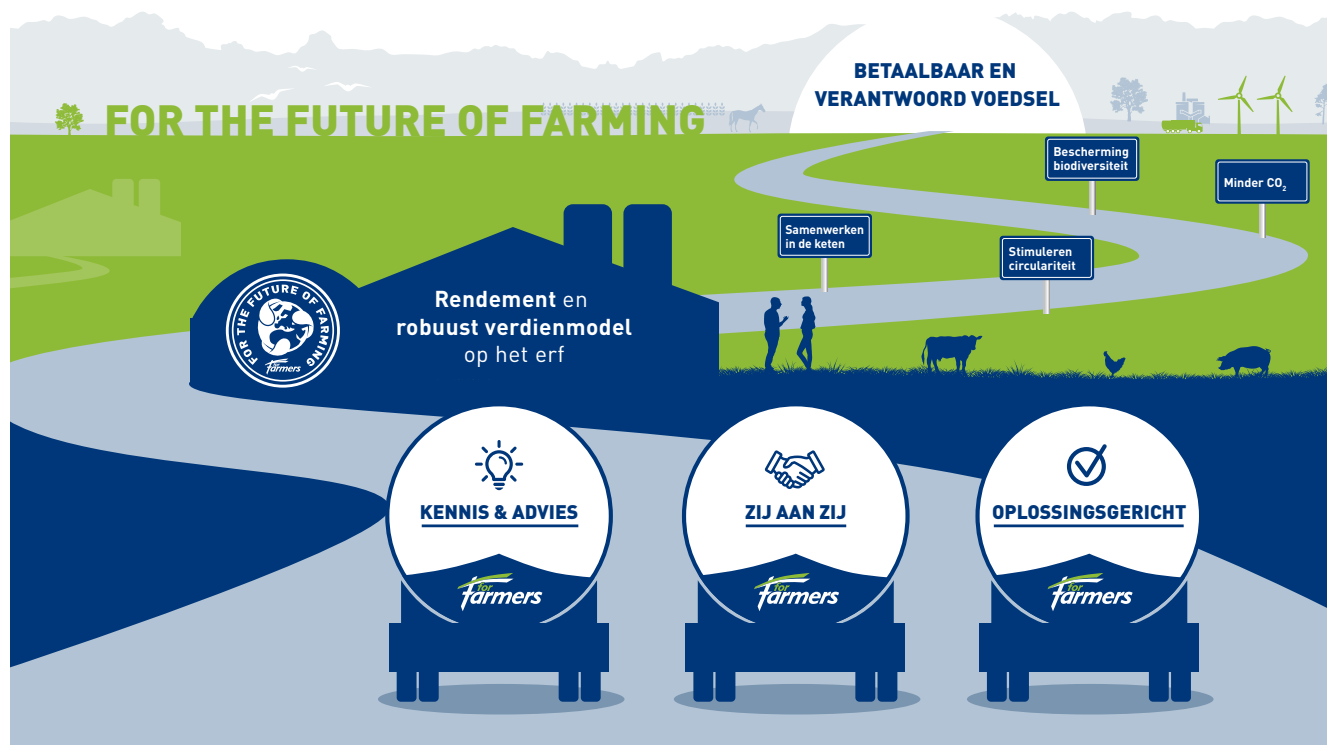


**Wie we zijn
en wat we doen**

Onze missie

For the Future of Farming

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



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

Al meer dan 125 jaar werken wij met trots voor en met boeren, we staan zij aan zij. Met kennis, ervaring en gezond boerenverstand geven we invulling aan veranderingen die op ons pad komen. Ook nu kijken we met een frisse blik naar wat nodig is voor een verantwoorde toekomst voor boerenbedrijven en de agrarische sector als geheel.

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

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

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

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

Kernwaarden

Het succesvol implementeren van de missie vereist een bedrijfscultuur die dit ondersteunt. We hebben vijf kernwaarden die onze bedrijfscultuur duidelijk maken, die laten zien waar we als ForFarmers voor staan. Deze kernwaarden zijn: passionate, responsible, open-minded, united en delivering.

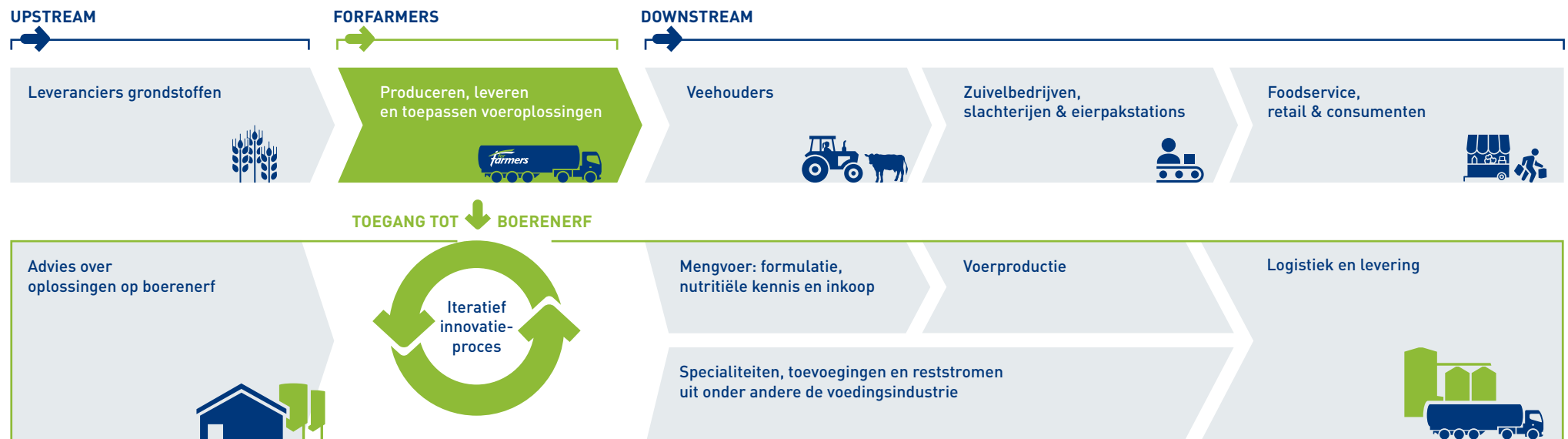
Passionate	Responsible	Open-minded	United	Delivering
Wat we doen is méér dan een baan. Onze ambitie is het steeds beter te doen. We zetten die extra stap. Klanten, collega's en partners staan altijd op de eerste plaats.	We helpen boeren duurzaam te werken met innovatieve oplossingen. We voelen ons verantwoordelijk voor elkaar, de maatschappij en onze omgeving.	We passen ons aan en staan open voor nieuwe dingen. We zijn helder over onze bedoelingen en verwachtingen en luisteren liever dan dat we praten.	Samen gaan we de uitdagingen aan in onze sector. Met onze collega's, klanten en partners werken we als één team aan onze gezamenlijke doelen.	We gaan voor resultaat. Dus we doen wat we zeggen en streven altijd naar het beste. Respectvol, eerlijk en recht door zee, dat is wat en wie we zijn.

Trends in de markten van ForFarmers

Wereldwijd spelen er veel ontwikkelingen die van invloed zijn op de agrarische sector en het voedselsysteem. De wereldbevolking blijft toenemen en ook de vraag naar dierlijke eiwitten in de vorm van zuivel, vlees en eieren blijft stijgen. Om aan deze vraag te kunnen voldoen en tegelijkertijd de impact op het klimaat en de biodiversiteit te verminderen moet de sector steeds duurzamer opereren. Dit vraagt om oplossingen, maar biedt ook kansen. Als belangrijke speler in de voedselketen willen en kunnen wij hier een belangrijke rol in spelen.

ForFarmers maakt deel uit van de voedselketen. Die begint met de consumentenvraag naar zuivel, vlees en eieren. Om daarin te voorzien richten retailers en verwerkers zich tot boeren, die dit voedsel mede met behulp van onze voeroplossingen produceren. Voor onze voeroplossingen gebruiken we grondstoffen, zoals tarwe en mais, en in toenemende mate circulaire grondstoffen, zoals reststromen uit onder andere de voedingsindustrie, die niet geschikt zijn voor humane consumptie. De vraag naar onze oplossingen wordt bepaald door zowel onze directe klanten, de veehouders, als door de eindklant, de consument. Voor de ontwikkeling van ons aanbod zijn trends in de gehele keten van belang.

De keten waarin wij opereren



Verduurzaming van de agrarische sector, gesteund door wetgeving

Om voedsel betaalbaar en beschikbaar te houden is een verdere verduurzaming van de agrarische sector essentieel. Deze verduurzaming moet in de gehele keten plaatsvinden; *from farm to fork*. Mede om dit te bereiken werd in 2020 de Europese Green Deal aangenomen. Hierin staat duurzame voedselproductie centraal; het waarborgen van voedselzekerheid en tegelijkertijd de milieu- en klimaatvoetafdruk van het voedselsysteem verkleinen. In 2050

moet de netto-uitstoot van broeikasgassen tot nul zijn gereduceerd en ook het beschermen van de biodiversiteit is van groot belang. Eind 2025 zal de Europese ontbossingsverordening (EU Deforestation free regulation) naar verwachting van kracht worden die hier een belangrijke rol in moet gaan spelen. Om deze doelstellingen te bereiken en tegelijkertijd een toekomstbestendige Europese agrarische sector te behouden is het cruciaal om de veerkracht van het voedselsysteem van de EU vergroten.

➔ Als vooraanstaand voerproducent in Europa speelt ForFarmers een wezenlijke rol in de verdere verduurzaming van onze sector en het vergroten van de veerkracht van het voedselsysteem. ForFarmers is ervan overtuigd dat dierlijke eiwitten een essentieel onderdeel van een duurzame voedselketen zijn en blijven. Dieren kunnen (plantaardige) eiwitten die voor de mens niet verteerbaar zijn, omzetten in hoogwaardige dierlijke eiwitten, zoals in de vorm van zuivel, vlees en eieren. Deze eiwitten vormen een belangrijk onderdeel van het dieet van een groot gedeelte van de bevolking. Met haar producten en diensten wil ForFarmers de veehouderij helpen zo duurzaam mogelijk te opereren. Als belangrijke ketenpartner in de voedselvoorziening voor Europa is ForFarmers gecommitteerd om haar bijdrage te leveren aan het borgen van betaalbaar en duurzaam voedsel door de emissies terug te dringen, de circulariteit te vergroten en de biodiversiteit te beschermen. Intensieve samenwerkingen in de keten zijn essentieel in het behalen van de doelen mét behoud van sterke boerenbedrijven. Om dat laatste te borgen streeft ForFarmers er met haar producten en diensten naar haar klanten in staat te stellen hun bedrijf zo rendabel mogelijk te voeren. Dit betekent ook het, waar mogelijk, mitigeren van hogere kosten zodat de producten ook voor de eindconsument betaalbaar blijven.

De belangrijkste trends in de Europese voermarkt

EINDCONSUMENT EN MAATSCHAPPIJ

Verduurzaming van de agrarische sector, gesteund door wetgeving
Veranderende consumentenvoorkeur
Dierenwelzijn

AGRARISCHE SECTOR EN VOER- EN VOEDSELINDUSTRIE

Consolidatie en integratie in de sector
Arbeidsmarktkrapte
Automatisering op het boereneref

LEVERING VAN GRONDSTOFFEN

Volatiele prijzen van grondstoffen en energie



Veranderende consumentenvoorkeur

Wereldwijd stijgt de vraag naar dierlijke eiwitten in de vorm van zuivel, vlees en eieren. In Noordwest-Europa zal de totale consumptie van vlees echter stabiliseren tot licht dalen. Daartegenover staat een stijgende consumptie

van zuivel en eieren. Ook zien we op de lange termijn een stijging in de vraag naar biologische voeding. Dit wordt mede ondersteund door de ambitie die onderdeel is van de Europese Green Deal dat in 2030 een kwart van het landbouwareaal wordt gebruikt voor biologische productie. Ook is sprake van een groeiende vraag naar plantaardige eiwitten.

➔ **ForFarmers speelt op de vraag naar biologische voeding in met het merk Reudink, dat een leidende positie heeft op de Europese biologische veevoermarkt. In het Verenigd Koninkrijk verkopen we biologisch voer onder de naam ForFarmers.**

Dierenwelzijn

Er is steeds meer aandacht voor dierenwelzijn, wat zich onder andere vertaalt in de toenemende invloed van verschillende keurmerken. Zo bieden de Nederlandse supermarkten sinds 2023 alleen nog maar verse kip aan met ten minste één Beter Leven-ster, een onafhankelijk keurmerk van de Dierenbescherming. Europa-breed stijgt het aantal bedrijven dat zich committeert aan de European Chicken Commitment (ECC) en de verwachting is dat die stijging doorzet. Ook voor varkens en koeien zijn er (Beter Leven) keurmerken.

➔ **ForFarmers speelt met specifieke voeroplossingen in op het toenemende belang van dierenwelzijn. Voor diverse welzijnsconcepten hebben we een uitgebreid portfolio.**

De veehouderij draagt bij aan een duurzaam voedselsysteem

Wij zien de veehouderij als onderdeel van de oplossing om op een duurzame manier de zekerheid van voldoende en betaalbaar voedsel te borgen. Uit diverse (wetenschappelijke) onderzoeken blijkt dat de veehouderij en haar producten bijdragen aan een duurzaam voedselsysteem. Dieren zijn in staat (plantaardige) eiwitten die de mens niet kan verteren om te zetten in hoogwaardige dierlijke eiwitten in de vorm van zuivel,

vlees en eieren. Voor een optimaal landgebruik zijn deze dierlijke eiwitten dan ook nodig als onderdeel van de voedselvoorziening om de reststromen vanuit onder andere de voedingsindustrie te verwaarden en gronden waar niets anders dan gras kan groeien te benutten. Tegelijkertijd is het cruciaal om de veehouderij steeds verder te verduurzamen.

Benodigde eiwitten

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



Duurzaam dieet

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

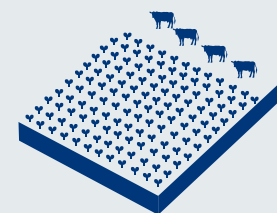


WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH

Bron: Proefschrift Hannah van Zanten

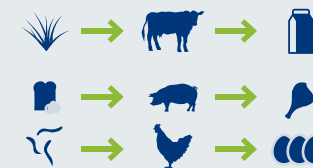
Dieren dragen bij aan optimaal landgebruik

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



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

Dieren begrazen land dat ongeschikt is voor voedselproductie



Consolidatie en integratie in de sector

In Europa vindt consolidatie van boerenbedrijven plaats. Schaalvergroting is, onder andere door toegenomen regeldruk en kapitaalintensiteit, noodzakelijk voor een rendabele bedrijfsvoering. Daarnaast is er een trend van toenemende ketenintegratie; een intensieve samenwerking tussen verwerkers, slachterijen, broederijen, boeren en voerondernemingen. Dat leidt tot meer transparantie over de herkomst, kwaliteit en duurzaamheid van voedsel. Ook draagt samenwerking bij aan een efficiëntere werkwijze en kunnen specifieke concepten beter wordt vermarkt. Met name retailers, die over het algemeen een grote invloed hebben op de voedselproductieketen, sturen aan op intensieve samenwerking tussen ketenpartners. Dit heeft ook tot gevolg dat – om doelstellingen sneller te bereiken – samen wordt gewerkt met slechts een beperkt aantal leveranciers die in staat zijn met hun oplossingen snel op deze ontwikkelingen in te spelen.

➔ Goed voer tegen scherpe prijzen, een van de strategische pijlers van ForFarmers, is essentieel voor het behouden en het versterken van de concurrentiepositie van Europese boeren. Daarnaast ondersteunt ForFarmers haar klanten met zowel advies als innovatieve voeroplossingen die bijdragen aan een rendabele bedrijfsvoering en verduurzaming op het boerenenerf. Door onze schaalgrootte en sterke marktpositie dragen we bij aan ketensamenwerking en hebben we een uitstekende uitgangspositie voor verdere ketenintegratie.

Door de sterke relaties met onze klanten en de lokale aanpak kan ForFarmers zich bij uitstek onderscheiden door het aanbod af te stemmen op de specifieke behoefte van de boer. Het aanbod kan variëren van totaaloplossingen tot het leveren van specifieke voerconcepten en advies. Dit alles gericht op het optimale rendement bij onze klanten.

Volatiele prijzen van grondstoffen en energie

Grondstoffen vormen een aanzienlijk deel van de kostprijs van diervoeders. De markt voor grondstoffen is zeer volatiel, zowel in aanbod als in prijs. Aan het begin van de oorlog in Oekraïne stegen de prijzen tot ongekennde hoogten om daarna weer te dalen. Gezien de geopolitieke spanningen en de macro-economische onzekerheden is het de verwachting dat prijzen structureel volatiel zullen blijven.

➔ Door een meer lokale marktaanpak, met een op specifieke markten geënt aanbod, kan ForFarmers hier beter op anticiperen. Zo kan ForFarmers onder andere de samenstelling van voeroplossingen optimaliseren om hogere kosten te mitigeren met behoud van technische resultaten. Daarnaast beheert ForFarmers actief risico's in haar grondstofposities om zo de gevolgen van volatiele prijzen te mitigeren. Aan klanten die behoefte hebben aan meer prijszekerheid biedt ForFarmers langetermijncontracten aan.

Arbeidsmarktkrapte noopt tot toenemende efficiëntie op het boerenenerf

In een steeds krappere wordende arbeidsmarkt zetten veehouders steeds meer in op automatisering. Zo neemt het gebruik van de melkrobot, met name in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, duidelijk toe. Veehouders maken die keuze vanuit arbeidsbesparing, maar ook vanwege dierenwelzijn en optimalisatie van de resultaten. Ook automatische voersystemen en inzet van sensoren om data te verzamelen worden meer en meer ingezet. Deze digitalisering maakt data-uitwisseling en -analyse mogelijk waarmee onder andere de traceerbaarheid wordt vergroot. Ook het dierenwelzijn wordt verbeterd doordat zowel het leefklimaat als de gezondheid van de dieren beter in de gaten kan worden gehouden.

➔ De toenemende behoefte aan automatisering en digitalisering biedt kansen voor ForFarmers. Wij hebben de schaal en de expertise om te investeren in digitale hulpmiddelen om de sector te ondersteunen in de digitalisering. ForFarmers past op grote schaal data-uitwisseling en -analyse toe om veehouders gericht te adviseren over onder meer bedrijfsmanagement, voedselketenmanagement en de beheersing van hun milieu-impact. Zo monitoren we real-time de gegevens uit de melkrobot waardoor we de veehouder een nog accurater advies kunnen geven.



[Lees meer over onze duurzaamheidsambities in de duurzaamheidsverklaring \(ESRS 2 SBM-1\), pagina 41](#)

Onze strategie

ForFarmers' missie is For the Future of Farming. De samenleving vraagt om betaalbaar en duurzaam voedsel. ForFarmers levert hier een essentiële bijdrage aan want de veehouderij maakt de voedselkringloop rond. Met onze duurzaamheidsagenda nemen we onze verantwoordelijkheid voor een duurzame toekomst.

Zo richten we ons op het verkleinen van de CO₂-voetafdruk van zowel onze eigen activiteiten als in de gehele keten. Daarnaast stimuleren we circulariteit door steeds meer reststromen terug te brengen in de keten en zetten we ons in voor het beschermen van biodiversiteit. We werken daarbij samen met boeren en andere partners in de keten. Zo zetten wij ons in voor een sterk, toekomstbestendig boerenbedrijf en ondersteunen wij de verduurzaming van de sector.

Onze missie en de vijf strategische pijlers vormen de basis van onze strategie. De strategische koers die eind 2022 is ingezet, heeft goed gewerkt, en deze blijven we dan ook volgen. We hebben een omvangrijke organisatiewijziging doorgevoerd en er staat nu een solide, decentraal georganiseerde organisatie waarmee we de volgende stappen kunnen zetten in onze strategie. We hebben, in samenwerking met de raad van commissarissen, voor de periode richting 2030 strategische prioriteiten geformuleerd voor

alle pijlers. De focus blijft op autonome groei, gecombineerd met groei door middel van overnames of joint ventures. Verduurzaming is een integraal onderdeel van de strategie en elk strategische pijler draagt hieraan bij. Met dit stevige fundament kunnen we met vertrouwen verder bouwen aan een bestendige toekomst.

Samen met alle opco's (werkmaatschappijen) hebben we een grondige analyse uitgevoerd van verschillende scenario's met betrekking tot de marktontwikkelingen, vooral in Nederland. Er zijn strategische prioriteiten op opco-niveau bepaald op het gebied van onder andere (geografische) expansie, marktwerking, productverbreding en innovatie. Ook zijn de aangescherpte duurzaamheidsambities vertaald in concrete acties op het niveau van de opco's.

ForFarmers strategische principes



Vijf strategische pijlers

1. Dicht bij de boer

We willen bij ForFarmers altijd dicht bij de boer staan. Daarom zijn onze lokale teams leidend en worden zij ondersteund door de centrale afdelingen van ForFarmers zodat de schaal van ons bedrijf en de collectieve kennis binnen de groep optimaal worden benut.

Met deze sterke lokale aanpak streven we er naar regionaal marktaandeel te winnen. Het versterken en uitbreiden van onze geografische aanwezigheid is een van onze

strategische prioriteiten. Zo investeren we in Polen om onze geografische footprint uit te breiden, en ook in het herkauwerssegment in het Verenigd Koninkrijk willen we onze positie (geografisch) versterken. Door de joint venture met team agrar breiden we onze marktpositie in Duitsland uit en kunnen we de boer beter bedienen. Ook in Nederland hebben we de ambitie ons marktaandeel te vergroten in een krimpende markt.

2. Onderscheidend in producten & markten

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

We zien mogelijkheden om verder te differentiëren, bijvoorbeeld door uit te breiden naar nieuwe segmenten in Polen. Ook expansie naar nieuwe markten binnen Europa past binnen onze groeistrategie. Daarnaast onderzoeken we hoe we on-farm tools effectiever kunnen inzetten om data beter te benutten, zodat we ons advies aan de boer verder kunnen verbeteren. Op deze manier willen we onze margeontwikkeling versterken.

3. Goed voer tegen competitieve prijzen

De kern van ons bedrijf is goed voer leveren tegen competitieve prijzen, zodat we onze klanten en onszelf in staat stellen optimaal rendement te behalen. Dat is waar we goed in zijn; we voegen waarde toe voor onze klanten en we onderscheiden ons van concurrenten. Kostenbewust opereren is essentieel en we spannen ons dan ook voortdurend in om onze bedrijfsprocessen effectiever en efficiënter te maken.

We richten ons in de komende jaren op het verder optimaliseren van het logistieke proces binnen ForFarmers en specifiek ook op het uitbouwen van op- en overslagcapaciteit voor onze activiteiten op het gebied van reststromen. Gezien de ontwikkelingen binnen de markten waarin we opereren richten we ons ook op een verdergaande flexibilisering van de kostenbasis. Zo kunnen we snel op veranderende marktomstandigheden -groei of krimp- inspelen.

4. Duurzame oplossingen

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

We richten ons op een aantal veelbelovende ontwikkelingen. Zo onderzoeken we verschillende alternatieve proteïnes; zoals het gebruik van algen als grondstof voor ons voer. We zijn eind 2024 een samenwerking aangegaan met Remediate om onderzoek te doen naar micro-algen waarmee CO₂ kan worden omgezet in waardevolle diervoeding. Ook maken we meer gebruik van voedsel dat niet meer voor humane consumptie geschikt is. Dit draagt in belangrijke mate bij aan de circulariteit van ons voer. Door gebruik te maken van verschillende grondstoffen van diverse herkomsten kunnen we ons voer op CO₂ optimaliseren. Zo weten onze klanten precies wat de voetafdruk van het voer is. Ook gebruiken we onze nutritionele kennis om voer te formuleren wat zorgt voor een lagere CO₂-uitstoot van de dieren.

5. (Virtuele) ketenintegratie

Ketensamenwerking is cruciaal voor het realiseren van onze missie en doelstellingen. Samenwerkingsverbanden in de keten ondersteunen een toekomstbestendige agrarische sector. Ook voor ForFarmers zijn de ketenpartners van groot belang, en we verkennen alle vormen van samenwerking. Zo zien we in Polen een verdere verticale ketenintegratie waar wij als ForFarmers een actieve rol in willen vervullen.

Kernwaarden

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

Financiële doelstelling

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

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

Ontwikkelingen 2024

Dicht bij de boer en goed voer voor een competitieve prijs

In 2023 zijn er organisatieaanpassingen doorgevoerd om ForFarmers decentraal te organiseren. De opco's, de operating companies oftewel werkmaatschappijen binnen ForFarmers, kregen meer verantwoordelijkheden en zijn integraal resultaatverantwoordelijk geworden. In 2024 is deze decentrale organisatiestructuur verder uitgerold en is de organisatie verder gestroomlijnd. De managementteams van de opco's zijn nu op sterkte en er is een goede balans tussen wat decentraal is belegd en de aansturing vanuit de centrale functies. Deze nieuwe werkwijze, met een sterke focus op lokale marktbenadering, heeft onze marktposities aanzienlijk versterkt. ForFarmers heeft duidelijk marktaandeel gewonnen in alle landen en diersoorten. Ook kostenbewustzijn is een belangrijke overweging in deze organisatieaanpassingen. We zien dat deze ontwikkelingen bijdragen aan een sterke verbetering van de operationele winstgevendheid.

In Nederland vraagt de complexe omgeving, zeker in de melkveehouderij, om gedegen advies. De technisch resultaten zijn nog altijd erg belangrijk en elk jaar laten we zien dat we daarin vooroplopen. Gecombineerd met scherpe voerprijzen heeft dit tot een positieve volumeontwikkeling geleid.

In Polen heeft ForFarmers met de overname van Piast begin 2024 haar marktpositie en propositie richting de boeren substantieel versterkt. Het productenassortiment is verbreed en ook de activiteiten op het gebied



van duurzaamheid en circulariteit, bijvoorbeeld het energiemanagement, zijn verbeterd. De integratie is goed verlopen en daarnaast zijn in Polen diverse strategische investeringsplannen geïmplementeerd om productie-locaties klaar te maken voor toekomstige groei.

De in september aangekondigde joint venture met team agrar leidt tot een betere geografische dekking waarmee we dus dichterbij de boer zijn. Bovendien zal het delen van kennis en expertise op het gebied van inkoop, formulatie en innovatie voordelen opleveren. Met deze voorgenomen joint venture wordt de basis gelegd voor een solide langetermijnpositie in de Duitse markt.

In het Verenigd Koninkrijk is begin 2024 een reorganisatie ingezet om de kostenbasis beter in lijn te brengen met de activiteiten. De maatregelen sorteren al duidelijk effect, wat zich vertaalt in een significante verbetering van de winstgevendheid in de Engelse markt. Onderdeel van de reorganisatie is het afstoten van twee fabrieken, waarvan een fabriek reeds verkocht is en de verkoop van de andere fabriek nog wordt onderzocht door de CMA (de Britse mededingingsautoriteit).

Onderscheidend in producten & markten

Met de overname van Thunderbrook door Pavo in januari 2024 heeft ForFarmers toegang tot de Engelse paardenvoermarkt.

Thunderbrook onderscheidt zich van de andere merken door het feit dat het voer, in tegenstelling tot traditioneel voer, voor een belangrijk deel op ruwvoer gebaseerd is.

De gedifferentieerde aanpak van melkvee in het Verenigd Koninkrijk leidt tot een sterkere marktpositie. Met scherpe prijzen binden we klanten aan ons die zich richten op de laagste voerkosten. Daarnaast bieden we het beste advies bij klanten die ondersteuning vragen bij het verbeteren van hun rendement. Dit gespecialiseerde aanbod draagt bij aan een betere margeontwikkeling.

Duurzame oplossingen

Eind juni werd de overname van Van Triest Veevoerders, een specialist in het verhandelen van reststromen, aangekondigd. Deze overname versterkt de positie van ForFarmers op het gebied van reststromen aanzienlijk. Door de combinatie van de bestaande activiteiten van ForFarmers (onder de naam CirQlar) en die van Van Triest, kunnen we de klanten een breder aanbod van reststromen bieden. Tegelijkertijd biedt dit mogelijkheden om de dienstverlening aan onze leveranciers te verbeteren. Het vergroten van het aandeel circulaire grondstoffen is een van de speerpunten van ForFarmers. Met deze overname zetten we hier een belangrijke stap in.

In januari 2025 hebben we aangekondigd dat Reudink haar productie van biologisch veevoer uitbreidt door de aankoop van een mengvoederfabriek in Fürstenau, Duitsland. Deze fabriek zal worden omgevormd voor de productie van biologisch voer. Duitsland is een belangrijke markt voor biologisch voer en met deze stap versterken we onze marktpositie.

(Virtuele) ketenintegratie

In verschillende landen hebben we diepgaande samenwerkingen met ketenpartijen. In Polen werken we bijvoorbeeld nauw samen met KPS, onze joint venture partner, een grote pluimveeslachter in Polen. In Nederland hebben we diverse samenwerkingen met verwerkers, die we de komende jaren verder willen intensiveren.

In Duitsland zijn we in de afgelopen jaren gestart met het houden van onze eigen leghennen. We werken volgens een model waarin we middels contracten met boeren onze eigen leghennen houden, voeren en de eieren verkopen. Dit geeft stabiliteit in de voervolumes en optimalisatie in de keten. Voor boeren is dit een model waarin ze kunnen blijven boeren maar tegelijkertijd worden ontzorgd.

Onze agenda 2025

Onze duurzaamheidsambities spelen een essentiële rol in onze bedrijfsvoering in de komende jaren. Met de reductie van onze CO₂-voetafdruk willen we de volgende stap zetten, met name via ketensamenwerkingen. Ook de integratie van Van Triest is belangrijk, omdat we daarmee het aandeel reststromen in ons totale volume vergroten. Het ketenproces om te komen tot de inkoop van ontbossingsvrije soja zal in het komende jaar verder vorm krijgen.



Lees meer over onze duurzaamheidsambities in de duurzaamheidsverklaring (ESRS 2 SBM-1, pagina 38)

In de uitdagende Nederlandse markt blijven we ons richten op het vergroten van ons marktaandeel. In Polen verwachten we dat de investeringen zullen leiden tot volume groei. In het Verenigd Koninkrijk zullen we in 2025 de reorganisatie afronden. Hierdoor verlagen we de kosten-basis structureel en kunnen we onze positie in met name de melkveemarkt versterken. In Duitsland ligt de focus op de uitwerking en implementatie van de joint venture met team agrar en ook het versterken van de positie in de biologische markt met Reudink Duitsland is een belangrijk punt op de agenda.

SWOT-analyse van ForFarmers en haar markten

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

Intern	Sterktes: • Unieke positie op boerenerf: sterke relaties en expertise • Omvang ForFarmers biedt schaalvoordelen • Sterke positie in meerdere landen • Lokale aanpak met gedifferentieerd productenaanbod • Kennis om transitie naar verdere verduurzaming van de veehouderij te ondersteunen, onder meer door innovaties (zowel ecologisch als economisch) • Goed gepositioneerd in specifieke groeisegmenten en markten: biologisch, paardenvoer, Polen en reststromen • Productie-infrastructuur biedt mogelijkheden om marktkrimp op te vangen	Zwaktes: • Gebrek aan balans in portfolio tussen volwassen- en groeimarkten • Productaanbod voornamelijk gericht op diervoeders • Niet altijd mogelijk fluctuaties in grondstof-, gas- en elektriciteitsprijzen tijdig op te vangen
	Kansen: • Behoeft aan kennis en expertise neemt toe vanwege de noodzakelijke transitie naar duurzame veehouderij (zowel ecologisch als economisch) • Marktvraag voor voerconcepten en advies voortkomend uit milieuwetgeving, maatschappelijke eisen en verdere verduurzaming • Acquisitiemogelijkheden ter versterking van posities in specifieke marktsegmenten • Ketensamenwerking en integratie om leveringszekerheid te waarborgen • Stijgende belangstelling van consumenten voor betaalbaarheid, kwaliteit en herkomst van voeding • Marktkrimp zal leiden tot consolidatie	Bedreigingen: • Toenemende druk op dieren aantallen in West-Europa • Druk op consumptie dierlijke eiwitten door afnemende koopkracht en toenemende aandacht voor plantaardige alternatieven • Krappe arbeidsmarkt en hogere arbeidskosten hebben impact op zowel ForFarmers als haar klanten • Volatiliteit van grondstof- en energieprijzen • Dierziekten

Waardecreatiemodel

Input

Menselijk

Intellectueel

Maatschappelijk
& relaties

Natuurlijk

Productie

Financieel

Strategie

Duurzame
oplossingen

Dicht bij
de boer

Zorgdragen voor
betaalbaar en
duurzaam voedsel

Onderscheidend
in producten
& markten

Goed voor tegen
competitieve
prijzen

[Virtuele]
ketenintegratie

Output

Menselijk

Betrokken medewerkers
Diversiteit en inclusie
Veilige werkplek

Intellectueel

Wetenschappelijke publicaties
Opleidingsprogramma's
Duurzame innovatie

Maatschappelijk & relaties

Ketensamenwerking
Voer veiligheid
Verantwoord gedrag

Natuurlijk

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

Productie

Volumes
Voeroplossingen en advies op het boerenerf
Inzetten van reststromen

Financieel

Winstgevendheid
Dividend
Investeringen

Onze medewerkers

Onze toegewijde medewerkers zijn de drijvende kracht achter onze missie: For the Future of Farming. Het is dan ook essentieel dat alle medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen en zichzelf kunnen zijn. De gezondheid en veiligheid van onze medewerkers heeft onze hoogste prioriteit. Wij streven naar diverse en inclusieve teams als fundament voor duurzaam succes en wij opereren in lijn met onze waarden, onze Code of Conduct en de relevante wetgeving. Samenwerking binnen onze teams en met onze klanten, leveranciers en de bredere gemeenschap is cruciaal voor het behalen van onze missie. Deze elementen vormen de basis van onze HR-strategie.

Ontwikkelingen 2024

In het afgelopen jaar heeft de verdere implementatie van het decentrale organisatiemodel veel aandacht gekregen waarbij het creëren van sterke teams binnen de opco's een belangrijk element was. Daarnaast zijn HR-processen en procedures geoptimaliseerd en zijn rollen en verantwoordelijkheden binnen de verschillende HR-teams helder gedefinieerd. Er is gestart met de implementatie van het Career en Reward framework. Dit is een functie- en beloningsraamwerk dat een duidelijk, eenvoudig en transparant kader voor functies en loopbanen biedt. Gelijke kansen en gelijke beloning voor alle medewerkers zijn belangrijke principes voor een inclusieve werkomgeving. Dit betekent dat iedereen, ongeacht geslacht, leeftijd, etniciteit, of andere persoonlijke kenmerken, dezelfde kansen krijgt om zich te ontwikkelen binnen onze organisatie. Het houdt ook in dat medewerkers voor gelijk werk een gelijke beloning ontvangen. Ook is er veel aandacht geweest voor medewerkersbetrokkenheid, onder andere met de internationale uitrol van het cultuur- en waardenonderzoek dat bruikbare inzichten biedt om de huidige waarden in lijn te brengen

met de gewenste waarden van onze organisatie. Het diversiteit- en inclusiebeleid is verder uitgewerkt en er is een start gemaakt met strategisch talentmanagement inclusief opvolgingstrajecten. Deze ontwikkelingen en andere medewerker-gerelateerde onderwerpen als gezondheid, veiligheid en welzijn, diversiteit & inclusiviteit en de aanstelling van vertrouwenspersonen, zijn verder uitgewerkt in de Duurzaamheidsverklaring, Sociaal.

Verdergaande decentralisatie

In 2023 is een organisatiewijziging doorgevoerd die gericht was op een lokale uitvoering van de organisatiestrategie. Dit stelt ons in staat om nog dichter bij onze klanten te werken en effectiever en efficiënter in te spelen op de lokale en diverse marktomstandigheden in de landen waar wij opereren. De verantwoordelijkheid voor de resultaten van de verschillende opco's is belegd bij de lokale managementteams. De centrale functies en collectieve kennis en expertise zijn ondersteunend en dragen bij aan het succes van de lokale teams. In 2024 heeft een verdere stroomlijning van dit decentrale model plaatsgevonden waarbij

centrale en lokale verantwoordelijkheden en rollen verder zijn gedefinieerd. Het uitgangspunt is om de activiteiten zo efficiënt mogelijk in te richten, met aandacht voor zowel de korte als de lange termijn.

Prioriteiten voor 2025

In 2025 zal de nieuwe ontwikkelingscyclus worden geïmplementeerd. Hierbij zijn het trainen en begeleiden van leidinggevenden en medewerkers in het geven van continue feedback en het voeren van de juiste dialoog belangrijke elementen. Het accent ligt meer op langere termijn ontwikkeling van medewerkers en duurzame inzetbaarheid. De resultaten van het cultuuronderzoek zullen worden gebruikt om diverse aandachtspunten op te pakken. In het kader van strategische successieplanning zal talent management en leiderschapsontwikkeling in de komende jaren meer aandacht krijgen. Interne doorstroming van talent en het verhogen van de diversiteit van onze teams in brede zin staat voorop.

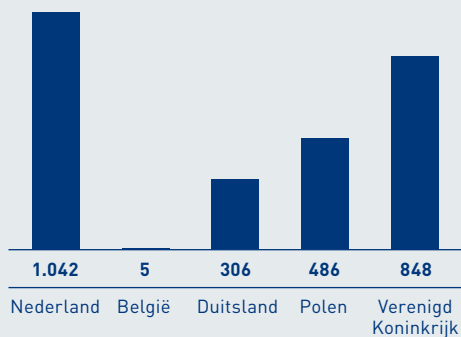
Eigen medewerkers ForFarmers



Medewerkers	2.687	(2.390)
Vrouw	22%	(22%)
Man	78%	(78%)
Retentiegraad	83,4%	(84,2%)
LTI's	26	(20)
< 30 jaar	342	(315)
30 - 50 jaar	1.312	(1.058)
> 50 jaar	1.033	(1.001)



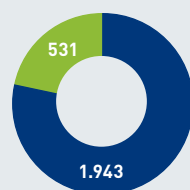
Aantal medewerkers per land



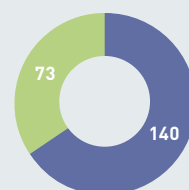
Per 31 december 2024

Contract

■ man ■ vrouw



Medewerkers met vast contract
(totaal 2.474)



Medewerkers met tijdelijk contract
(totaal 213)

	vrouw	man
Parttime	7% (8%)	7% (6%)
Fulltime	15% (14%)	71% (72%)
Tijdelijk	3% (2%)	5% (5%)
Vast	20% (20%)	72% (73%)

Vergelijkende cijfers zijn tussen haakjes weergegeven

Financieel en operationeel verslag 2024, Dividendvoorstel

Resultaten ForFarmers over 2024

Geconsolideerde kerncijfers

In miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2024	2023	Totaal mutatie in %	Autonoom ⁽²⁾
Totaal volumes (incl. reststromen & overig; x 1.000 ton)	9.021	8.428	7,0%	3,5%
Waarvan Mengvoer (x 1.000 ton)	6.061	5.870	3,3%	2,1%
Omzet	2.745,7	2.974,7	-7,7%	-9,4%
Brutowinst	518,3	477,3	8,6%	4,9%
Onderliggende ⁽¹⁾ bedrijfslasten	-464,7	-445,7	4,3%	1,7%
Onderliggende ⁽¹⁾ EBITDA	100,8	70,0	44,0%	31,0%
Onderliggende ⁽¹⁾ EBIT	59,1	32,7	80,7%	59,2%
Onderliggende ⁽¹⁾ winst	40,6	22,7	78,9%	64,2%
Onderliggende ⁽¹⁾ winst (verlies) per aandeel (x €1)	0,46	0,25	84,0%	
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	70,2	86,5	-18,8%	
Dividend per aandeel	0,20	0,15	33,3%	
Netto schuld	56,8	21,4	165,4	
Onderliggende ⁽¹⁾ EBITDA / Brutowinst	19,4%	14,7%		
ROACE ⁽³⁾ onderliggende EBIT	13,0%	7,1%		

Gerapporteerd

Omzet	2.745,7	2.974,7	-7,7%	-9,4%
Brutowinst	518,3	477,3	8,6%	4,9%
Bedrijfslasten	-477,9	-475,7	0,5%	-1,2%
EBITDA	106,4	62,8	69,4%	45,8%
EBIT	55,4	4,6	1104,3%	59,2%
Winst/(verlies) toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	31,4	-1,0		
Gewone winst (verlies) per aandeel (x €1)	0,35	-0,01		

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

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

⁽³⁾ ROACE betekent onderliggende EBIT van de laatste 12 maanden gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen over dezelfde periode.

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

Markontwikkelingen en andere externe omstandigheden

- Na een lange periode van daling lieten de grondstofprijzen gedurende 2024 weer een lichte stijging zien. Niettemin lag het gemiddelde niveau van de grondstofprijzen over 2024 onder het prijsniveau in 2023;
- De melkprijzen zijn in 2024 gestegen, de eier- en vleesprijzen lagen op een goed niveau;
- De Europese varkens- en pluimveemarkten waren redelijk stabiel in 2024;
- Het aantal melkkoeien neemt af in West-Europa door stoppers;
- Mestproblematiek voor Nederlandse boeren door afbouw van derogatie;
- Door het natte voorjaar hebben met name de koeien langer op stal gestaan;
- Er was een beperkte impact van dierziektes als vogelgriep;
- Er is blijvende onzekerheid met betrekking tot wet- en regelgeving in Nederland.

Toelichting geconsolideerde resultaten 2024

In 2024 liet het **totaal volume** een groei zien van 7,0%. Het volume **mengvoer**, als onderdeel van het totale volume, liet een stijging zien van 3,3%. Autonoom, dus exclusief de verkochte Belgische volumes en de overgenomen Piast- en Van Triest-volumes, liet het totaal volume een stijging zien van 3,5% ten opzichte van vorig jaar. Het mengvoervolume liet autonoom een stijging zien van 2,1%. De volumeontwikkeling laat zien dat ForFarmers haar marktposities in 2024 heeft versterkt.

De **totale omzet** nam af met 7,7% tot €2.745,7 miljoen. Deze daling is gedreven door lagere grondstof- en energieprijzen ten opzichte van een jaar eerder.

De **brutowinst** steeg met 8,6% tot €518,3 miljoen, als gevolg van de hogere volumes en een effectievere in- en verkoopaanpak vanuit de lokale organisaties. Alle clusters hebben aan deze stijging bijgedragen, met name het cluster Duitsland/Polen met de overname van Piast.

De **totale bedrijfslasten (onderliggend)**, inclusief afschrijvingen en amortisatie, zijn ten opzichte van vorig jaar met 4,3% gestegen en bedroegen €464,7 miljoen. Deze stijging is onder andere het gevolg van de overname van Piast en Van Triest, gedeeltelijk gecompenseerd door de verkoop van de Belgische mengvoeractiviteiten in Q3 2023.

De energiekosten zijn gedaald ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. De personeelskosten zijn gestegen, onder andere door de toename van het aantal FTE als gevolg van de overnames en loonindexatie. Het totale aantal FTE is gestegen van 2.269 per 31 december 2023 naar 2.550 per 31 december 2024. Door de continue focus op kostenbewustzijn en de genomen maatregelen om de kostenbasis te verlagen blijft de autonome stijging van de onderliggende bedrijfslasten onder de inflatie.

Afschrijvingen⁽¹⁾ (onderliggend) zijn gestegen ten opzichte van 2023, van €37,4 miljoen naar €41,7 miljoen, met name als gevolg van overnames.

Het **bedrijfsresultaat (EBIT)** (onderliggend) kwam uit op €59,1 miljoen (2023: €32,7 miljoen) en de **EBITDA (onderliggend)** op €100,8 miljoen (2023: €70,0 miljoen). Deze significante verbetering is het resultaat van de gestegen brutowinst, gecombineerd met een relatief beperkte stijging van de bedrijfslasten.

De **netto-financieringslasten (onderliggend)** namen licht toe tot €7,5 miljoen (2023: €7,3 miljoen). De netto schuldpositie per 31 december 2024 bedroeg €56,8 miljoen (31 december 2023: €21,4 miljoen), met name als gevolg van de overnames van Piast en Van Triest Veevoerders.

Het aandeel in het resultaat **deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode**, na belastingen (de Duitse joint venture HaBeMa), daalde van €5,2 miljoen in 2023 naar €3,2 miljoen in 2024.

De **effectieve belastingdruk (onderliggend)** in 2024 bedroeg 22,2% (2023: 19,9%).

De **nettowinst (onderliggend)** was €40,6 miljoen (2023: €22,7 miljoen), resulterend in een **winst per aandeel (onderliggend)** van €0,46 (2023: €0,25).

⁽¹⁾ Afschrijvingen betekent hier inclusief amortisatie

Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM's)

ForFarmers hanteert APM's om een beter inzicht te geven in de bedrijfsontwikkeling en financiële prestaties van de Groep. Dit zijn niet-IFRS kengetallen die als 'onderliggend' (exclusief incidentele posten) worden gepresenteerd en uitgelegd op het niveau van bedrijfslasten, EBITDA, bedrijfsresultaat (EBIT), en winst toe te rekenen aan aandeelhouders. De APM's worden nader toegelicht in noot 17 van de jaarrekening 2024.

Op EBITDA-niveau zijn de volgende incidentele posten verantwoord:

In 2024 zijn herstructureringskosten ten bedrage van €1,1 miljoen verantwoord, voornamelijk gerelateerd aan de reorganisatie in het Verenigd Koninkrijk. Als onderdeel van business combinaties en desinvesteringen is een netto bate van €7,4 miljoen verantwoord. Deze bestaat uit een eenmalige bate van €3,8 miljoen gerelateerd aan de overname van Piast, een eenmalige bate van €5,5 miljoen gerelateerd aan de verkoop van materiele vaste activa, en een last van €1,8 miljoen, met name M&A-kosten en kosten gerelateerd aan het verkoopproces van twee fabrieken in het Verenigd Koninkrijk. Verder zijn er overige incidentele lasten van €0,7 miljoen verantwoord. Het totaal in 2024 bedraagt hiermee op EBITDA-niveau een bate van €5,6 miljoen (2023: een last van €7,2 miljoen).

Op EBIT-niveau (betreft non-cash posten):

De amortisatie van in het verleden geacquireerde immateriële activa bedroeg in 2024 €9,3 miljoen. In 2023 zijn naast deze post (€7,1 miljoen) ook een goodwill impairment van €4,7 miljoen op de Belgische mengvoeractiviteiten en een afboeking op de vaste activa in het Verenigd Koninkrijk van €9,1 miljoen verantwoord, waarmee het totaal in 2023 op EBIT-niveau uitkwam op €20,9 miljoen.

Op niveau van netto financieringsresultaat (betreft non-cash posten):

Er is een last van €8,7 miljoen (2023: €2,4 miljoen) verantwoord als gevolg van de oprenting en de herwaardering van de put-optie verplichting Tasomix. De stijging is met name toe te schrijven aan de acquisitie van Piast.

Op niveau van belastingen:

In 2024 is een bate van €0,3 miljoen verantwoord, (2023: €1,8 miljoen). In beide jaren betrof dit een belastingverlichting met betrekking tot R&D kosten in Polen.

Financiële positie en kasstroom

Korte geconsolideerde balans

	31 december 2024	31 december 2023
In miljoenen euro		
Totaal Activa	942,1	840,8
Eigen vermogen	338,3	320,4
Solvabiliteitsratio ⁽¹⁾	35,9%	38,1%
Netto werkkapitaal	25,4	1,9
• Vlottende activa ⁽²⁾	389,9	356,7
• Kortlopende verplichtingen ⁽³⁾	364,5	354,8
Achterstallige vorderingen	9,1%	8,6%
Netto schuld / (Cash) ⁽⁴⁾	56,8	21,4
IFRS 16 Leaseverplichtingen	52,3	40,6

⁽¹⁾ Solvabiliteit betreft het eigen vermogen gedeeld door balanstotaal.
⁽²⁾ Vlottende activa exclusief geldmiddelen en kasequivalenten en activa aangehouden voor verkoop.
⁽³⁾ Kortlopende verplichtingen exclusief bankschulden, financierings- en leaseverplichtingen.
⁽⁴⁾ Exclusief IFRS 16 Leaseverplichtingen.
Algemene opmerking: optellingen kunnen leiden tot kleine verschillen door afrondingen.

Het **Eigen Vermogen** steeg met €17,9 miljoen tot €338,3 miljoen, met name het resultaat van de toevoeging van de groepswinst over het boekjaar 2024 (€34,2 miljoen, inclusief minderheidsbelangen) minus uitkering van dividenden (€15,1 miljoen, inclusief minderheidsbelangen).

Het **netto werkkapitaal** nam toe tot €25,4 miljoen per 31 december 2024 (ultimo 2023: €1,9 miljoen), met name als gevolg van de overname van Piast en de gestegen volumes. Het lage werkkapitaalniveau in 2023 was met name het gevolg van de daling in grondstofprijzen.

Kort geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro	2024	2023
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	70,2	86,5
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten	-78,3	-7,2
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten	-7,4	-66,9
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten	-15,5	12,4
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾	38,5	26,3
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	0,2	-0,2
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december ⁽¹⁾	23,2	38,5

⁽¹⁾ Na aftrek van korte-termijn bankschulden.

De **netto kasstroom uit operationele activiteiten** nam af tot €70,2 miljoen (2023: €86,5 miljoen), vooral als gevolg van het gestegen werkkapitaal. De **netto kasstroom gebruikt voor investeringsactiviteiten** namen fors toe tot €78,3 miljoen (2023: €7,2 miljoen), als gevolg van de overname van Piast, Van Triest Veevoeders en Thunderbrook. De **netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten** bedroeg een uitgave van €7,4 miljoen (2023: uitgave van €66,9 miljoen).

De **netto schuldpositie** bedroeg €56,8 miljoen per 31 december 2024 (ultimo 2023: netto schuldpositie van €21,4 miljoen). De stijging is met name het gevolg van de overnames van Piast en Van Triest Veevoeders.

De **ROACE ratio** op de onderliggende EBIT nam toe van 7,1% per 31 december 2023 naar 13,0% per 31 december 2024, als gevolg van de sterke stijging van de onderliggende EBIT.

Resultaten per cluster Nederland/België

in miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2024	2023	Totaal mutatie in %	Mutatie autonoom in %
Totaal volumes (mengvoer, reststromen en overige) (x 1.000 ton)	4.407	4.213	4,6%	4,3%
Omzet	1.273,6	1.500,5	-15,1%	-9,7%
Brutowinst	254,4	244,0	4,3%	7,1%
Onderliggende bedrijfslasten	-213,0	-218,0	-2,3%	1,2%
Onderliggende EBIT	41,5	26,0	59,6%	52,4%
Onderliggende EBITDA	54,2	38,4	41,1%	36,6%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	21,3%	15,7%		
ROACE onderliggende EBIT	23,4%	12,9%		

Operationele en financiële ontwikkelingen in Nederland/België

Het totale volume in het cluster is gestegen naar 4,4 miljoen ton (2023: 4,2 miljoen ton). Autonoom, dus exclusief de in het derde kwartaal van 2023 verkochte Belgische volumes en de in september 2024 overgenomen Van Triest-volumes, laat het totale volume een stijging zien van 4,3%, en ook de mengvoervolumes stijgen autonoom. In stabiele tot krimpende markten weet ForFarmers marktaandeel te winnen.

In de markt voor herkauwers heeft ForFarmers haar positie versterkt. Belangrijke factoren hierin zijn het brede aanbod waarmee ForFarmers heel gericht kan inspelen op de specifieke behoeften van de boer, zoals voer met een lagere CO₂ footprint. De uitgebreide kennis van de adviseurs van ForFarmers ondersteunt dit. Door het natte voorjaar bleven de koeien langer op stal, waardoor de dieren meer mengvoer nodig hadden. Door de derogatieproblematiek daalde de melkproductie in Nederland.

Door een gerichte marktwerking heeft ForFarmers in de krimpende markt voor varkensvoer marktaandeel gewonnen. Door de focus op een goede technische resultaten heeft ForFarmers ook in de redelijk stabiele pluimvee markt nieuwe klanten aangetrokken en hiermee haar marktpositie verstevigd.

Het lichte herstel bij het biologische veevoer in de eerste helft van het jaar heeft zich in de rest van 2024 doorgezet, wat zich vertaalt in hogere volumes bij Reudink, met name in de Duitse markt. Om hier goed op in te spelen is begin 2025 in West-Duitsland een fabriek overgenomen waarmee de capaciteit is uitgebreid. De hoeveelheid biologisch voer geproduceerd voor derden nam af. Pavo, de paardenvoeractiviteiten binnen ForFarmers, laat een stabiele ontwikkeling zien. De integratie van het begin 2024 overgenomen Thunderbrook is afgerond.

De brutowinst is in 2024 met 4,3% toegenomen ten opzichte van een jaar eerder. Op autonome basis, gecorrigeerd voor

de verkoop van de Belgische mengvoeractiviteiten en de overname van Van Triest, stijgt de brutowinst met 7,1%. De hogere volumes en de lokale aanpak waarmee ForFarmers dichter op de markt opereert en zo effectiever is in de in- en verkoop dragen aan deze stijging bij. In de eerste helft van 2023 had de prijsvolatiliteit van grondstoffen en kunstmest een negatieve impact.

De onderliggende bedrijfslasten laten een daling zien als gevolg van de desinvestering van de Belgische activiteiten in het derde kwartaal in 2023. De overname van Van Triest, inflatie en hogere personeelskosten als gevolg van loonindexatie zorgen voor een stijging van de bedrijfslasten terwijl de lagere energiekosten en kostenbeheersing een dempende werking op de bedrijfslasten hadden.

Zowel de onderliggende EBIT als de onderliggende EBITDA laten een sterke verbetering zien. De onderliggende EBIT is gestegen van €26,0 miljoen in 2023 naar €41,5 miljoen in 2024 en de onderliggende EBITDA van €38,4 miljoen naar €54,2 miljoen.

De onzekerheid rondom de stikstofaankpak en daarmee het toekomstperspectief voor veehouders houdt aan. Sinds juli 2023 zijn twee stoppersregelingen van kracht in Nederland, onder andere gericht op stikstof piekbelasters, waar zich zo'n 1.700 boeren voor hebben aangemeld. Het is nog niet duidelijk hoeveel boeren daadwerkelijk gaan stoppen. Ook is er een nieuwe opkoopregeling in de maak. Het is nog te vroeg om de concrete impact van deze regelingen op de voermarkt in te schatten. Ook hebben veel boeren te maken met mestproblematiek door de afbouw van de derogatie.

Duitsland/Polen

in miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2024	2023	Totaal mutatie in %	Mutatie autonoom in %
Totaal volumes (mengvoer, reststromen en overige) (x 1.000 ton)	2.231	1.944	14,8%	0,5%
Omzet	787,9	772,9	1,9%	-12,8%
Brutowinst	128,1	106,5	20,3%	1,1%
Onderliggende bedrijfslasten	-104,8	-85,4	22,7%	4,6%
Onderliggende EBIT	27,2	22,0	23,6%	1,9%
Onderliggende EBITDA	37,2	29,5	26,1%	4,0%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	29,0%	27,7%		
ROACE onderliggende EBIT	17,3%	15,7%		

Operationele en financiële ontwikkelingen in Duitsland/Polen

Het totaal volume in dit cluster laat een stijging zien van 14,8%, met name als gevolg van de overname van Piast in Polen die vanaf het eerste kwartaal 2024 is geconsolideerd. Ook autonoom laat het cluster een stijging van de volumes zien.

Dankzij de goede aansturing door het lokale management en de grote betrokkenheid van medewerkers is de integratie van Piast snel en constructief verlopen. In Polen is in 2024 1 miljoen ton voer verkocht, een mijlpaal waar deze succesvolle integratie belangrijk aan heeft bijgedragen. In Duitsland zijn de volumes redelijk stabiel gebleven. In de pluimveemarkt, een belangrijke sector voor zowel Duitsland als Polen, werd verdere volumegroei gerealiseerd. Dierziekten, zoals de vogelgriep hadden in 2024, in tegenstelling tot een jaar eerder, een beperkt effect.

De brutowinst liet, met name door de overname van Piast, een stijging zien van 20,3% ten opzichte van vorig jaar. Ook autonoom liet de brutowinst een stijging zien.

De onderliggende bedrijfslasten namen toe, met name gedreven door de overname van Piast en door inflatie. De onderliggende EBIT en onderliggende EBITDA laten een stijging zien van respectievelijk 23,6% en 26,1%.

Er zijn verschillende investeringsprogramma's gestart in Polen om de fabriekscapaciteit te verhogen om verdere groei te faciliteren. Een deel is al afgerond, een deel zal in 2025 worden afgerond.

De overeenkomst aangaande de in september 2024 aangekondigde joint venture met team agrar in Duitsland zal naar verwachting op korte termijn worden afgerond.

Verenigd Koninkrijk

in miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2024	2023	Totaal mutatie in %	Mutatie autonoom in %
Totaal volumes (mengvoer, reststromen en overige) (x 1.000 ton)	2.383	2.272	4,9%	4,9%
Omzet	722,8	747,2	-3,3%	-5,9%
Brutowinst	135,3	126,3	7,1%	4,3%
Onderliggende bedrijfslasten	-128,6	-126,9	1,3%	-1,3%
Onderliggende EBIT	8,1	-0,5		
Onderliggende EBITDA	22,3	12,4	79,8%	75,7%
Onderliggende EBITDA / Brutowinst	16,5%	9,8%		
ROACE onderliggende EBIT	7,7%	-0,4%		

Operationele en financiële ontwikkelingen in het Verenigd Koninkrijk

De reorganisatie in het Verenigd Koninkrijk, die begin dit jaar is ingezet, sorteert duidelijk effect. In 2024 werd een groei van 4,9% van het totaal volume gerealiseerd. Deze stijging is vooral het gevolg van de goede prestaties bij de herkauwers, waar de aanpak van ForFarmers om goed in te spelen op de specifieke behoeften van de boer, haar vruchten afwerpt. Ook de (tijdelijke) loonproductie voor derden van met name varkensvoer heeft in 2024 bijgedragen aan de stijging in volumes.

De brutowinst is met 7,1% gestegen, met name als gevolg van de hogere volumes en door dicht op de markt te opereren. De onderliggende bedrijfslasten zijn autonoom, ondanks de hoge inflatie, licht gedaald. Dit is met name het effect van de reorganisatie. In combinatie met de hogere brutowinst vertaalt zich dit in een sterke stijging van de onderliggende operationele winstgevendheid. De onderliggende EBIT verbeterde van een verlies van €0,5 miljoen in 2023 naar een winst van €8,1 miljoen in 2024. De onderliggende EBITDA verbeterde van €12,4 miljoen in 2023 naar €22,3 miljoen in 2024.

Als onderdeel van de reorganisatie is een overeenkomst voor de verkoop van twee fabrieken getekend. Van één fabriek heeft de overdracht eind 2024 plaatsgevonden, de verkoop van de andere fabriek wordt nog onderzocht door de Engelse mededingingsautoriteiten.

Dividendvoorstel

De onderliggende winst na belasting bedroeg over 2024 €40,6 miljoen. ForFarmers stelt voor een dividend uit te keren van €0,20 per gewoon aandeel (2023: €0,15), gebaseerd op 88.784.800 gewone uitstaande aandelen. Op 17 april 2025 wordt de jaarrekening ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het dividend wordt op 2 mei 2025 betaalbaar gesteld.

Gebeurtenissen na balansdatum

In januari 2025 is aangekondigd dat Reudink haar productie van biologisch veevoer uitbreidt door de aankoop van een mengvoederfabriek in Fürstenau, Duitsland. Deze fabriek zal worden gebruikt voor de productie van biologisch voer. Duitsland is een belangrijke markt voor biologisch voer en met deze stap versterken we onze marktpositie.

Het aandeel ForFarmers

De gewone aandelen van ForFarmers N.V. zijn sinds 24 mei 2016 genoteerd aan Euronext Amsterdam onder het symbool **FFARM**. Vanaf september 2016 is ForFarmers opgenomen in de AScX-index van Euronext Amsterdam.

Per 31 december 2024 bedraagt het geplaatste kapitaal van de vennootschap € 892.838,18. Dit is verdeeld in 89.283.817 geplaatste gewone aandelen en één prioriteitsaandeel, elk nominaal groot € 0,01. Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Op 31 december 2024 had ForFarmers 499.017 eigen aandelen in bezit, zodat het aantal aandelen in omloop op dat moment 88.784.800 gewone aandelen bedroeg.

Aandelen informatie

In euro	2024	2023
Winst per aandeel ⁽¹⁾	0,35	-0,01
Dividend ⁽²⁾	0,20	0,15
Aantal aandelen in omloop (x 1 miljoen) per 31 december	88,78	88,78
Marktkapitalisatie (€miljoen) op 31 december ⁽³⁾	299,3	211,3
Hoogste koers	3,46	3,33
Laagste koers	2,31	2,26
Slotkoers	3,37	2,38

⁽¹⁾ Winst per aandeel wordt berekend op basis van het gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen in omloop. In 2024 was dit aantal 88.776.454 (2023: idem).

⁽²⁾ Dividend wordt berekend op basis van het aantal gewone aandelen in omloop per 31 december (2024: 88.776.454; 2023: idem).

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

Dividendbeleid

We streven ernaar dividend uit te keren. Daarbij houden we rekening met langetermijnwaardecreatie en een gezonde financiële structuur om onze strategie uit te kunnen voeren. Het beleid is erop gericht een dividend uit te keren van tussen de 40% en 60% van de onderliggende winst na belasting.

Voorstel dividend 2024

We zullen aan de AvA van 17 april 2025 het voorstel voorleggen om per gewoon aandeel van €0,01 nominaal een dividend uit te keren van €0,20 per gewoon aandeel, op basis van 88.784.800 miljoen gewone aandelen in omloop. Dat komt overeen met 45% van de onderliggende nettowinst (2023: €0,15 per gewoon aandeel).

Melding kapitaalbelang

Op 31 december 2024 staan de volgende aandeelhouders met een substantiële deelneming (>3%) geregistreerd bij de AFM, conform de meldingsplicht in het kader van de Wet op het financieel toezicht (Wft).

	Kapitaalbelang ⁽¹⁾	Registratiedatum
Coöperatie FromFarmers U.A. (direct en indirect) ⁽²⁾	49,99%	18 oktober 2017
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers ⁽²⁾	9,69%	31 maart 2017
ForFarmers N.V. ⁽³⁾	0,56%	27 juni 2023
D. Lindenberg ⁽⁴⁾	5,00%	11 april 2022

⁽¹⁾ Meldingen van voor 11 september 2020 zijn gedaan op basis van 106.261.040, dus het aantal geplaatste gewone aandelen ten tijde van de melding bij AFM. Op 11 september 2020 werden ingekochte eigen aandelen ingetrokken. Daardoor zijn per die datum 95.218.821 gewone aandelen ForFarmers geplaatst en zijn de meldingen vanaf die datum gedaan op basis van dit aantal. Op 27 juni 2023 werden opnieuw ingekochte eigen aandelen ingetrokken. Daardoor zijn per die datum 89.283.817 gewone aandelen ForFarmers geplaatst en zijn de meldingen op of na die datum gedaan op basis van dit aantal. Indien het kapitaalbelang van een deelnemer niet boven of onder een drempelwaarde komt hoeft geen nieuwe melding te worden gedaan bij de AFM. De intrekkingen op 11 september 2020 en 27 juni 2023 hebben niet tot gevolg gehad dat er voor de Coöperatie FromFarmers U.A. en de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers drempelwaarden werden over- of onderschreden, waardoor het gemeld kapitaalbelang bij de AFM kan afwijken van het daadwerkelijk belang zolang het binnen de bestaande drempelwaarden blijft.

⁽²⁾ Per 31 december 2024 is het belang van Coöperatie FromFarmers U.A. 47,23%, van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers 8,71% op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen.

⁽³⁾ Per 31 december 2024 is het belang van ForFarmers N.V. 0,56%, op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen.

⁽⁴⁾ Per 31 december 2024 is het belang van D. Lindenberg 5,33% op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen.



Specificatie aandelen

Op basis van het aantal geplaatste aandelen heeft Coöperatie FromFarmers op 31 december 2024 een direct kapitaalbelang van 20,72% en een indirect belang van 26,51%, waarvoor de coöperatie participatierekeningen heeft uitgegeven aan individuele leden.

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

Op de peildatum 1 januari 2025 kon de coöperatie het stemrecht uitoefenen op 42.168.632 aandelen die ze zelf direct en indirect hield, en steminstructie geven voor de 7.774.971 aandelen die werden gehouden door Stichting Beheer. De coöperatie had daarmee per die datum een gezamenlijk stembelang van 55,9% op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen.

Aandelen / Certificaten	Aandelen / certificaten	Kapitaalbelang	Aandelen / certificaten	Kapitaalbelang
	31 december 2024		31 december 2023	
Totaal aantal geplaatste gewone aandelen	89.283.817	100,00%	89.283.817	100,00%
Eigen bezit ForFarmers	499.017	0,56%	507.363	0,57%
Aantal gewone aandelen in omloop	88.784.800	99,44%	88.776.454	99,43%
Aandelen Coöperatie FromFarmers U.A. (Direct)	18.498.469	20,72%	18.498.469	20,72%
Participatierekening bij leden (Indirect)	23.670.163	26,51%	24.423.187	27,35%
Coöperatie FromFarmers U.A.	42.168.632	47,23%	42.921.656	48,07%
Certificaten bij leden	5.806.710	6,50%	5.850.113	6,55%
Certificaten in lock up	325.266	0,36%	515.613	0,58%
Overige certificaathouders ⁽¹⁾	1.642.995	1,84%	1.703.845	1,91%
Aandelen Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers	7.774.971	8,71%	8.069.571	9,04%
Aandeelhouders (derden)	38.841.197	43,50%	37.785.227	42,32%
Totaal gewone aandelen in omloop	88.784.800	99,44%	88.776.454	99,43%

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

Handelsvolume

Gedurende 2024 bedroeg het handelsvolume in aandelen ForFarmers gemiddeld ongeveer 106.000 per dag. In 2023 was dat circa 103.000 per dag.

Liquiditeitsverschaffer

ForFarmers heeft gedurende 2024 het contract met ABN AMRO als liquiditeitsverschaffer (liquidity provider) beëindigd.

Algemene vergadering van aandeelhouders

De algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) wordt gehouden op 17 april 2025 in Laren (Gelderland). We hebben nadere informatie over de AvA bekendgemaakt via een persbericht en op onze website.

Financiële kalender

20 februari 2025	Publicatie jaarcijfers en jaarverslag 2024
17 april 2025	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
23 april 2025	Ex-dividend datum
24 april 2025	Registratiedatum dividendgerechtigden
2 mei 2025	Betaalbaarstelling dividend
8 mei 2025	Operationele voortgangsrapportage eerste kwartaal (Q1 Trading update) 2025
7 augustus 2025	Publicatie halfjaarcijfers 2025
6 november 2025	Operationele voortgangsrapportage derde kwartaal (Q3 Trading update) 2025

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

Profiel ForFarmers voor beleggers



ForFarmers is een aantrekkelijke onderneming voor investeerders. We hebben goede lokale marktposities die cruciaal zijn in de transitie naar een duurzame veehouderij.

Kernpunten voor investeerders

- **Dicht bij de boer:** We hebben directe toegang tot het boerenerf en onze lokale aanpak stelt ons in staat direct op specifieke behoeften in de markt in te spelen. Zo weten we onze regionale marktposities te versterken;
- **Differentiatie in producten en markten:** Door onze aanpak en schaal zijn we in staat marktaandeel te winnen, en door dicht op de markt te zitten kunnen we de impact van de sterk fluctuerende grondstof- en energieprijzen gedeeltelijk mitigeren;
- **Goed voer tegen competitieve prijzen:** We zijn in staat goed voer en goed advies tegen een competitieve prijs te bieden, waarmee de boeren het (technisch) rendement op het boerenerf kunnen optimaliseren;
- **Leveren van duurzame oplossingen:** We pakken onze verantwoordelijkheid in de noodzakelijke verduurzaming van de sector. We zien daar ook kansen als voorloper en hebben ook de schaal om oplossingen te ontwikkelen en naar de markt te brengen. Met onze stevige positie in circulaire grondstoffen brengen we steeds meer reststromen terug in de keten;
- **Focus op ketensamenwerking:** We zijn goed gepositioneerd voor samenwerking in de waardeketen om meer efficiëntie en transparantie te realiseren;

- **Strategische fusies en overnames:** We kunnen met M&A onze posities versterken en verbreden in zowel de thuismarkten als in nieuwe regio's, die qua cultuur (land en bedrijf) passen;
- **Gezonde financiële positie:** We hebben een gezonde balans en een terugkerende vrije kasstroom;
- **Financiële doelstelling:** We streven naar een geconsolideerd rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROACE op onderliggende EBIT niveau) van ten minste 10%;
- **Dividendbeleid:** ons dividendbeleid bedraagt van 40 tot 60% van de onderliggende winst na belasting.

ForFarmers maakt onderdeel uit van de Amsterdam Small Cap Index (AScX). In 2024 behield ForFarmers haar MSCI-ESG AA-rating (op een schaal van AAA-CCC).

Contact met analisten en beleggers

We hechten waarde aan goed en open contact met aandeelhouders, certificaa houders, beleggers, analisten en andere financiële stakeholders. Ons doel is om transparante, accurate en tijdige informatie te verschaffen over de ontwikkelingen bij ForFarmers. We delen informatie via persberichten, jaarverslagen, kwalitatieve kwartaalberichten, presentaties en audio-opnames. Deze informatie is beschikbaar via onze [website](#).

We organiseren audiowebcasts om de halfjaar- en jaarresultaten te presenteren, bezoeken aandeelhouders, spreken met analisten die ons aandeel volgen en nemen deel aan conferenties die banken voor investeerders organiseren. Alle informatie die we delen is gebaseerd op publieke informatie. Dat is vastgelegd in het [beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders](#). Gezien de belangrijke deelneming van de Coöperatie FromFarmers U.A. in ForFarmers bestaat er een [relatie-overeenkomst](#) met die partij.

In 2024 hebben we twee aandeelhoudersvergaderingen gehouden: de algemene vergadering op 11 april en een buitengewone vergadering op 28 mei voor de benoeming van Marloes Roetgerink als CFO. Daarnaast hebben we gedurende het jaar een-op-een gesprekken gevoerd met analisten en verschillende (potentiële) aandeelhouders. Bij de bilaterale contacten met analisten en beleggers is steeds het genoemde beleid in acht genomen.

Disclosure

De informatieverstrekking aan onze financiële stakeholders verloopt in overeenstemming met de vereisten van de Wft en de Europese verordening marktmisbruik. We informeren de markt tijdig, gelijktijdig en volledig over relevante ontwikkelingen. Dat doen we door een persbericht te versturen dat ook wordt gepubliceerd op de website en ingediend bij de AFM.



Duurzaamheidsverklaring

Inhoud

Onze duurzaamheidsagenda	38
Algemene toelichtingen	41
Impact-, risico- en kansenmanagement	43
Grondslagen voor het opstellen van informatie	47
ESG governance	49
Milieu	52
Klimaatverandering	52
Materiaalgebruik en circulaire economie	68
Biodiversiteit en ecosystemen	73
Water en mariene hulpbronnen	79
EU-taxonomie	81
Sociaal	84
Eigen medewerkers	84
Werknemers in de waardeketen	94
Consumenten en eindgebruikers	99
Governance	103
Governance en zakelijk gedrag	103

Onze duurzaamheidsagenda

Zorgdragen voor betaalbaar en duurzaam voedsel

Met onze missie For the Future of Farming zet ForFarmers zich in voor een toekomstbestendig boerenbedrijf. Op deze manier kunnen wij bijdragen aan het waarborgen van betaalbaar en duurzaam voedsel. De verdere verduurzaming van de agrarische sector is hierbij cruciaal en als leidende partij in de sector nemen we onze verantwoordelijkheid. Dit doen we door bij te dragen aan de verduurzaming van de gehele keten: van het vergroten van bewustwording tot het bieden van innovatieve voeroplossingen. We vergroten ons aandeel circulaire grondstoffen, produceren en vervoeren ons voer met een zo laag mogelijk impact op het milieu en we ondersteunen onze klanten in een duurzame bedrijfsvoering op het boeren erf.

In onze duurzaamheidsambities richten wij ons in onze impact op het milieu op drie belangrijke pijlers: het verminderen van onze CO₂-voetafdruk, het bevorderen van circulariteit, en het beschermen van biodiversiteit. Deze ambities kunnen we alleen maar bereiken met onze mensen. Bij het bepalen van onze ambities op het gebied van sociale en governance-impact, vormen onze kernwaarden het uitgangspunt.

Milieu impact

Om onze ambities te realiseren hebben we ambitieuze doelen gesteld voor 2030. Deze worden weergegeven op de volgende pagina



Duurzaamheidsambities 2030

CO₂-reductie

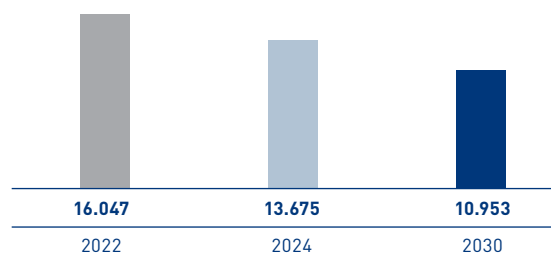


1/3

VERMINDEREN VAN CO₂-EMISSIONS (IN SCOPE 1, 2 & 3)

ten opzichte van basisjaar 2022

In Kton CO₂-equivalent



Reductie van 42% Non-FLAG en 30% FLAG

Doelstellingen gevalideerd door SBTi in 2024



SCOPE 1 & 2

Verminderen van energieverbruik
Vergroten aandeel schone energie



SCOPE 3 UPSTREAM

Ontbossingsvrije toeleveringsketen
Inkoop producten met lagere CO₂ voetafdruk



SCOPE 3 DOWNSTREAM

Advies op het boeren erf op rantsoen
en huisvesting

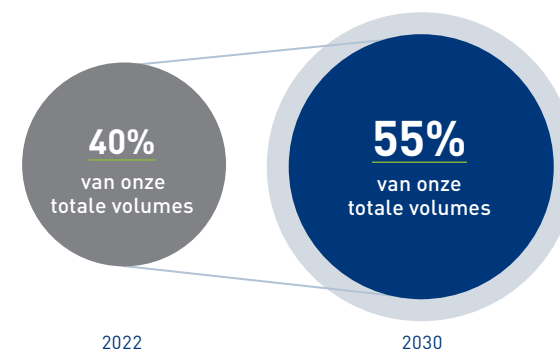
Stimuleren circulariteit



1/3

TOENAME VAN GEBRUIK VAN CIRCULAIRE GRONDSTOFFEN

ten opzichte van basisjaar 2022



Meer co- en restproducten inzetten



Percentage circulaire grondstoffen
in mengvoer verhogen



Gebruik van alternatieve grondstoffen vergroten

Bescherming biodiversiteit

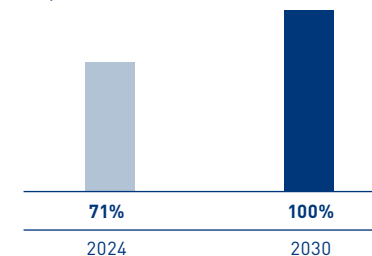


100%

VERANTWOORDE INKOOP VAN GRONDSTOFFEN

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

In procenten



Ondersteunen boeren
in duurzaam landgebruik



Stikstofefficiëntie op het boeren erf
verbeteren

Sociaal en bestuurlijk

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

CO₂-reductie

Onze doelen voor 2030 op het gebied van CO₂-reductie zijn gevalideerd door het Science-Based Targets Initiative (SBTi). Deze doelen zijn in lijn met wat volgens de laatste klimaatwetenschappelijke inzichten noodzakelijk is om het Klimaatakkoord van Parijs te realiseren. We streven ernaar om zowel onze scope 1 en 2 CO₂-uitstoot als de scope 3-uitstoot met 1/3 te verminderen in 2030 ten opzichte van 2022. We hebben de ambitie om in 2050 netto klimaatneutraal te zijn en stellen hier een roadmap voor op.

Om onze scope 1 en 2 emissies (eigen bedrijfsactiviteiten) te verminderen, richten we ons op energie-efficiëntie (besparingen per ton geproduceerd voer), aankoop en het zelf opwekken van energie met een lage CO₂-voetafdruk, procesoptimalisatie en wagenparkbeheer. Een belangrijke uitdaging hierbij is de beschikbaarheid van biobrandstoffen en capaciteit op het elektriciteitsnetwerk om verdere elektrificatie mogelijk te maken.

In onze inspanningen om scope 3 upstream emissies te verminderen, richten we ons op onze voeroplossingen. Dit omvat onder andere de inkoop van (ontbossings-vrij) grondstoffen, formulaties van voer met een lagere CO₂-voetafdruk en het vergroten van het aandeel co- en restproducten. De beschikbaarheid van grondstoffen met een lage CO₂-voetafdruk en de kosten daarvan en geopolitieke ontwikkelingen zijn hierin beperkende factoren. Wat betreft scope 3 downstream voorzien we onze boeren van advies en innovatieve voerproducten om CO₂- en methaan-emissies op de boerderij te verminderen. Samenwerking in de keten en duidelijk beleid zijn hierin essentieel.

Stimuleren circulariteit

ForFarmers zet zich in om de circulariteit in de sector te vergroten door steeds meer circulaire grondstoffen in te zetten. Zo worden reststromen teruggebracht in de voedselketen en wordt het percentage circulaire grondstoffen in mengvoer verhoogd. Dieren zijn in staat om deze reststromen om te zetten in hoogwaardige eiwitten die een belangrijk onderdeel zijn van humane voeding. Als handelaar in en verwerker van co-producten zet ForFarmers zich volledig in voor het gebruik hiervan. De beschikbaarheid en prijs van circulaire grondstoffen vormt hierin een uitdaging, door de sterke marktvraag vanuit zowel de voer als bio-energie-industrie. Ook met de inzet en ontwikkeling van alternatieve eiwitten wordt de circulariteit vergroot. ForFarmers heeft als doelstelling het gebruik van circulaire grondstoffen in haar voer met een derde te verhogen naar circa 55% in 2030 ten opzichte van 2022.

Bescherming biodiversiteit

Biodiversiteit is cruciaal voor het behoud van een diverse planeet. We streven ernaar om tegen 2030 100% van alle grondstoffen verantwoord in te kopen. Stikstofefficiëntie is tevens een belangrijk onderwerp bij het minimaliseren van onze impact op biodiversiteit. ForFarmers ontwikkelt nieuwe voerconcepten, met lagere eiwitpercentages, die veehouders helpen hun stikstofemissies te verminderen zonder in te boeten op dierprestaties en welzijn. ForFarmers heeft zich gecommitteerd aan het Nederlandse convenant om het stikstofpercentage in rundveevoer substantieel te verlagen. ForFarmers ondersteunt ook boeren met richtlijnen en maatregelen voor duurzaam landgebruik. Een belangrijke uitdaging is de bereidwilligheid van alle partijen in de keten om deze veranderingen te bewerk-

stelligen om ook in de toekomst betaalbaar en duurzaam voedsel te garanderen.

Sociaal en bestuurlijke impact

Het succesvol bereiken van onze ambities hangt in grote mate af van de houding en inzet van mensen. Onze kernwaarden zijn leidend bij het vaststellen van duidelijke ambities op het gebied van sociaal en governance. Deze ambities gaan over hoe we verantwoordelijkheid nemen en hoe we willen omgaan met werknemers, klanten, ketenpartners en andere belanghebbenden.

- Onze mensen maken het verschil, dus we moeten ervoor zorgen dat al onze medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Ook streven we ernaar dat mensenrechten en het welzijn van werknemers in onze hele waardeketen worden gerespecteerd;
- De gezondheid en veiligheid van onze medewerkers, bezoekers en leveranciers is onze hoogste prioriteit. We streven naar nul ernstige incidenten op al onze locaties;
- We streven naar het werken met diverse en inclusieve teams om langdurig succes te waarborgen. Dit wordt ondersteund door concrete doelen op het gebied van leeftijd en geslacht;
- Nauwe samenwerking is vereist, zowel binnen onze teams als in de keten. We werken samen met onze boeren, maar ook met andere partijen zoals leveranciers, overheden, retailers en andere ketenpartners;
- Iedereen binnen ForFarmers werkt in overeenstemming met onze waarden, de Code of Conduct en natuurlijk de relevante wet- en regelgeving.

Algemene toelichtingen

Introductie

Deze duurzaamheidsverklaring is opgesteld in overeenstemming met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de onderliggende European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zoals aangenomen door de Europese Commissie. Op het moment van publicatie van ons jaarverslag 2024 is de implementatie van de CSRD nog niet officieel verankerd in de Nederlandse wetgeving. Aangezien we ervoor hebben gekozen om vrijwillig te voldoen aan de CSRD, zijn we ons ervan bewust dat het opstellen van onze duurzaamheidsverklaring onderhevig is aan bedrijfsspecifieke en tijdelijke interpretaties in verband met deze vroegtijdige naleving. Hoewel we de duurzaamheidsverklaring hebben opgesteld op basis van de eerste set ESRS, erkennen we dat een beter begrip van de vereisten kan ontstaan wanneer aanvullende implementatierichtlijnen of vragen en antwoorden beschikbaar worden gesteld door de European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) en wanneer de markt zich ontwikkelt.

We realiseren ons ook dat de beschikbare informatie voor het beoordelen van bepaalde benchmarks voor de sector beperkt is en mogelijk pas beschikbaar wordt naarmate het aantal rapporterende organisaties toeneemt en de rapportagepraktijken meer verankerd en uniform worden. Wij erkennen dat ESG-rapportage onder het ESRS complex en in ontwikkeling is, inclusief mogelijke veranderingen in marktopvattingen en opvattingen over de aard van vrijwillig vastgestelde doelen, verplichtingen en ambities. Daarom zullen we onze aanpak, methodologieën en toelichtingen

periodiek evalueren en aanpassen in lijn met updates van de regelgeving en richtlijnen en opkomende best practices en opvattingen in de markt.

De duurzaamheidsverklaring is opgesteld op geconsolideerde basis. De reikwijdte van de consolidatie is gelijk aan de reikwijdte van de geconsolideerde jaarrekening, met uitzondering van geassocieerde deelnemingen en de joint venture HaBeMa. Acquisities gedurende het verslagjaar zijn tevens onderdeel van de consolidatiebasis. De duurzaamheidsverklaring bevat, daar waar relevant, informatie over (de medewerkers van) geassocieerde deelnemingen en de joint venture HaBeMa als onderdeel van de waardeketen.

De duurzaamheidsverklaring bestrijkt, naast onze eigen activiteiten, onze upstream en downstream waardeketen. De uitkomst van de dubbele materialiteitsanalyse op pagina 44 toont de gerelateerde materiële impacts, risico's en kansen en op welk deel van de waardeketen ze toezien. De reikwijdte, definitie, methoden en significante schattingen en aannames voor de kritische duurzame prestatie maatstaven (KPIs) en maatstaven die in de duurzaamheidsverklaring worden gerapporteerd, worden beschreven in de sectie Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring.

Strategie en dubbele materialiteit

Strategie, businessmodel en waardeketen

ForFarmers N.V. is een internationaal opererende voeronderneming die hoofdzakelijk complete voeroplossingen biedt voor de (biologische) veehouderij. Onder de merknaam ForFarmers produceren we (meng)voer voor herkauwers (voornamelijk melkkoeien), varkens en pluimvee (zowel leghennen als vleeskuikens) in 38 fabrieken. Daarnaast leveren we kennis, advies en producten op het boeren erf. We hebben productielocaties in vier landen: Nederland, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk.

Een beschrijving van ons bedrijfsmodel, onze strategie en de belangrijkste markten waarin we opereren is opgenomen in het hoofdstuk Wie we zijn en wat we doen. Onze duurzaamheidsdoelstellingen omvatten de meest materiële thema's met betrekking tot ons productportfolio en de bediende klanten. Voor een uitsplitsing van het aantal werknemers per geografisch gebied de omzet per bestemming, verwijzen we naar noot 15 en noot 8 van de geconsolideerde jaarrekening.

Duurzaamheidsdoelstellingen

Onze belangrijkste duurzaamheidsdoelstellingen zijn opgenomen in de sectie over Onze duurzaamheidsagenda en vormen kernelementen van onze strategie. Voor meer details over onze duurzaamheidsdoelstellingen verwijzen we naar het specifieke onderwerp in deze duurzaamheidsverklaring.

Bedrijfsmodel en de waardeketen

Nadere informatie over ons bedrijfsmodel en de waardeketen waarin we opereren, is opgenomen in de hoofdstukken Onze strategie en Trends in de markten van ForFarmers.

Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en bedrijfsmodel

We hebben de impacts, risico's en kansen op het gebied van milieu, maatschappij en governance beoordeeld en hoe deze interacteren met onze strategie en ons bedrijfsmodel. Deze beoordeling is gebaseerd op de betrokkenheid van interne en externe belanghebbenden voor zowel impact- als financiële materialiteit. Dit heeft geresulteerd in een overzicht van onze materiële impacts, risico's en kansen voor onze eigen activiteiten en voor onze waardeketen, waarvoor we verwijzen naar de sectie Impact-, risico- en kansenmanagement. Voor details over de materiële risico's, impacts en kansen verwijzen we naar de afzonderlijke toelichtingen zoals opgenomen in de hoofdstukken Milieu, Sociaal en Governance. Details over de processtappen die zijn genomen in de dubbele materialiteitsanalyse zijn opgenomen in het volgende hoofdstuk.

Het proces van totstandkoming van de dubbele materialiteitsanalyse kan in de toekomst worden beïnvloed wanneer aanvullende sectorspecifieke standaarden worden aangenomen. De duurzaamheidsverklaring bevatten mogelijk niet alle gevolgen, risico's en kansen of aanvullende sectorspecifieke informatie die elke individuele stakeholder(groep) belangrijk kan vinden in zijn eigen specifieke beoordeling.

Een mapping van de materiële risico's, impacts en kansen naar de bijbehorende rapportage-eisen van de Europese Duurzaamheidsrapportagestandaarden (ESRS) is opgenomen in de tabel in de sectie Over ForFarmers' duurzaamheidsverklaring.

Belangen en standpunten van stakeholders

We zijn voortdurend in dialoog met onze interne en externe stakeholders. We willen weten wat zij van ons bedrijf, onze strategische keuzes en onze activiteiten vinden. Die input is cruciaal om te bepalen of we de juiste prioriteiten stellen. Onze stakeholders helpen ons ook om een duidelijke positie in te nemen in verschillende situaties, aangezien duurzaamheid een van de belangrijkste gespreksonderwerpen met hen is. Duurzaamheid is een cruciaal element in onze missie en strategie, en het contact met onze stakeholders ligt aan de basis van onze (duurzaamheids)strategie. Als onderdeel van onze dubbele materialiteitsanalyse hebben we ook overlegd met vertegenwoordigers van deze belangrijke stakeholdergroepen over duurzaamheidsgerelateerde impacts, risico's en kansen.

Onze belangrijkste stakeholders zijn klanten, werknemers, aandeelhouders, leveranciers, verwerkers, retailers en NGO's. We onderhouden contact op zowel continue als periodieke basis, over dagelijkse en strategische onderwerpen. Op dagelijkse, continue basis onderhouden we contacten met verschillende belanghebbenden in de keten. Meer informatie over onze belangrijkste stakeholdergroepen, zoals hoe we de dialoog organiseren, verwachtingen van stakeholders en besproken onderwerpen zijn te vinden in onze stakeholdertabel die is opgenomen in de bijlagen.



Impact-, risico- en kansenmanagement

Beschrijving van het proces om materiële impacts, risico's en kansen te identificeren en te beoordelen

Tot en met 2022 heeft ForFarmers haar materiële duurzaamheidsthema's bepaald aan de hand van onze impact op mens en omgeving en de relevantie voor onze stakeholders (conform GRI). In voorbereiding op de rapporteringsvereisten van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) hebben we in 2023 onze materiële onderwerpen herijkt op basis van het dubbele materialiteits-concept. De materiële onderwerpen geven inzicht in de impact van ForFarmers op duurzaamheidsthema's (impactmaterialiteit) en in hoe duurzaamheidsthema's de ontwikkeling, prestaties en positie van ForFarmers beïnvloeden (financiële materialiteit). Een duurzaamheidsthema is materieel als het voldoet aan de criteria van de impactmaterialiteit en/of de financiële materialiteit.

Om tot de materiële duurzaamheidsthema's met relevante impacts en prioritering te komen, hebben we de belangrijkste stakeholdersgroepen of experts die stakeholder groepen vertegenwoordigen (hierna: stakeholders) betrokken in de verschillende fases van onze materialiteitsanalyse. Welke stakeholders het belangrijkste zijn om te betrekken, hebben we bepaald door de geïdentificeerde stakeholders te scoren op impact en invloed. De stakeholdergroepen met hoge mate van invloed en hoge mate van impact hebben we betrokken in onze materialiteitsanalyse. De belangrijkste stakeholders zijn: klanten, werknemers, aandeelhouders, leveranciers, verwerkers, retailers en NGOs. Het uitgangspunt voor de herijking

was de materialiteitsanalyse van 2022 en de Europese Sustainability Reporting Standards (ESRS), de uitvoeringsstandaarden van duurzaamheidsverslaggeving. De lijst van potentieel materiële duurzaamheidsthema's ('longlist') is verfijnd op basis van sectorpublicaties, peer review, informatie uit reguliere stakeholderdialogen, sociale en maatschappelijke onderwerpen en ontwikkelingen, onze interne risicobeheerprocessen en interviews met het management van ForFarmers. Op basis van interviews met stakeholders zijn we gekomen tot een shortlist van potentiële duurzaamheidsthema's, gericht op onze activiteiten, de activiteiten in onze waardeketen en maatschappelijke ontwikkelingen. Over het algemeen zijn de materiële impacts, risico's en kansen niet specifiek voor locaties, productielocaties, producten/diensten of activa, aangezien deze vergelijkbaar zijn. Een uitzondering is het publieke debat over stikstof, dat specifiek is voor Nederland.

Voor elk potentieel materieel duurzaamheidsthema is bepaald wat de mogelijke positieve en negatieve impact op mens en milieu is, hoe die impacts kunnen resulteren in risico's en kansen voor ForFarmers en welke maatschappelijke ontwikkelingen een mogelijke kans of risico vormen voor ForFarmers. Deze geïdentificeerde impacts, risico's en kansen zijn gebaseerd op interviews met stakeholders, waarbij rekening is gehouden met de samenhang van risico's of kansen met de impacts en afhankelijkheden. Deze impacts werden vervolgens beoordeeld op ernst en waarschijnlijkheid en risico's en kansen werden beoordeeld op omvang en waarschijnlijkheid. Voor de beoordeling van de duurzaamheidsrisico's is gebruikt gemaakt

van risicobeoordeling en -beheersingsinstrumenten, zoals het Enterprise Risk Management (ERM) raamwerk. Waar relevant, zijn de tijdshorizonten en delen van de waardeketen beoordeeld en in het geval van potentiële negatieve impact op mensenrechten gaat de ernst van de impact voor op de waarschijnlijkheid ervan. Vervolgens hebben we onze belangrijkste stakeholders gevraagd om de uitkomsten te valideren en te prioriteren.

Vervolgens zijn drempelwaarden voor impacts, risico's en kansen vastgesteld en toegepast. We hebben vastgesteld dat deze drempelwaarden passend waren door validatie door de raad van bestuur en validatie van de volledigheid van de materiële duurzaamheidsthema's met stakeholders.

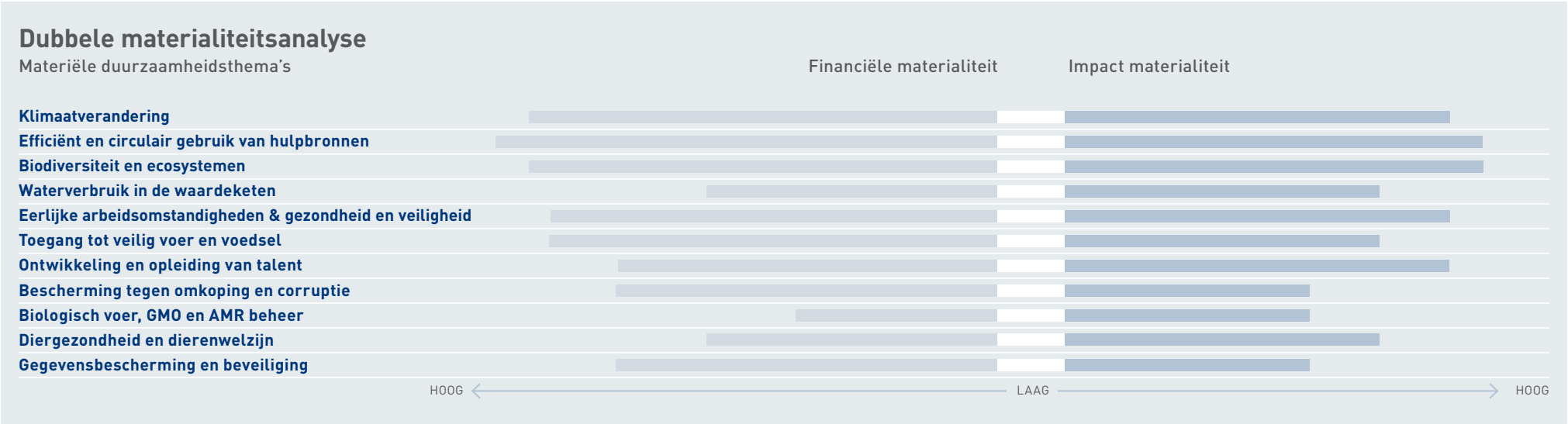
De uitkomst van de dubbele materialiteitsanalyse is hieronder weergegeven. De uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse is intern beoordeeld en de resultaten zijn gevalideerd door de raad van bestuur. We zullen de dubbele materialiteitsanalyse jaarlijks herzien en onze materiële impacts, risico's en kansen bijwerken op basis van de uitkomsten van deze evaluatie. We streven ernaar om elke drie jaar een grondige dubbele materialiteitsanalyse uit te voeren, tenzij een gebeurtenis aanleiding geeft tot een vroegtijdige herbeoordeling, bijvoorbeeld bij grotere acquisities of desinvesteringen. Deze periodieke updates zien we als onderdeel van onze managementcyclus en voeden onder andere onze strategie en kunnen aanleiding geven tot nieuw beleid en maatregelen.

De materiële thema's benadrukken het cruciale belang van duurzaamheid in onze strategie. Verderop in onze duurzaamheidsverklaring leggen wij uit hoe de thema's samenhangen met materiële impacts, risico's en kansen. We zullen onze managementaanpak van de materiële duurzaamheidsthema's jaarlijks evalueren, waaronder de effectiviteit van bepaalde acties en lessen die geleerd zijn van behaalde resultaten in relatie tot beoogde, sectorwijde prestatie maatstaven. Het streven is om onze negatieve impact op duurzaamheidsthema's te mitigeren en te reduceren en onze positieve impact te vergroten.

Wijzigingen in materiële onderwerpen

De ESRS vereist om bepaalde directe impactfactoren voor biodiversiteitsverlies, zoals stikstofemissies, te rapporten onder de thematische standaard ESRS E2 Verontreiniging. In de agrarische sector zijn stikstofemissies echter onlosmakelijk verbonden met de impact op biodiversiteit. In 2023 hebben we het onderwerp van luchtverontreiniging apart als materieel duurzaamheidsthema opgenomen in de uitkomsten van onze dubbele materialiteitsanalyse. Op basis van nader onderzoek, rekening houdend met gebruiken in de sector, hebben we er echter voor gekozen

om de materiële impacts, risico's en kansen met betrekking tot luchtverontreiniging op te nemen onder klimaatverandering (uitstoot van broekgasgassen in onze eigen activiteiten en in onze waardeketen) en onder biodiversiteit en ecosystemen (stikstofemissies in onze waardeketen). Als gevolg hiervan is het onderwerp gecombineerd met deze twee materiële duurzaamheidsthema's in onze dubbele materialiteitsanalyse.



Materiële impacts, risico's en kansen

De onderstaande tabel bevat de materiële impacts, risico's en kansen zoals die geïdentificeerd zijn tijdens de dubbele

materialiteitsanalyse, inclusief een verwijzing naar waar deze zijn opgenomen in de duurzaamheidsverklaring en een verwijzing naar de specifieke ESRS.

Materieel duurzaamheids-thema	Verwijzing naar ESRS	Verwijzing naar SDG	Waardeketen	Beschrijving van impact	Beschrijving (financieel) risico of kans	Verwijzing naar sectie in de duurzaamheids-verklaring
Klimaatverandering	ESRS E1		Upstream	Negatieve impact op klimaatverandering door uitstoot van broeikasgassen via onze eigen activiteiten en via onze waardeketen	Risico dat onze leveranciers zich onvoldoende aanpassen aan en zich onvoldoende inzetten voor het mitigeren van klimaatverandering, resulterend in extra kosten door volatilititeit in grondstofprijzen, kwaliteit en beschikbaarheid	Klimaatverandering
			Eigen activiteiten		Fysiek risico van extreme weersomstandigheden en natuurlijke gevaren, bijvoorbeeld lage rivierwaterstanden, resulterend in extra leveringskosten	
			Downstream		Transitierisico van verhoogde kosten door de overgang van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energiebronnen in onze productie- en logistieke processen Kans om een concurrentievoordeel te behalen door een duurzame agri-food sector te ondersteunen en te streven naar een sterke agrarische sector (For the Future of Farming) Beleidsrisico van introductie van strengere regelgeving vanwege het onvermogen om broeikasgasemissies op de boerderij te verminderen	
Efficiënt en circulair gebruik van hulpbronnen	ESRS E5	 	Eigen activiteiten	Positieve impact op circulariteit door reststromen van andere organisaties naar de diervoedersector te brengen, gebruik te maken van co-producten uit de voedingsindustrie en alternatieve grondstoffen te gebruiken	Kans om op lange termijn waarde te creëren door bij te dragen aan een duurzame agrarische sector door gebruik te maken van reststromen, co-producten uit de voedingsindustrie en alternatieve grondstoffen	Hulpbronnen en circulaire economie
Biodiversiteit en ecosystemen	ESRS E4		Upstream	Negatieve impact op biodiversiteit en ecosystemen door de inkoop van grondstoffen die bijdragen aan ontbossing en landdegradatie in onze upstream waardeketen	Fysiek risico van de lagere beschikbaarheid van grondstoffen door ontbossing en landdegradatie, resulterend in verhoogde kosten van grondstoffen en minder betaalbaar voedsel	Biodiversiteit en ecosystemen
			Downstream	Negatieve impact op biodiversiteit en ecosystemen door overmatige stikstofdepositie in Nederland in onze downstream waardeketen	Beleidsrisico van introductie van strengere stikstofreductiemaatregelen en regelgeving in Nederland, zoals uitkoopregelingen voor boeren, vanwege het onvermogen om stikstofdepositie te verminderen	

Materieel duurzaamheids-thema	Verwijzing naar ESRS	Verwijzing naar SDG	Waardeketen	Beschrijving van impact	Beschrijving (financieel) risico of kans	Verwijzing naar sectie in de duurzaamheids-verklaring
Toegang tot veilig voer en voedsel	ESRS S4		Eigen activiteiten en downstream	Negatieve impact op de gezondheid van dieren en consumenten door onvoldoende kwaliteit van grondstoffen, productverontreiniging of kruisbesmetting van diervoeder	Juridisch risico, reputatierisico en risico van terugroepkosten en verlies van klanten door onvoldoende kwaliteit van grondstoffen, productverontreiniging of kruisbesmetting van diervoeder	Toegang tot veilig voer en voedsel
Eerlijke arbeidsomstandigheden en gezondheid en veiligheid van medewerkers	ESRS S2		Upstream en downstream	Negatieve impact op het levensonderhoud (adequate lonen en baanzekerheid) en de gezondheid en veiligheid van werknemers in de upstream (landbouwarbeiders) en downstream (op de boerderij) waardeketen		Werknemers in de waardeketen
	ESRS S1	 	Eigen activiteiten	Negatieve impact op werknemers in de upstream waardeketen (landbouwarbeiders) door mogelijke gevallen van kinder- en dwangarbeid bij onze leveranciers Negatieve impact op de arbeidsomstandigheden (werktijden, werk-privébalans), gezondheid en veiligheid en gelijke behandeling van onze eigen werknemers	Kans om werknemers aan te trekken en te behouden door de positieve impact van het bedrijf op eerlijke arbeidsomstandigheden en gezondheid en veiligheid te vergroten	Onze medewerkers
Ontwikkeling en opleiding van talent	ESRS S1		Eigen activiteiten	Positieve impact op de persoonlijke ontwikkeling van onze eigen werknemers door individuele leertrajecten voort te zetten, werknemers te betrekken bij het ondersteunen van bedrijfsontwikkeling en innovatie, en effectief leiderschap	Kans om talent aan te trekken en te behouden. Onze missie For the Future of Farming ontwikkelen door persoonlijke ontwikkelingsplannen en trainingsmogelijkheden aan te bieden, inclusief het betrekken van werknemers bij het ondersteunen van bedrijfsontwikkeling, innovatie en effectief leiderschap	Onze medewerkers
Gegevensbescherming en beveiliging	ESRS G1		Eigen activiteiten	Risico van commerciële impact en reputatieschade door het schenden van de privacy en gegevensbeveiliging van klanten, leveranciers en werknemers en risico van boetes	Negatieve impact op getroffen stakeholders wiens vertrouwelijke informatie en privacygegevens openbaar worden in geval van een beveiligingsinbreuk	Gegevensbescherming en beveiliging
Bescherming tegen omkoping en corruptie	ESRS G1		Eigen activiteiten	Positieve impact door een omgeving van verantwoord zakelijk gedrag en ethiek te creëren	Juridisch risico en reputatierisico van associatie met of vatbaarheid voor omkoping en corruptie binnen onze eigen activiteiten	Bescherming tegen omkoping en corruptie
Waterverbruik in de waardeketen	ESRS E3		Upstream en downstream	Negatieve impact op watersystemen door de teelt van voedergewassen in de upstream en de voeding van vee in de downstream waardeketen		Waterverbruik in de waardeketen
Biologisch voer, GMO en AMR beheer	Entiteit-specifiek		Eigen activiteiten	Negatieve impact op klanten (en onze eigen activiteiten) door incidenten van kruisbesmetting of productverontreiniging, bijvoorbeeld het mengen van niet-biologisch voer in biologisch voer en het mengen van GMO-voer in niet-GMO voer		Biologisch voer, GMO en AMR beheer
			Downstream	Negatieve impact op de gezondheid van dieren en mensen door het overmatig gebruik van antibiotica, wat leidt tot antimicrobiële resistentie		
Diergezondheid en dierenwelzijn	Entiteit-specifiek		Downstream	Positieve impact op diergezondheid en welzijn door het leveren van voedzame en gezonde diervoeders en het optimaliseren van de ingrediëntverhoudingen van mengvoeder		Diergezondheid en welzijn

Grondslagen voor het opstellen van informatie

Tijdshorizon

De rapportageperiode die van toepassing is op de duurzaamheidsverklaring is gelijk aan de rapportageperiode voor de jaarrekening. De korte termijn is gedefinieerd als het huidige financiële verslagjaar. ForFarmers hanteert de periode tot 31 december 2030 als de middel-lange termijn tijdshorizon in haar strategische plannen en derhalve ook voor haar duurzaamheidsverklaring. De periode na 2030 wordt aangeduid als de lange termijn tijdshorizon.

Bronnen van schattingen en onzekere uitkomsten

Bij het opstellen van deze geconsolideerde duurzaamheidsverklaring heeft de raad van bestuur oordelen, schattingen en aannames gemaakt die de gerapporteerde aantallen of hoeveelheden beïnvloeden. Dit geldt vooral voor KPI's en maatstaven met betrekking tot waardeketeninformatie, die afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van gegevens bij onze partners. Als gevolg hiervan kunnen de werkelijke hoeveelheden afwijken van deze schattingen. De schattingen en aannames zijn gebaseerd op ervaring en verschillende andere factoren die onder de omstandigheden redelijk worden geacht. De schattingen en onderliggende aannames worden continu herzien, rekening houdend met de meningen en adviezen van (externe) experts. De scope 3-broeikasgasemissies en de maatstaf waterverbruik in de waardeketen hebben een hogere mate van subjectiviteit en complexiteit waarvoor wijzigingen in de aannames en schattingen kunnen resulteren in andere resultaten dan die in de duurzaamheidsverklaring zijn opgenomen.

Schattingen van de waardeketen

De volgende schattingen worden als significant beschouwd:

- Bij het omrekenen van energieverbruik naar CO₂-emissies hanteren we de meest recent gepubliceerde CO₂-coëfficiënten per land. Hierdoor kan een wijziging in coëfficiënten leiden tot andere resultaten. De gehanteerde coëfficiënten zijn opgenomen in de bijlage [Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring](#);
- Bij de berekening van onze scope 3-emissies en watergebruik in de waardeketen worden aannames op basis van industriegemiddelden gebruikt. De Global Feed LCA Institute (GFLI) database wordt gebruikt als primaire bron voor broeikasgasemissiefactoren en waterverbruik coëfficiënten, beide in relatie tot grondstofaankopen. Het UN FAO-rapport is de primaire bron voor waterverbruik in de downstream waardeketen. Het resulterende nauwkeurighedsniveau voor deze maatstaven, gebaseerd op de beschreven bronnen, is in lijn met industriestandaarden. De toegepaste industriestandaarden zijn beschreven in de bijlage [Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring](#);
- Bij de berekening van onze scope 3-emissies is in de downstream waardeketen het aantal dieren een belangrijke schatting. Het aantal dieren is afgeleid van de totaal afgezette volumes en de gemiddelde voerconsumptie per dier. Voor meer informatie over de gehanteerde aannames (zoals de conversie naar droogvoer) wordt verwezen naar de bijlage [Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring](#).

Wijzigingen in de opstelling of presentatie van duurzaamheidsinformatie

In 2024 waren er wijzigingen in de voorbereiding en presentatie van duurzaamheidsinformatie vergeleken met voorgaande perioden, omdat we de basis van de duurzaamheidsverklaring hebben gewijzigd om aan te sluiten bij de ESRS-vereisten. Als gevolg hiervan is de duurzaamheidsverklaring afgestemd op de voorgeschreven secties Milieu, Sociaal en Governance van de ESRS. De inhoud is afgestemd op de ESRS-standaarden. Verschillende maatstaven zijn toegevoegd ten opzichte van het voorgaande jaar om maatstaven en doelen toe te lichten die vereist zijn onder de ESRS.

De volgende maatstaven zijn materieel gewijzigd ten opzichte van 2023:

- Broeikasgasemissies scope 1 en scope 2: de reikwijdte is gewijzigd om aan te sluiten bij de ESRS-vereisten;
- Broeikasgasemissies scope 2: definitie en meetwijze gewijzigd om markt- en locatiegebaseerde rapportage mogelijk te maken;
- Het maatstaf percentage van voedingrediënten niet geschikt voor menselijke consumptie is vervangen door het maatstaf percentage van gebruik van co- en restproducten en voormalige levensmiddelen van het totaal. De definitie van co- en restproducten is gewijzigd in lijn met de Monitor Duurzaam Diervoeder;
- Stikstofefficiëntie: de definitie en meetwijze zijn gewijzigd om de rapportage consistent te maken met de rapportageperiode van de jaarrekening.

De volgende maatstaven worden niet langer gemeten en gerapporteerd ten opzichte van 2023:

- Percentage leveranciers dat lid is van Sedex en onze Supplier Code of Conduct heeft ondertekend is vervangen. In 2024 hebben we onze Supplier Code of Conduct volledig en duidelijk bijgewerkt om onze saillante mensenrechtenkwesties af te dekken en het beleid bijgewerkt om aan te sluiten bij (opkomende) EU-wetgeving. Aangezien we sinds 2021 het maximaal haalbare percentage van deze maatstaf hebben bereikt, wordt de maatstaf niet langer gemeten en gerapporteerd.

Voor andere wijzigingen in de voorbereiding en presentatie van duurzaamheidsinformatie worden de redenen voor de wijziging uitgelegd en worden herziene vergelijkende cijfers bekendgemaakt, indien nodig, tenzij dit niet uitvoerbaar is. Er zijn geen vergelijkende gegevens beschikbaar en bekendgemaakt voor nieuwe maatstaven in 2024.

Rapportagefouten in voorgaande perioden

Rapportagefouten in voorgaande perioden, de methodologiewijzigingen die in aanmerking komen voor herziening en, indien van toepassing, andere wijzigingen, worden in de huidige rapportageperiode herzien. Er wordt een oordeel geveld over de vraag of een herziening noodzakelijk is. Indien dit het geval is, geven we dit aan door middel van een verklarende voetnoot.

Opname door middel van verwijzingen

We hebben ervoor gekozen om enkele van de strategie- en corporate governance toelichtingen op te nemen in andere secties van het jaarverslag (bijvoorbeeld [Corporate Governance](#), [Verslag van de Raad van Commissarissen](#), [Risicomanagement](#) en [Remuneratierapport](#)). Waar we informatie door verwijzing opnemen (naar andere delen van het bestuursverslag), wordt dit duidelijk aangegeven omdat de informatie het beste in samenhang met andere informatie in deze secties kan worden gelezen. Deze toelichtingen kunnen ook worden gevonden in het overzicht van toelichtingsvereisten, die worden gepresenteerd als een inhoudsopgave. De inhoudsopgave biedt een overzicht waar in de specifieke secties wordt aangegeven waar de relevante informatie is opgenomen.

Informatie opgenomen in de duurzaamheidsverklaring

We hebben er niet voor gekozen om informatie weg te laten met betrekking tot intellectueel eigendom, knowhow of resultaten van innovatie. We hebben echter wel gebruikgemaakt van bepaalde gefaseerde invoeringsopties met betrekking tot specifieke rapportagevereisten. Soortgelijk zijn alleen de vrijwillige openbaarmakingen opgenomen die nodig zijn voor een getrouwe weergave. Voor een volledig overzicht van de rapportagevereisten die in deze duurzaamheidsverklaring zijn opgenomen, zie het overzicht [Rapportage-eisen \(inhoudsopgave\)](#) in de bijlage [Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring](#).



ESG governance

De rol van management en toezichthoudende organen

De samenstelling van management en toezichthoudende organen, inclusief hun expertise en vaardigheden met betrekking tot duurzaamheidskwesties, wordt beschreven in de hoofdstukken Samenstelling van de Raad van Bestuur en Samenstelling van de Raad van Commissarissen en Commissies. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het integreren van onze duurzaamheidsagenda in de bedrijfsstrategie en het monitoren van prestaties via de prestatie- en risicobeheercyclus, zoals beschreven in het hoofdstuk Risicomanagement. Duurzaamheid staat regelmatig op de agenda van de raad van commissarissen. Daarnaast wordt de auditcommissie op de hoogte gehouden van ontwikkelingen in de duurzaamheidsrapportage en houdt zij toezicht op het proces om materiële impacts, risico's en kansen te beheren. Zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen wordt op de hoogte gehouden over de belangen en perspectieven van onze stakeholders middels goedkeuring van de dubbele materialiteitsanalyse. Aangekaarte duurzaamheidszaken vanuit onze stakeholders die ad hoc aandacht verdienen, worden direct neergelegd bij de management en toezichthoudende organen. Meer informatie en de besproken onderwerpen in het huidige jaar, inclusief de materiële impacts, risico's en kansen zoals beschreven in het hoofdstuk Impact-, risico- en kansenmanagement, zijn te vinden in het Verslag van de Raad van Commissarissen.

ForFarmers heeft een ESG-taskforce ingesteld, bestaande uit leden van het executive team, de ESG-director en medewerkers van verschillende (lokale) afdelingen. De ESG-taskforce wordt voorgezeten door de director Corporate & Legal Affairs. De taskforce is verantwoordelijk voor het monitoren van de implementatie en voortgang van onze strategische duurzaamheidsdoelstellingen en -ambities, en informeert de raad van bestuur hierover. Naast de ESG-taskforce heeft ForFarmers een Adviesraad Duurzaamheid ingesteld met als doel de duurzaamheidsambities en -resultaten van ForFarmers inzichtelijk te maken en input op te halen vanuit diverse belangrijke externe stakeholders. Ook worden in de Adviesraad actualiteiten besproken en sectorspecifieke elementen met betrekking tot duurzaamheid onder de aandacht gebracht. De adviesraad wordt voorgezeten door onze CEO en bestaat verder uit de director Corporate and Legal Affairs, de ESG-director en externe vertegenwoordigers uit de retail, onderzoeksomgeving en de agri-food sector.

Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen

KPI's met betrekking tot ESG (Milieu, Sociaal & Maatschappelijk) doelstellingen zijn opgenomen in de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur. Vanwege het belang van de missie For the Future of Farming is ten minste 50% van de niet-financiële doelen gerelateerd aan ESG. Langetermijnprestaties worden niet beoordeeld op basis van een specifiek duurzaamheidsgerelateerd doel en/of impact, maar beoordeeld op het behalen van ten minste 2/3 van de gecommuniceerde doelen met betrekking tot onder andere de vermindering van onze CO₂-voetafdruk, het minimaliseren van de impact op biodiversiteit en het versterken van circulariteit en diversiteit. Kortetermijnprestaties zijn gerelateerd aan het behalen van vooruitgang op algemeen duurzaamheidsgebied.

Meer informatie over de prestatiecriteria, inclusief de prestaties van 2024, is opgenomen in het Remuneratierapport.

Due diligenceverklaring

ForFarmers heeft due diligence op het gebied van mensenrechten en milieu ingebed in verschillende delen van haar activiteiten. De uitkomst van onze due diligence-processen met betrekking tot duurzaamheidsgerelateerde zaken helpt ons om onze materiële impacts, risico's en kansen te identificeren. De verschillende elementen van due diligence en de uitkomsten worden beschreven in verschillende delen van de duurzaamheidsverklaring. De tabel op de volgende pagina geeft een overzicht van waar de verschillende elementen van het due diligence-proces te vinden zijn.



Kernelementen van due diligence	ESRS-toelichtingen	Secties in de duurzaamheidsverklaring
Due diligence inbedden in governance, strategie en bedrijfsmodel	GOV-2, GOV-3, topical SBM-3	Governance
Betrokkenheid van getroffen belanghebbenden in alle belangrijke stappen van de due diligence	GOV-2, SBM-2, IRO-1, S1-2, S2-2, S4-2	Algemene toelichtingen
Identificeren en beoordelen van nadelige impacts	IRO-1, topical SBM-3	Sociaal, Governance
Acties ondernemen om deze nadelige impacts aan te pakken	E1-1, E1-3, E4-1, E4-3, E5-2, S1-4, S2-4, S4-4	Sociaal, Governance
De effectiviteit van deze inspanningen volgen en communiceren	E1-4, E4-4, E5-3, E1-5, E1-6, E5-4, S1-5, S2-5, S4-5, S1-9, S1-13, S1-14, S1-16, S1-17	Sociaal, Governance

Hieronder volgt een beschrijving van de specifieke due diligence-processen met betrekking tot mensenrechten en milieu.

Due diligence op het gebied van mensenrechten

Wij geloven dat respect voor alle internationaal erkende mensenrechten essentieel is voor ons langetermijnsucces en duurzaamheid. We zijn toegewijd aan het integreren van mensenrechten in alle aspecten van onze bedrijfsvoering en het gebruik van onze invloed op onze zakelijke relaties om hen aan te moedigen hetzelfde te doen. Deze verbintenis is in lijn met de UN Guiding Principles on Business & Human Rights (UNGP's), de ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen over Verantwoord Zakelijk Gedrag (OESO-richtlijnen). In 2024 hebben we een [Mensenrechtenbeleid](#) aangenomen, de nadelige mensenrechtenimpacts in onze activiteiten, waardeketen en zakelijke relaties geïdentificeerd en verder een due

diligence-proces voor mensenrechten ingebed om saillante mensenrechtenkwesties te identificeren, te beoordelen, te meten en te monitoren. Hoewel we de waarde van alle mensenrechten respecteren, richten we onze inspanningen op nadelige mensenrechtenimpacts met het hoogste risico, rekening houdend met de verschillende aspecten van de waardeketen op basis van ernst en waarschijnlijkheid.

Saillante mensenrechtenkwestie	Upstream waardeketen		Downstream (boeren, verwerkers, retailers and consumenten)
	(grondstoffen, leverancier)	Eigen activiteiten	
Gezondheid en veiligheid	●	●	●
Leefbare lonen	●		●
Verbod op kinder- en dwangarbeid	●		
Werk-privébalans		●	
Gelijke kansen en gelijke beloning		●	
Recht op een gezonde omgeving (gemeenschappen)		●	
Non-discriminatie (inclusief de rechten van minderheden en gemarginaliseerde groepen)			●

Sommige saillante mensenrechtenkwesties zijn ook als materieel geïdentificeerd in onze dubbele materialiteitsanalyse. Verdere due diligence en resultaten van due diligence in de toekomst kunnen de materialiteit van andere saillante mensenrechtenkwesties bepalen. In het hoofdstuk Sociaal van onze duurzaamheidsverklaring geven we verdere informatie over de kernelementen van due diligence en de resultaten van onze due diligence-activiteiten met betrekking tot saillante mensenrechtenkwesties.

Milieu due diligence

Milieu due diligence is ingebed in onze reguliere processen. We hebben procedures en instructies opgesteld en onderhouden om onze processen te monitoren en te controleren. Daarnaast zorgen we ervoor dat adequate informatie beschikbaar is door middel van training en ontwikkeling van onze werknemers en medewerkers die niet in loondienst zijn om de relevante kennis en ervaring te borgen. We documenteren en communiceren onze procedures en implementeren een regulier programma van milieu-audits. Onze Beleidsverklaring Milieu is te vinden op onze website.

Risicobeheer en interne controles over duurzaamheidsrapportage

Voor een algemene beschrijving van onze risico- en interne beheeringsprocessen verwijzen we naar het hoofdstuk [Risicomanagement](#). Interne beheeringscontroles met betrekking tot duurzaamheidsrapportage zijn afhankelijk van het rapportagegebied en het onderwerp, aangezien meerdere interne functies bijdragen aan onze duurzaamheidsrapportage. Op geconsolideerd niveau zijn beheeringsmaatregelen aanwezig om nauwkeurige en volledige rapportage over ESG-gerelateerde maatstaven als onderdeel van ons jaarverslag te waarborgen. Sinds 2024 is de rapportage van duurzaamheidsgerelateerde zaken onder ESRS geïntegreerd in ons Enterprise Risk Management (ERM) raamwerk.

SDG-impactmeting en ESRS-naleving

ForFarmers heeft haar duurzaamheidsbenadering afgestemd op de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties. Bij het naleven van ESRS'en zien we echter duplicatie met de SDG-impactmeting die we tot 2023 hebben toegepast. Vanaf 2024 hebben we de prioritering van de SDG's vervangen door de prioritering van de materiële duurzaamheidsthema's op basis van onze dubbele materialiteitsanalyse. In plaats van de focus te leggen op enkele SDG's en onze maatstaven, acties en duurzaamheidsambities/doelen te bepalen, zal dit proces plaatsvinden voor elk materieel duurzaamheidsthema. De tabel met de materiële impacts, risico's en kansen zoals geïdentificeerd tijdens de dubbele materialiteitsanalyse toont de samenhang tussen de materiële duurzaamheidsthema's en de SDG's.

Milieu

Klimaatverandering

Het produceren van diervoer en het leveren ervan aan boeren veroorzaakt broeikasgasemissies. Een groot gedeelte hiervan zijn scope 3-emissies die in onze waardeketen worden gegenereerd. Het grootste gedeelte van deze emissies wordt uitgestoten door de teelt van gewassen, tijdens hun oogst, verwerking en transport naar onze fabrieken, en door enterisch methaan dat vrijkomt tijdens de spijsvertering van vooral runderen en schapen en methaanemissies uit mest en mestaanwending op de boerderij.

Broeikasgasemissies in onze waardeketen

(basisjaar 2022)

Scope 3 upstream

50%

Grondstoffen en transport

Scope 1+2

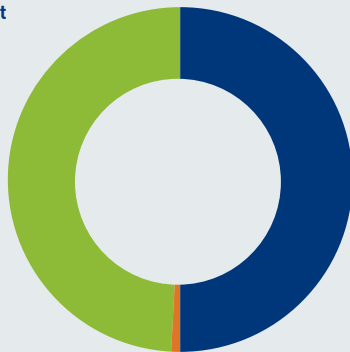
1%

ForFarmers

Scope 3 downstream

49%

Gebruik van ons voer



Op weg naar 2030

In het Klimaatakkoord van Parijs is afgesproken om maatregelen te nemen om de opwarming van de aarde te beperken. Wij zetten ons in om onze impact op klimaatverandering te verminderen in onze gehele waardeketen. Voor 2030 heeft ForFarmers door het Science Based Targets initiative (SBTi) gevalideerde doelstellingen gedefinieerd voor de vermindering van broeikasgasemissies in lijn met het traject van 1,5 °C. Conform de eisen van de SBTi zijn de doelstellingen opgesplitst naar doelstellingen voor bos, landgebruik en landbouw (FLAG, Forest, Land-use and Agriculture) en overige emissies (Non-FLAG).

ForFarmers committeert zich om de absolute scope 1 en 2 non-FLAG broeikasgasemissies met 42% te verminderen tegen 2030 ten opzichte van het basisjaar 2022. Het doel omvat landgerelateerde emissies en verwijderingen uit bio-energiegrondstoffen. Daarnaast committeert ForFarmers zich om de absolute scope 3 non-FLAG broeikasgasemissies met 42% te verminderen binnen hetzelfde tijdsbestek.

Materiële impacts, risico's en kansen

Ons proces om materiële impacts, risico's en kansen te identificeren en te beoordelen, wordt beschreven in het hoofdstuk [Algemene toelichting](#). Vanuit de materialiteitsanalyse hebben we geconcludeerd dat onze activiteiten in de eigen onderneming, evenals in de upstream en downstream waardeketen, een impact hebben op klimaatverandering door de uitstoot van broeikasgassen, en dat ons bedrijf en onze waardeketen op hun beurt worden beïnvloed door klimaatverandering.

Risico's in onze upstream waardeketen die verband houden met klimaatverandering kunnen een impact hebben op onze winstgevendheid. Dit kan verband houden met volatiliteit van grondstofprijzen, kwaliteit en beschikbaarheid als gevolg van klimaatveranderingseffecten op onze leveranciers en extra toeleveringskosten als gevolg van steeds extremere weersomstandigheden en natuurrampen. In onze eigen activiteiten brengt de overgang van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energiebronnen een transitierisico van verhoogde kosten met zich mee. Dit is een gevolg van onze inzet om de uitstoot van broeikasgassen uit onze eigen activiteiten te verminderen. Onze downstream waardeketen biedt de kans om een concurrentievoordeel te behalen voor zowel onszelf als onze klanten, door een duurzame en sterke agri-food sector te ondersteunen. Ook brengt het een beleidsrisico van strengere regelgeving vanwege het potentiële onvermogen om broeikasgasemissies op de boerderij te verminderen.

Onze materialiteitsanalyse is gevalideerd door stakeholders en experts die de stakeholders vertegenwoordigen. Onze materiële onderwerpen definiëren onze belangrijkste focusgebieden en zijn verbonden met onze maatstaven, doelen en transitieplannen.

Gedetailleerd overzicht van doelen, resultaten en belangrijkste maatregelen

Eigen activiteiten Scope 1 & 2

Doel (2030 vs 2022)
FLAG

-30%

Non-FLAG

-42%

Energie-efficiëntie



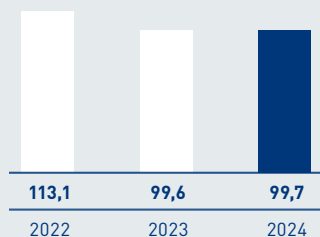
Schone energie



Wagenparkbeheer



Voortgang 2022 - 2024
in kton CO₂-equivalent



Upstream waardeketen Scope 3

Doel (2030 vs 2022)
FLAG

-30%

Non-FLAG

-42%

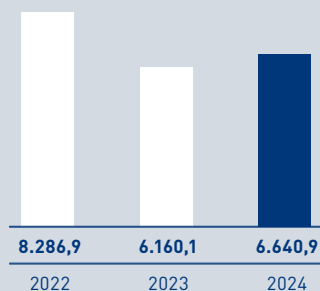
Duurzame
voeroplossingen



CO₂-emissie van de
toeleveringsketen



Voortgang 2022 - 2024
in kton CO₂-equivalent



Downstream waardeketen Scope 3

Doel (2030 vs 2022)
FLAG

-30%

Verbeteren van
voerefficiëntie/-conversie



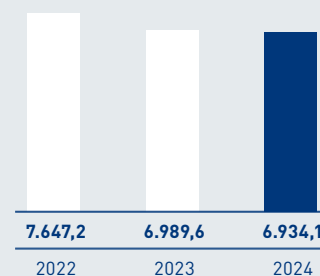
Methaanreducerende
voeroplossingen



Mestbeheertechnieken



Voortgang 2022 - 2024
in kton CO₂-equivalent



**Transitieplan
naar 2030**

ForFarmers committeert zich om de absolute scope 1 FLAG broeikasgasemissies met 30,3% te verminderen tegen 2030 ten opzichte van het basisjaar 2022. Ook committeert ForFarmers zich om de absolute scope 3 FLAG broeikasgasemissies met 30,3% te verminderen binnen hetzelfde tijdbestek. ForFarmers committeert zich verder om de scope 3 FLAG broeikasgasemissies boven de minimale grens van het gebruik van verkochte producten met 42% te verminderen binnen hetzelfde tijdbestek. Deze doelen omvatten FLAG emissies en -verwijderingen.

Tenslotte committeert ForFarmers zich tot geen ontbossing in haar primaire ontbossinggerelateerde grondstoffen, met als streefdatum 31 december 2025.

Om ons doel voor 2030 te bereiken zijn we in 2024 gestart met het opstellen van een klimaattransitieplan. Daarover hebben we reeds belangrijke maatregelen geïdentificeerd, waarbinnen we in 2025 de belangrijke acties vaststellen. De ontwikkeling van ons transitieplan omvat tevens het bepalen van de benodigde financiële middelen voor de implementatie van onze acties per maatregel. De verwachting is dat het transitieplan wordt goedgekeurd door de raad van bestuur in 2025. Veel van de acties in het voorlopige transitieplan worden op landniveau geïmplementeerd, omdat we rekening houden met lokale omstandigheden en mogelijkheden om onze CO₂-voetafdruk te verminderen. Hierdoor verschillen jaarlijkse doelstellingen per opco. De acties in het voorlopige transitieplan zijn onderdeel van de voortgangsrapportage op interne prestatimaatstaven.

Onze langetermijnambitie

We hebben de langetermijnambitie om netto klimaatneutraal te bereiken voor onze scope 1-, 2- en 3-emissies tegen 2050. Dit betekent dat we emissies zoveel mogelijk zullen verminderen en zullen compenseren voor hetgeen we niet kunnen verminderen. We zijn momenteel bezig met het creëren van een beter begrip omtrent de route naar netto klimaatneutraal en de implicaties voor ForFarmers. Dit haalbaarheidsonderzoek omvat tevens een onderzoek naar het aandeel broeikasgasemissies dat we niet kunnen verminderen. Op basis van dit onderzoek zullen wij in 2025 een definitief besluit nemen of wij ons op een formele manier zullen committeren aan netto klimaatneutraal emissies in 2050.



Scope 1 & 2

We richten ons met ons reductieplan voor scope 1 en 2 op de CO₂-reductie maatregelen en bijbehorende acties zoals hieronder verder gedetailleerd.

1. Energie-efficiëntie

We hebben in alle landen energiebeheersystemen geïntroduceerd om zo energiegebruik te monitoren en verder te optimaliseren. Dit is een doorlopend proces, en voor Duitsland en het Verenigd Koninkrijk is dit een ISO-gecertificeerd proces.

Het upgraden naar energie-efficiënte apparatuur door vervanging van onze huidige apparatuur is een belangrijk element in ons investeringsprogramma. We leggen speciale nadruk op de stoomketels, de stoomkwaliteit en dosering, energiezuinige motoren en transportbanden. Tot 2030 is het doel om een jaarlijkse vermindering van 2% van het energieverbruik per land te bereiken. Deze vermindering is ook in voorgaande jaren al bereikt. Vooruitkijkend, tussen 2030 en 2050, wordt een jaarlijkse vermindering van 1,5% per jaar verwacht.

We zullen, waar mogelijk, meer gebruik maken van klimaat-efficiënte brandstoffen door bijvoorbeeld over te stappen van kolen naar gas, of van kolen naar houtpellets en van gas naar elektriciteit. Ook zullen we waar mogelijk steeds meer gebruik maken van warmtekrachtkoppeling, biomassa en biogas, bij voorkeur direct van onze klanten. De belangrijkste uitdagingen hierbij zijn het vermogen om deze kostenstijgingen door te berekenen in de keten en de haalbaarheid vanwege netcongestie in belangrijke markten.

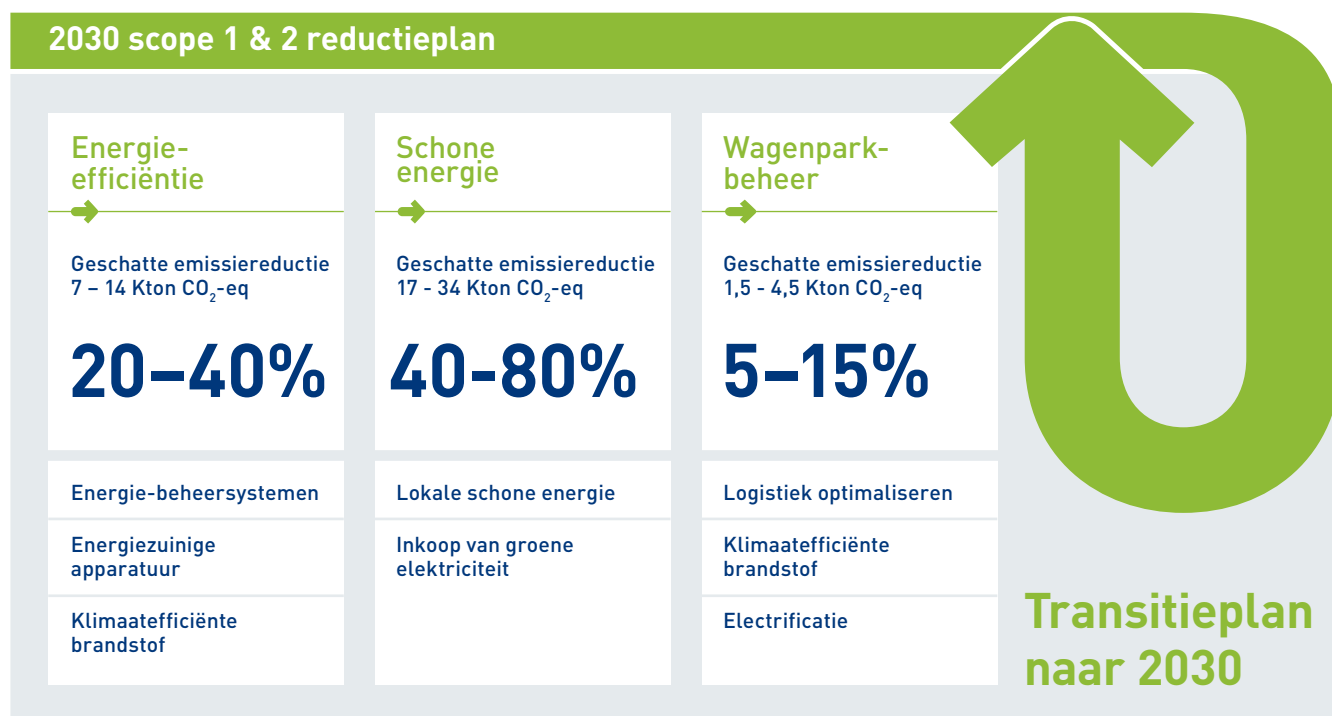
Wat er in 2024 is gedaan

In 2024 is wederom meer gebruik gemaakt van klimaat-efficiënte brandstoffen. In 2024 zijn wij in Polen nagenoeg overgestapt van kolen naar gas door het in gebruik nemen van een tweede warmtekrachtkoppeling. Daarnaast is verder geïnvesteerd in energie-efficiënte apparatuur waarmee wij ons energieverbruik verminderen. De focus van deze maatregel richtte zich in 2024 in eerste instantie op efficiënter gebruik van de beschikbare energie. De belangrijkste uitdaging binnen deze maatregel is de netcongestie waardoor verdere elektrificatie moeilijk is.

2. Aankoop van schone energie

Aankoop van schone energie

In 2030 zal het overgrote deel van de aangekochte elektriciteit afkomstig zijn van bronnen die hernieuwbaar zijn of lage emissies hebben, gegarandeerd door oorsprongscertificaten. Bovendien zullen we de aankoop van biogas dat door onze klanten of boeren in de omgeving van onze fabrieken wordt geproduceerd uitbreiden.



Het inkopen van kernenergie voor onze eigen activiteiten zien wij als een mogelijkheid om de CO₂-voetafdruk van ons voer te verminderen. De in het voorgaande jaar gerapporteerde doelstelling om in 2025 50% van onze energie uit hernieuwbare bronnen te halen is vanaf dit jaar vervangen door onze overkoepelde (absolute) CO₂-voetafdruk reductiedoelstellingen.

Wat er in 2024 is gedaan

Wij hebben een samenwerking met klanten van ForFarmers (melkveehouders) die biogas produceren via mono-mestvergisting op hun boerderij, en dit aan onze fabriek in Deventer leveren. Voor deze locatie hebben wij bijna alle fossiele gas vervangen door biogas. In 2024 zijn we ook gestart met een Biogas Hub-project voor onze Reudink-fabriek in Lochem, waarbij overeenkomsten zijn gesloten met boeren in de omgeving om biogas aan onze fabriek te leveren. We verwachten dat de levering van biogas eind 2026 begint en dat daarmee de fabriek volledig draait op biogas in plaats van op aardgas. De beschikbare hoeveelheid biogas beperkt het potentieel van de vervanging van fossiel gas.

Schone energie op locatie

Onze ambitie is om de on- en off-site productie van elektriciteit door zonnepanelen uit te breiden. Dit zal niet altijd noodzakelijkerwijs op locatie zijn, maar ook buiten onze locaties met directe deelname van ForFarmers en een aansluiting naar onze fabrieken. Andere mogelijkheden zijn het overeenkomen van langetermijncontracten voor de aankoop van zonne-, wind- of andere vormen van hernieuwbare energie tegen een overeengekomen hoeveel-

heid en prijs en/of participeren in energiecollectieven voor hernieuwbare energie.

Wat er in 2024 is gedaan

Op onze productielocatie in Lochem produceert ForFarmers hernieuwbare energie middels een biomassacentrale, die houtsnippers gebruikt om stoom te produceren voor het pelletiseringsproces. Het overige stroomverbruik op deze locatie wordt geleverd via een stroomafnameovereenkomst, die een lagere CO₂-voetafdruk garandeert dan de Nederlandse energiemix. In 2024 hebben wij ons gericht op het (verder) optimaliseren van het gebruik van onze biomassacentrale en hebben we de uptime van de installatie verhoogd. Hierdoor hebben wij ons aardgasverbruik op deze locatie weten te reduceren. Het voorgenomen doel om onze grootste fabriek in Lochem in 2025 CO₂-neutraal te maken hebben wij organisatiebreed getrokken. In lijn met de SBTi-doelstellingen rapporteren we over de CO₂-voetafdruk van ForFarmers als geheel en niet per afzonderlijke productielocatie.

3. Wagenparkbeheer

Het transport van voer, zowel inkomend als uitgaand, is een belangrijk aspect van ons bedrijfsvoering. We werken continue aan het optimaliseren van de logistiek voor inkomende en uitgaande goederen en aan het verbeteren van de communicatie tussen alle planningshubs om logistieke bewegingen te optimaliseren. Ook zetten we nieuwe planningssystemen in en wordt er geïnvesteerd in wagenparkbeheer, waaronder het introduceren van efficiëntere vrachtwagens en het monitoren van de efficiëntie van chauffeurs.

Hoewel de beschikbaarheid van biodiesel in sommige landen een uitdaging is, zullen we meer klimaat efficiënte brandstof gebruiken. We zullen het transport waar mogelijk elektrificeren.

Wat er in 2024 is gedaan

In 2024 hebben we verschillende belangrijke acties ondernomen om de CO₂-uitstoot van ons transport te verminderen. In het Verenigd Koninkrijk hebben we een deel van onze vrachtwagens vervangen voor nieuwe en efficiëntere vrachtwagens en zijn we gestart met een pilot met een volledig elektrische vrachtwagen. Daarnaast is een gedeelte van onze vloot heftrucks vervangen voor nieuwe elektrische modellen. In Nederland hebben we een tiental vrachtwagens vervangen voor efficiëntere exemplaren. In Polen hebben we een planningssysteem geïntroduceerd om de logistiek (verder) te optimaliseren. De beschikbaarheid van biobrandstoffen is een uitdaging op dit vlak. Met betrekking tot elektrificatie is de actieradius van zwaar transport beperkt. In combinatie met het afleggen van lange afstanden en de netcongestie brengt elektrificatie uitdagingen met zich mee.

Scope 3 upstream waardeketen

We nemen maatregelen om onze scope 3 upstream CO₂-emissies (de grondstoffen die we gebruiken) te verminderen door onze voeroplossingen verder te verduurzamen en op termijn door de decarbonisatie van onze toeleveringsketen.

De belangrijkste maatregelen en acties die we hebben bepaald om onze doelen voor 2030 te bereiken, worden weergegeven in de visualisatie hieronder. Het verminderen van onze scope 3 upstream emissies is sterk afhankelijk van samenwerking met onze leveranciers in de toeleveringsketen. We kunnen de financiële impact van de individuele

acties nog niet gedetailleerd bepalen, aangezien de waardeketen nog in beweging zal komen, waarbij nog niet helemaal duidelijk is wat de additionele kosten zullen zijn.

1. Duurzame voeroplossingen

Duurzame voeroplossingen is onze primaire hefboom om broeikasgasemissies in onze upstream waardeketen te verminderen. Dit omvat niet alleen de samenstelling van ons voer, maar ook de keuze van de grondstoffen die we inkopen en de herkomst.

Circulaire, vooral vochtrijke grondstoffen hebben een aanzienlijk lagere CO₂-voetafdruk per ton product dan

conventionele voeringrediënten. Daarom streven we naar een hoger aandeel van deze producten in het voer dat we verkopen. Een andere methode is het stellen van maximale broeikasgasemissieniveaus als vereiste in onze formuleringen en het prioriteren van grondstoffen en herkomsten met een lage CO₂-voetafdruk.

De verandering van landgebruik geassocieerd met sommige grondstoffen die we inkopen, heeft een significante impact op de broeikasgasemissies die daarmee gepaard gaan. Dit is bijvoorbeeld het geval bij soja, palm en cacao uit bepaalde regio's, waar een significant deel van de emissies het gevolg is van de verandering in landgebruik als gevolg van ontbossing. Andere aangekochte voeringrediënten hebben een lagere gemiddelde CO₂-emissie vanwege een lager risico op ontbossing of andere veranderingen in landgebruik. We zullen daarom streven naar het inkopen van gegarandeerd ontbossingsvrije grondstoffen. In eerste instantie met onze toeleveranciers door wet- en regelgeving, zoals de EUDR, met betrekking tot ontbossing na te leven. Daarnaast volgen wij op dit moment de FEFAC- en RSPO-inkooprichtlijnen die naast ontbossing ook betrekking hebben op andere factoren, zoals duurzaam landgebruik. Op lange termijn is onze ambitie om deze grondstoffen, zoals soja, in te kopen die al minstens 20 jaar vrij is van veranderingen in landgebruik om het risico van CO₂-emissies die samenhangen met ontbossing te minimaliseren.

Wat er in 2024 is gedaan

In 2024 hebben we de broeikasgaswaarden van alle grondstoffen opgenomen in ons formulatiesysteem. Dit stelt ons in staat om voer met de laagst mogelijke CO₂-voetafdruk

2030 scope 3 reductieplan - upstream

Duurzame voeroplossingen



Geschatte emissiereductie
1.300 - 2.300 Kton CO₂-eq

17-29%

Inkoop van gegarandeerd ontbossingsvrije
grondstoffen

Prioritering van grondstoffen en
herkomsten met lage CO₂-voetafdruk

% circulaire grondstoffen verhogen

CO₂-emissie van de toeleveringsketen



Geschatte emissiereductie
0 - 250 Kton CO₂-eq

0-3%

Inkoop bij leveranciers met lagere
broeikasgasemissies

Transport met lagere emissies



**Transitieplan
naar 2030**

samen te stellen. We hebben door middel van inkoopovereenkomsten en -beleid de basis gelegd om de inkoop van soja, maïs en palmproducten die al minstens 20 jaar ontbossingsvrij zijn, tegen 2030 veilig te stellen. In Nederland hebben we het percentage circulaire grondstoffen met een lage CO₂-voetafdruk verhoogd, mede door de overname van Van Triest. Daarnaast zijn wij verschillende samenwerkingen aangegaan gericht op de ontwikkeling van alternatieve eiwitten, zoals het gebruik van insecten en micro-algen in diervoer. Deze alternatieve grondstoffen helpen om het gebruik van bepaalde gewassen, zoals sojabonen, te verminderen en daarmee onze CO₂-voetafdruk te verminderen. De beschikbaarheid en de kosten daarvan en geopolitieke ontwikkelingen is een beperkende factor om duurzame voeroplossingen mogelijk te maken.

Ook zijn wij samenwerkingen aangegaan met de voedsel- en bio-ethanolindustrie om meer circulaire grondstoffen in te kopen. Meer informatie over onze acties om het aandeel circulaire grondstoffen te vergroten is opgenomen in het hoofdstuk Circulaire economie en hulpbronnengebruik.

2. CO₂-reductie van de toeleveringsketen

De CO₂-voetafdruk van de grondstoffen die we inkopen wordt gedeeltelijk veroorzaakt door fossiele brandstoffen (meststoffen, gewasbescherming, brandstof voor tractoren en logistiek). Het uitfasen van fossiele brandstoffen in onze toeleveringsketen zal daarmee een belangrijke hefboom zijn. De timing van deze veranderingen zal verschillen per regio en grondstof en is een belangrijk element in onze inkoopstrategie. Dit betekent dat we nauw willen samenwerken met onze leveranciers en akkerbou-

wers, die de grondstoffen produceren die we gebruiken, om meer specifieke Life Cycle Assessment (LCA) gegevens over de CO₂-voetafdruk te verkrijgen en deze in de loop van de tijd te verminderen.

Hoewel logistiek een relatief kleine impact heeft op de broeikasgasemissies, zien we steeds meer initiatieven voor transport met lagere emissies die kunnen bijdragen aan een lagere CO₂-voetafdruk van de grondstoffen die we gebruiken. In de komende jaren zullen we samenwerken met leveranciers om zowel grondstoffen en/of herkomsten met lagere emissies te gebruiken als transport met lagere emissies te gebruiken voor onze inkomende logistiek.

Wat er in 2024 is gedaan

In 2024 zijn we begonnen samen te werken met onze belangrijkste leveranciers om meer primaire gegevens beschikbaar te hebben over de specifieke grondstoffen die we inkopen en de herkomsten daarvan. In ons inkoopbeleid is de CO₂-voetafdruk van grondstoffen een belangrijk element. Daartegenover staat de beschikbaarheid van essentiële grondstoffen voor ons productieproces, waar we een continue balans in moeten vinden.



Elektrische vrachtwagens voor ForFarmers (UK)

ForFarmers CirQlar UK werkt samen met Voltloader, een elektrische transportdienst, om volledig elektrische voertuigen in te zetten voor het leveren van tarwe aan de Selby locatie. Dit is een belangrijke stap in de verlaging van onze CO₂ emissies. We doen mee aan een proef van drie maanden met Voltloader, waarbij we een volledig elektrisch voertuig gebruiken om tarwe naar onze locatie in Selby te brengen. We installeren ook een snellaadstation voor elektrische voertuigen op de locatie.

Tarwe is essentieel voor SelcoPlus, een product dat we in Selby maken. Dit project helpt om onze CO₂-uitstoot te verminderen en is geheel in lijn met onze missie For the Future of Farming en onze duurzaamheidsambities.

Na de proef wil ForFarmers UK het nieuwe systeem uitbreiden en meer elektrische voertuigen aan haar vloot toevoegen.

Scope 3 downstream waardeketen

Downstream emissies zijn de emissies op boerderijen die verband houden met methaanemissies, zowel enterisch als uit mest (huisvesting, opslag, toepassing). Herkauwers veroorzaken een relatief groter deel van de emissies in de downstream waardeketen dan varkens en pluimvee.

1. Verbetering van voerefficiëntie/conversie

Het verbeteren van de efficiëntie en voerconversie op de boerderij is essentieel voor het verminderen van broeikasgasemissies in onze downstream waardeketen, en omvat het verhogen van de melkproductie per koe, het verlengen van de levensduur, het produceren van meer melk uit

ruwvoer en voor varkens en pluimvee meer specifiek de FCR (voederconversie) en sterfte.

Wat er in 2024 is gedaan

De Nederlandse zuivelindustrie zet sterk in op melk met een lagere CO₂-voetafdruk, door hiervoor een aanzienlijke premie te betalen boven op de melkprijs die de boer ontvangt. In het afgelopen jaar hebben onze klanten de CO₂-afdruk per kilogram melk met 10% kunnen verminderen en daarmee de markt met 5% overtroffen. Hieraan hebben wij in 2024 bijgedragen door de CO₂-voetafdruk van ons voer verder te reduceren en door in onze advisering veel aandacht te besteden aan ruwvoerproductie (totaal-

aanpak Terra+), rantsoensamenstelling en diergezondheid. In relatie met onze circulaire ambities bevindt zich een uitdaging, aangezien circulaire grondstoffen vaak minder verteerbaar zijn. Dat gaat mogelijk ten koste van de voerefficiëntie en voederconversie.

2. Methaan reducerende voeroplossingen

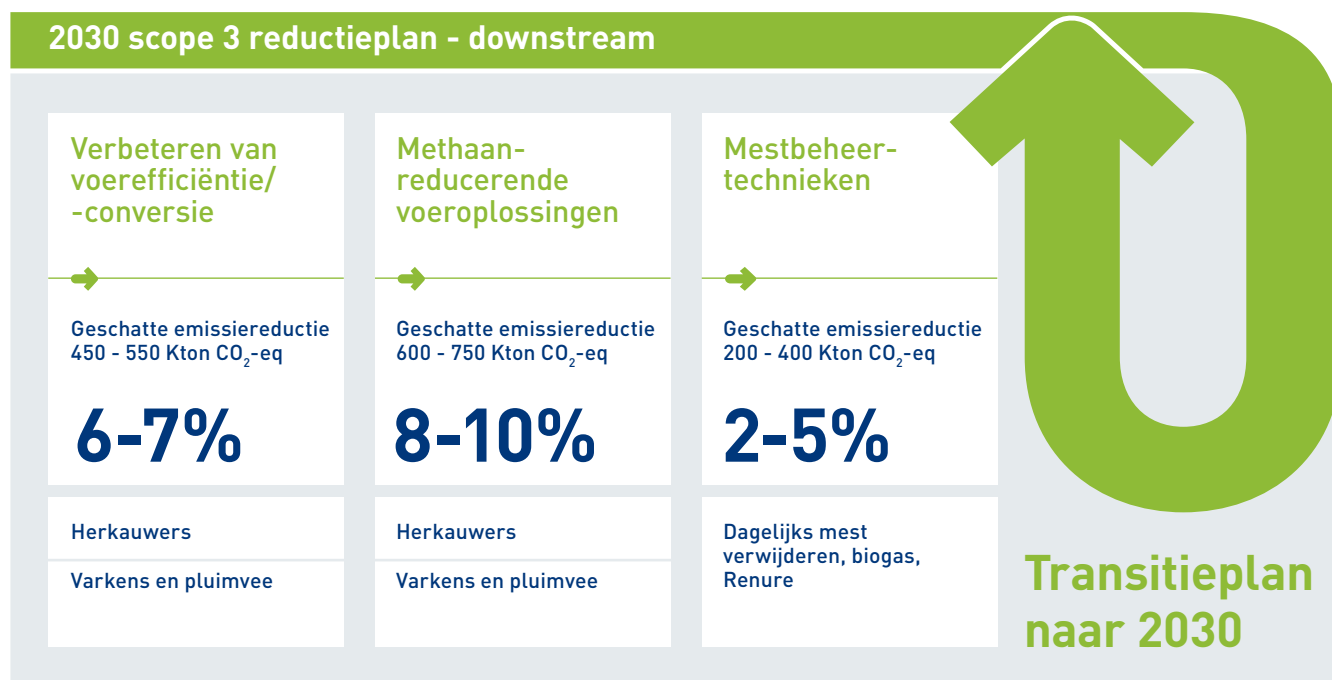
Er zijn veel manieren waarop methaanemissies op de boerderij kunnen worden verminderd, en als ForFarmers hebben we een belangrijke rol bij het adviseren van onze klanten over de implementatie hiervan. Dit betreft bijvoorbeeld het gebruik van methaan reducerende voeroplossingen zoals voeradditieven om enterisch methaan bij melkkoeien te verminderen. In de toekomst verwachten we dat er meer en meer effectieve additieven beschikbaar zijn.

Wat er in 2024 is gedaan

In 2024 hebben we in Nederland en het Verenigd Koninkrijk samengewerkt met melkverwerkers en retailers om pilots te starten voor het gebruik van een additief dat enterisch methaan kan reduceren. Deze pilot omvat meer dan 150 boerderijen. Om methaan reducerende voeroplossingen marktconform aan te kunnen bieden, is intensieve samenwerking met onze ketenpartners vereist, nu en in de toekomst.

3. Mestbeheertechnieken

Het verbeteren van mestbeheer op de boerderij is een belangrijke maatregel en omvat veranderingen in huisvesting, zoals dagelijkse verwijdering van mest uit de stal, het produceren van biogas en het gebruik en de toepassing van innovatieve kunstmestvervangers geproduceerd uit dierlijke mest, Renure (Recovered Nitrogen from Manure).



Deze acties dragen niet alleen aanzienlijk bij aan lagere broeikasgasemissies, maar dragen ook bij aan circulariteit door de productie van biogas en het potentieel vervangen van 1/3 van de op fossiele brandstoffen gebaseerde kunstmest door groene meststoffen.

Wat er in 2024 is gedaan

In Nederland hebben we in 2023 het ForFarmers Innovatiefonds opgericht om boeren te ondersteunen in het verbeteren van mestbeheer op de boerderij. In 2024 hebben we demodagen geïnitieerd. Hier is intensief gebruik van gemaakt in totaal door 300 boeren bezocht. Met onze specialisten van FarmConsult onderzoeken wij samen met onze veehouders de mogelijkheden om te investeren, bijvoorbeeld voor het verkrijgen van een vergunning op basis van doelsturing, waarbij door middel van permanente metingen vastgesteld kan worden of emissies binnen de gestelde normen blijven. De grootste uitdaging binnen deze maatregel is de juridische erkenning en borging van de mestbeheersystemen, wat vergunningsverlening en financiering voor boeren bemoeilijkt.

Governance

In 2024 hebben we een beleid op klimaatverandering ontwikkeld en aangenomen, dat onze inzet op korte termijn en onze ambitie op lange termijn onderstreep. Het beleid beschrijft onze focusgebieden met betrekking tot onze materiële impacts, risico's en kansen, de maatstaven die we hebben geselecteerd om onze voortgang te meten en de doelen die we hebben gesteld. Het doel van ons beleid is om onze inzet voor duurzame werkwijzen, meetbare doelen en naleving van relevante wetgeving en standaarden met betrekking tot klimaatveranderingsmiti-

gatie aan te tonen. Het beschrijft onze aanpak om werkelijke en potentiële impacts te voorkomen, te mitigeren en te herstellen, om risico's aan te pakken en kansen te benutten die klimaatverandering voor ons bedrijf met zich meebrengt. Ons beleid richt zich op klimaatmitigatie gezien de geïdentificeerde materiële impacts, risico's en kansen, en is van toepassing op alle activiteiten van ForFarmers, inclusief onze upstream en downstream waardeketen. Klimaatadaptatie wordt niet expliciet behandeld. De implementatie van ons beleid en de prestaties op onze indicatoren zullen worden gemonitord door onze ESG-taskforce, waar de ESG Director deel van uitmaakt. We zullen ons beleid jaarlijks opnieuw beoordelen.

Klimaatgerelateerde doelstellingen zijn momenteel impliciet opgenomen in de beloningsstructuren van onze bestuurs-, en leidinggevende organen, als onderdeel van een breder pakket aan duurzaamheidsdoelstellingen. Dit geldt niet voor het toezichthoudende orgaan. Dit betekent dat prestaties op korte termijn niet specifiek worden beoordeeld op basis van de voortgang van onze doelen voor de vermindering van broeikasgasemissies. KPI's, zoals broeikasgasemissies, zijn echter opgenomen in onze kwartaalbesprekingen over de interne voortgangsrapportage op prestatie maatstaven. Onze transitieplannen zijn een integraal onderdeel van de prestatie-evaluatie. In de sectie ESG Governance van het hoofdstuk Algemene toelichtingen is meer informatie opgenomen hierover.



Resultaten in 2024

We hebben een aantal maatstaven geïntroduceerd om onze voortgang met betrekking tot de vermindering van onze bijdrage aan klimaatverandering te meten, en een aantal andere maatstaven om de effectiviteit van specifieke acties te bepalen. Onze doelen voor broeikasgasemissies op korte termijn zijn van toepassing op alle activiteiten waar ForFarmers operationele controle uitoefent. We verwijzen naar de [bijlage](#) voor meer details over de methodologieën en significante aannames die van toepassing zijn op de individuele maatstaven.

Broeikasgasemissies

Scope 1, 2 en 3

Onze scope 1 en scope 2-emissies zijn goed voor <1% van onze totale CO₂-voetafdruk en worden voornamelijk gedreven door het energieverbruik voor:

- Diervoerproductie in onze fabrieken (scope 1);
- Transport om diervoer te leveren en grondstoffen aan te voeren (scope 1);
- Verbruik van aangekochte elektriciteit voor de exploitatie van fabrieken en locaties (scope 2).

Onze scope 3-doelen voor 2030 en ambitie voor 2050 omvatten de volgende IPCC-categorieën, die ongeveer 98% van onze scope 3-emissies dekken:

- Upstream:
 - Categorie 1a: Aangekochte goederen en diensten (producten);
 - Categorie 4: Upstream transport en distributie.
- Downstream:
 - Categorie 11: Gebruik van verkochte producten.

Uit de carbonemissie-inventarisatie is gebleken dat de overige scope 3-categorieën niet materieel zijn. Meer informatie hierover is opgenomen in de bijlage [Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring](#).

Prestaties 2024

in ton CO ₂ -equivalent (tenzij anders vermeld)			Retrospectief	Mijlpalen en jaardoel	
	2022 (Basis jaar)	2024	2023	Totaal mutatie in % (2024/2023)	2030
Scope 1-emissies					
Bruto scope 1-emissies	70.475	57.809	53.704	7,6%	41.098
Percentage scope 1-emissies van gereguleerde emissiehandelssystemen (%)	–	–	–		–
Scope 2-emissies					
Bruto locatiegebaseerde scope 2-broeikasgasemissies	58.980	67.728	71.382	–5,1%	
Bruto marktgebaseerde scope 2- broeikgasgasemissies	42.638	41.922	45.928	–8,7%	24.730
Significante scope 3-emissies					
Totaal bruto indirecte (scope 3) emissies	15.934.091	13.574.993	13.149.713	3,2%	10.887.626
Gekochte goederen en diensten	7.514.450	6.021.838	5.585.903	7,8%	
Upstreamvervoer en -distributie	772.482	619.042	574.228	7,8%	
Gebruik gekochte producten	7.647.159	6.934.113	6.989.582	–0,8%	
Totale broeikasgasemissies					
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd)	16.063.546	13.700.530	13.274.799	3,2%	
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd)	16.047.204	13.674.724	13.249.345	3,2%	10.953.454

Scope 1- en 2-emissies

Autonoom, gecorrigeerd voor de acquisities van Van Triest en Piast, is onze absolute CO₂-emissie in 2024 lager dan in 2023. De afname is met name het gevolg van het overstappen op meer efficiënte brandstoffen, zoals van kolen naar gas en het verhogen van de productie van hernieuwbare energie (biomassa en biogas) op onze locaties. Daarnaast is in Nederland een groter deel aan schone energie ingekocht met een lagere CO₂-waarde ten opzichte van voorgaand jaar. We rekenen energie om naar CO₂-emissies middels CO₂-coëfficiënten.

Scope 3-emissies

De totale volumes zijn autonoom gestegen ten opzichte van voorgaand jaar waardoor de CO₂-emissies ten opzichte van voorgaand jaar toenemen. In 2024 zijn belangrijke strategische stappen gezet om onze CO₂-emissies in de waardeketen te verminderen. Hoewel deze acties noodzakelijk zijn om onze doelstellingen te realiseren, bevinden we ons nog in de beginfase van de uitwerking van onze strategische plannen. Daarom valt er in dit jaar nog geen significante reductie te verwachten. Intensieve samenwerkingen in de keten blijven essentieel om onze doelstellingen te behalen.

Broeikasgasintensiteit

Berekeningen van broeikasgasintensiteit helpen ons om verbeterde bedrijfsprocessen met betrekking tot mitigatie van klimaatverandering gemakkelijker en nauwkeuriger uit te drukken. Naast het meten van broeikasgasintensiteit op basis van de netto-omzet rapporteren we ook broeikasgasintensiteit per verkochte ton voer. Dit aangezien onze netto-omzet sterk afhankelijk is van grondstofprijzen. Als

gevolg hiervan weerspiegelen intensiteitsberekeningen op basis van de netto-omzet niet adequaat onze broeikasgasprestaties. We hebben geen doelen gesteld met betrekking tot de intensiteit van broeikasgasemissies, aangezien dit wordt geadresseerd in onze overkoepelende (absolute) CO₂-voetafdruk reductiedoelstellingen.

	Eenheid	2024	2023	Totaal mutatie in %
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) per netto-omzet ⁽¹⁾	ton CO ₂ -eq/miljoen €	4.990	4.463	11,8%
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) per netto-omzet	ton CO ₂ -eq/miljoen €	4.981	4.454	11,8%
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) per volume ⁽²⁾	ton CO ₂ -eq/duizend ton totale volume	1.519	1.575	-3,6%
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) per volume	ton CO ₂ -eq/duizend ton totale volume	1.516	1.572	-3,6%

⁽¹⁾ De netto-omzet (in miljoenen) is gelijk aan de netto-omzet zoals toegelicht in noot 8 van de jaarrekening.
⁽²⁾ De totale volume (in duizenden) is gelijk aan de totale volume zoals toegelicht in de geconsolideerde kerncijfers.

Energieverbruik en energiemix

De tabel toont ons energieverbruik voor 2024, uitgesplitst naar type. We hebben geen doelen gesteld met betrekking tot de energieverbruik en energiemix, aangezien een vermindering is opgenomen in onze overkoepelende CO₂-voetafdruk reductiedoelstellingen.

in MWh (tenzij anders vermeld)	2024	2023
Brandstofverbruik uit kolen en kolenproducten	3.461	13.042
Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten	114.583	110.950
Brandstofverbruik uit aardgas	151.961	121.077
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen	254	333
Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen	101.981	110.319
Totaal verbruik fossiele energie	372.239	355.722
Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)	78,6%	80,4%
Verbruik uit nucleaire bronnen	74.366	67.926
Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen in totale energieverbruik (%)	15,7%	15,4%
Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen, incl. biomassa	10.783	8.491
Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen	15.571	9.135
Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel)	892	936
Totaal verbruik hernieuwbare energie	27.246	18.562
Aandeel hernieuwbare bronnen in totale energieverbruik (%)	5,7%	4,2%
Totale energieverbruik	473.851	442.210

Ons energieverbruik is ten opzichte van voorgaand jaar toegenomen, mede door de overnames van Piast en Van Triest en hogere autonome volumes. In 2024 heeft ForFarmers belangrijke stappen gezet om het gebruik van kolen verder te verlagen en is meer gebruik gemaakt van hernieuwbare energie. Het verbruik van zelfopgewekte hernieuwbare energie is hoger dan voorgaand jaar, met name door investeringen in een tweede warmtekrachtkoppeling in Polen, toename in het aantal operationele uren van de biomassacentrale in Lochem en toename in gebruik van biogas in Deventer.

Overige indicatoren

We hebben geen specifieke doelen gesteld met betrekking tot de productie van hernieuwbare energie. Voor ons is de productie van hernieuwbare energie een mogelijke maatregel om bij te dragen aan de vermindering van onze CO₂-voetafdruk. We hebben ook geen doelen gesteld met betrekking tot energie-intensiteit, omdat we van mening zijn dat een vermindering van onze bijdrage aan klimaatverandering voldoende wordt gedekt door onze scope 1, 2- en 3- doelstellingen.

Naast het meten van energie-intensiteit over de netto-omzet, zoals voorgeschreven, rapporteren we ook energie-intensiteit over verkochte tonnen. Dit komt omdat de omzetniveaus in ons bedrijf sterk afhankelijk zijn van grondstoffenprijzen en intensiteitsberekeningen over de netto-omzet ons energiegebruik niet adequaat weerspiegelen.

	Eenheid	2024	2023	Totaal mutatie in %
Totaal energieverbruik per netto-omzet	MWh/miljoen €	172,6	148,7	16,1%
Totaal energieverbruik per volume	MWh/duizend ton totale volume	52,5	52,5	0,1%
Gebruik hernieuwbare energie	%	5,7%	4,2%	37,0%
Productie van niet-hernieuwbare energie	MWh	–	–	–
Productie van hernieuwbare energie	MWh	11.674,4	9.426,9	23,8%

Het totale energieverbruik per ton is nagenoeg gelijk aan voorgaand jaar. De productie van hernieuwbare energie beperkt zich tot het opwekken van zonne-energie en het gebruik van onze biomassa installatie in Lochem, Nederland. De toename in productie van hernieuwbare energie wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere beschikbaarheid van de biomassa installatie.



Onze bedrijfsveerkrachtanalyse met betrekking tot klimaatverandering

Inleiding

Onze Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)-risicobeoordeling van 2023 heeft ten grondslag gelegen aan onze dubbele materialiteitsanalyse. Dit jaar hebben we een bedrijfsveerkrachtanalyse uitgevoerd, gebaseerd op de TCFD-*risicobeoordeling*. Deze analyse was gericht op het identificeren, begrijpen en beheren van klimaatrisico's en -kansen die klimaatverandering voor ons bedrijf met zich meebrengt. Deze beoordeling hield rekening met twee klimaatscenario's: Parijs-conform (opwarming van de aarde met 1,5 tot 2°C) en geen mitigatie (opwarming van de aarde met 3,5 tot 4,5°C). In het worst-case scenario van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) zullen de klimaatdoelen niet worden bereikt en zullen de broeikasgasemissies blijven stijgen, waardoor het tempo van klimaatverandering wordt versneld. In het best-case scenario van het IPCC zullen de doelen van het Klimaatakkoord van Parijs in 2050 of kort daarna worden bereikt. Onder het scenario zonder mitigatie is het waarschijnlijker dat ForFarmers wordt blootgesteld aan fysieke risico's, wat leidt tot een toename van operationele en kapitaaluitgaven.

Reikwijdte

Onze veerkrachtanalyses bestrijken onze upstream waardeketen, onze eigen activiteiten en onze downstream waardeketen. In beide scenario's geldt: hoe verder we downstream gaan, hoe lager ons niveau van invloed en vermogen om het klimaatrisico te verminderen. Wij streven naar een toekomstbestendige agrarische sector en hebben onze klimaatveranderingsrisico's verminderd door maatregelen te implementeren en we zijn van plan de resterende risico's aan te pakken door boeren en ketenpartners te ondersteunen bij de transitie van de sector. Dit doen we vooral omdat we erkennen dat proactieve samenwerking binnen de sector nodig is om vooruitgang te boeken bij het aanpakken van klimaatverandering op korte, middellange en lange termijn. Onze commitment aan een toekomstbestendige agrarische sector zal naar verwachting positief bijdragen aan het waarborgen van duurzaam (lage CO₂-voetafdruk) en betaalbaar voedsel.

Bedrijfsstrategie en besluitvorming

De raad van bestuur heeft deze analyse in overweging genomen bij het maken van strategische en kapitaalinvesteringsbeslissingen, waarbij beslissingen worden aangepast afhankelijk van welk toekomstig klimaatscenario als waarschijnlijker wordt beschouwd. We monitoren continu externe industrietrends en bedreigingen. Periodiek zullen de scenario's die we toepassen worden herzien en verfijnd indien nodig.

Uitkomst

De tabel op de volgende bladzijde vat de klimaatrisico's en -kansen in onze waardeketen en eigen activiteiten samen, evenals de mitigerende acties die ForFarmers onderneemt om deze risico's te beheersen en kansen te benutten. Deze mitigerende acties zijn gespecificeerd voor de korte, middellange en lange termijn. De aannames die in de jaarrekening zijn gemaakt, zijn in lijn met de onderstaande analyse. We kunnen echter op dit moment geen betrouwbare kwantitatieve beoordeling maken met betrekking tot de potentiële impact van klimaatverandering op toekomstige resultaten. Het is belangrijk op te merken dat geschatte toekomstige klimaatverandering geen invloed heeft op de financiële overzichten van 2024 en dat er tot op heden geen aanwijzingen waren dat individuele activa risico liepen op waardevermindering als gevolg van onvoldoende continuïteit van toekomstige economische activiteit als gevolg van klimaatverandering.

Klimaatveranderingrisico's en -kansen (upstream, eigen activiteiten en downstream)

Type	Tijdshorizon	Risico en/of kans	Bedrijfseffect	Waardeketen impact	Maatregelen en acties
Transitierisico	Middellange en lange termijn	Risico dat onze leveranciers zich onvoldoende aanpassen aan klimaatverandering en deze onvoldoende mitigeren, resulterend in extra kosten door volatiliteit in grondstofprijzen, kwaliteit en beschikbaarheid	Veranderingen in klimaat en extreme weersomstandigheden kunnen de volatiliteit van grondstofprijzen beïnvloeden, met name door herziene oogstvoorspellingen en tekorten aan bepaalde grondstoffen. Warme zomers in de landen waar we actief zijn kunnen het voerverbruik van dieren beïnvloeden, terwijl warme winters en milde lentes de hoeveelheid en kwaliteit van gras kunnen beïnvloeden, wat op zijn beurt de vraag naar geconcentreerd voer kan beïnvloeden. Bovendien kunnen landbouwgewassen verschuiven van de meer getroffen gebieden in Zuid-Amerika naar minder getroffen gebieden in Europa.	Directe impact op upstream en onze eigen activiteiten	We zullen proactief samenwerken met onze waardeketenpartners aan klimaatgerelateerde acties en partnerschappen en coalities opbouwen om nieuwe concepten te ontwikkelen die gericht zijn op het verminderen van de klimaatimpact van de productie van dierlijke eiwitten.
		Beleidsrisico met betrekking tot introductie van strengere regelgeving vanwege het onvermogen om broeikasgasemissies op de boerderij te verminderen	Toekomstige opwarming van de aarde zal mogelijk leiden tot versnelde introductie van regelgeving voor de agrarische sector, wat zou resulteren in extra risico's - in plaats van extra kansen.	Directe impact op downstream	Met onze kennis, advies, ondersteuning en producten ondersteunen we boeren en ketenpartners in de transitie naar een duurzaam (lage CO ₂ -voetafdruk) en veerkrachtige sector.
		Kans om een concurrentievoordeel te behalen door een duurzame agri-food sector te ondersteunen en te streven naar een sterke agrarische sector (For the Future of Farming)	We streven ernaar een leidende rol te spelen bij het verminderen van de klimaatimpact door innovatie in grondstoffen en voerefficiëntie, wat naar verwachting positief zal bijdragen aan een toekomstbestendige agrarische sector. Onze financiële kracht, technische expertise en de omvang van onze fabrieken stellen ons in staat om kapitaalintensieve investeringen te doen die het mogelijk maken samen te werken met ketenpartners om nieuwe concepten te ontwikkelen die gericht zijn op het verminderen van de klimaatimpact van de productie van dierlijke eiwitten.	Directe impact op eigen activiteiten	Met onze financiële kracht en de expertise van ons Center of Excellence zijn we goed gepositioneerd om de voerefficiëntie te verbeteren en het gebruik van grondstoffen die het milieu beïnvloeden te verminderen. Dit biedt kansen ten opzichte van kleinere concurrenten en draagt bij aan een duurzamere agrarische sector in Noord West-Europa. Onze focus op co-producten uit de voedingsindustrie biedt de mogelijkheid om te evolueren naar een meer circulaire voedselketen.
		Transitierisico van verhoogde kosten door de overgang van fossiele brandstoffen in onze productie- en logistieke processen naar hernieuwbare energiebronnen	In de productie- en logistieke processen van diervoer wordt energie verbruikt. De overgang naar hernieuwbare energiebronnen gaat gepaard met verhoogde energiekosten en investeringen.	Directe impact op eigen activiteiten	In 2024 hebben we acties en doelen vastgesteld om onze afhankelijkheid van fossiele brandstoffen in onze productie- en logistieke processen te verminderen. Meer informatie is te vinden in de sectie Op weg naar 2030
Fysiek risico	Lange termijn	Fysiek risico van extreme weersomstandigheden en natuurlijke gevaren, bijvoorbeeld lage rivierwaterstanden, resulterend in extra toeleveringskosten	Extreme weersomstandigheden kunnen ook onze toeleveringskosten beïnvloeden, vooral wanneer de rivierwaterstanden laag zijn, wat de logistieke toeleveringskosten negatief kan beïnvloeden, vooral in landen zoals Nederland waar onze fabrieken met name via het water worden bevoorrad.	Eigen activiteiten	Het risico van lage waterstanden en voorraadposities wordt continu gemonitord door onze inkoopafdeling. We zullen periodiek onze risicoblootstelling aan acute klimaatgebeurtenissen beoordelen.

ForFarmers en Remediate op weg naar circulariteit in samenwerking micro-algenproject

Deze samenwerking richt zich op het kweken van micro-algen die CO₂-uitstoot van de industrie op schaal kunnen afvangen. Deze uitstoot zou anders in de atmosfeer terechtkomen. Door de micro-algen toe te passen in diervoer krijgen de micro-algen waarde. De samenwerking biedt dus een dubbele oplossing: vermindering van CO₂-uitstoot en een duurzame, circulaire oplossing voor diervoeders. ForFarmers is kennispartner in het project en haar rol is gericht op de toepassing van de micro-algen in diervoer. Dit geeft de micro-algen een waardevolle rol in de voedselketen.

Minder CO₂-uitstoot

Dit project helpt om de CO₂-uitstoot te verminderen van industrieën zoals energie, cement, staal en petrochemie; belangrijke industrieën waar Remediate zich op richt. De meeste CO₂-uitstoot komt van chemische reacties in productieprocessen van deze industrieën. Het is vaak moeilijk en duur om deze uitstoot te verlagen, omdat CO₂ moet worden verzameld, gezuiverd, vervoerd en opgeslagen. Directe verwerking van CO₂ bij de bron is een effectieve manier om deze industriële broeikasgassen te verminderen.

Circulaire economie in de diervoederindustrie

De micro-algen in het samenwerkingsproject worden gekweekt om CO₂ van de industrie op te vangen. Door ze in diervoeder te gebruiken, krijgen ze waarde: ze transformeren in eiwit voor humane consumptie. Micro-algen zijn een alternatieve grondstof die kan helpen om het gebruik van bepaalde gewassen, zoals sojabonen, te verminderen. Ze zijn rijk aan eiwitten, koolhydraten en oliën, maar zijn zoals hier gekweekt niet direct geschikt voor menselijke consumptie. Daarom noemen we ze een 'circulaire grondstof' voor diervoeder.

Deze samenwerking is een belangrijke stap naar een duurzamere toekomst en past goed bij onze missie For the Future of Farming. Door micro-algen te gebruiken om CO₂ vast te leggen in het eindproduct creëren we waarde voor onze diervoederindustrie én we dragen bij aan een duurzame toekomst. Daarnaast is het een stap op weg naar meer circulariteit, een van de duurzaamheidsambities binnen onze organisatie.



Materiaalgebruik en circulaire economie

De belangrijkste bedrijfsactiviteit van ForFarmers is het bieden van voeroplossingen aan klanten door de productie van mengvoer en handel in voerproducten. Het is onze overtuiging dat de veehouderij een essentiële rol speelt bij het waarborgen van betaalbaar en duurzaam voedsel, omdat het bijdraagt aan de omzetting van laagwaardige ingrediënten uit bijvoorbeeld de voedings- en drankenindustrie in hoogwaardige voeding zonder grondstoffen te verspillen en met minimale milieueffecten.

Op weg naar 2030

Onze samenleving vraagt om betaalbaar en duurzaam voedsel, wat betekent dat onze rol in de voedselketen cruciaal zal blijven, vooral door rest- en bijproducten en voormalige levensmiddelen op te waarderen tot hoogwaardige dierlijke eiwitten zoals zuivel, vlees en eieren. Deze overgang naar meer circulariteit is essentieel voor het verminderen van onze CO₂-voetafdruk, landgebruik en afhankelijkheid van wereldwijde grondstoffenmarkten. Echter brengt deze overgang ook uitdagingen met zich mee, zoals de beschikbaarheid en prijs van circulaire grondstoffen door de sterke marktvraag door zowel de voer als

bio-energiesector. Het aanpakken van de concurrentie tussen voer en brandstof vereist sterke politieke sturing om een eerlijke verdeling en duurzaamheid te waarborgen.

Ons doel voor 2030 is om het gebruik van circulaire grondstoffen te verhogen met een derde in het voer dat we produceren en leveren aan onze klanten in alle landen waarin we actief zijn, ten opzichte van 2022. Dit is een doel dat door ForFarmers is gesteld en gemeten als een percentage van het volume, aangezien absolute volumes veranderen van jaar tot jaar en niet representatief zouden zijn voor de verandering in ons grondstofgebruik. Het doel

Materiële impacts, risico's en kansen

Onze aanpak voor het bepalen van onze materiële impacts, risico's en kansen wordt beschreven in het hoofdstuk [Algemene toelichtingen](#). Als onderdeel van onze materialiteitsanalyse hebben we geconcludeerd dat materiaalinstromen een materieel onderwerp is voor onze hele organisatie in de context van materiaalgebruik en circulaire economie. Onze kernactiviteit is de productie en handel van diervoer. Als gevolg daarvan zijn voeringrediënten de grootste instroom voor onze operaties. Alleen al in 2024 kocht ForFarmers ongeveer 7 miljoen ton aan grondstoffen van leveranciers, die werden gebruikt in ons eigen productieproces van voer of werden verhandeld met klanten. Dit vertegenwoordigt meer dan 80% van onze totale kosten. De stap naar volledig circulaire input vereist echter de continue toevoer van beschikbare grondstoffen.

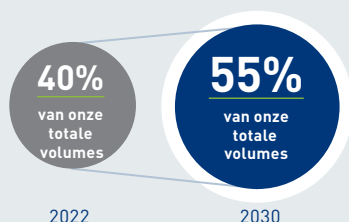
De belangrijkste grondstoffen die we in 2024 gebruikten, in volgorde van aangekochte volumes, waren tarwe, maïs, gerst, soja-schroot en raap-schroot. Naast de productie van mengvoer zijn we ook actief in de afzet van vochtrijke co- en restproducten. Afgezien van het zeer kleine aandeel mineralen dat aan ons voer wordt toegevoegd, zijn al onze grondstoffen volledig van plantaardige oorsprong (biologisch). Verantwoorde inkoop van onze grondstoffen is belangrijk. Dit geldt vooral voor materialen die in verband worden gebracht met ontbossing, zoals soja- en palmproducten. Voor meer informatie verwijzen wij naar ons hoofdstuk [Biodiversiteit en ecosystemen](#) en de paragraaf [Verantwoord inkopen](#).

Duurzaamheidsambities 2030 - Stimuleren circulariteit

1/3

TOENAME VAN GEBRUIK
VAN CIRCULAIRE
GRONDSTOFFEN

ten opzichte van basisjaar 2022



Meer co- en restproducten inzetten



Percentage circulaire grondstoffen in mengvoer verhogen



Gebruik van alternatieve grondstoffen vergroten

dat we hebben gesteld volgt uit zorgvuldige overwegingen met betrekking tot de beschikbaarheid van materialen op de markt en aspecten zoals dierenwelzijn en dierprestaties. Met betrekking tot deze overwegingen is dit doel ambitieus maar haalbaar. Om het aandeel co- en restproducten en voormalige levensmiddelen in ons voer te berekenen, maken we gebruik van directe metingen. Aangezien circulariteit de kern vormt van onze duurzaamheidsstrategie, is dit een kritische prestatiemaatstaf voor ForFarmers.

Deze doelstelling draagt bij aan de optimalisatie van het gebruik van ruwe grondstoffen en draagt verder bij aan de preventie van afval in verschillende industrieën: in plaats van het te verspillen blijven de reststromen deel uitmaken van de voedselketen. Op deze manier levert de veehouderij een essentiële bijdrage aan de circulaire economie en ecologie. Het vermindert ook de hoeveelheid land die nodig is om voedergewassen te verbouwen, waardoor land vrijkomt voor andere doeleinden.

Wij betrekken voortdurend onze leveranciers, klanten en andere stakeholders om het gebruik van circulaire grondstoffen te vergroten en hebben de inzichten uit deze betrekkingen gebruikt om een passend doel op het gebied van circulariteit te bepalen.

Ons actieplan

Momenteel werkt ForFarmers aan het verder ontwikkelen van het circulaire actieplan om onze doelstellingen te bereiken. De onderstaande initiatieven zijn onderdeel van het voorlopige actieplan.

Vaststellen van minimumvereisten voor circulaire grondstoffen in voer

Wij hebben onze systemen inmiddels ingericht om mengvoeders te kunnen samenstellen op basis van een minimumpercentage circulaire grondstoffen. Het is belangrijk op te merken dat boven een bepaalde drempel snelle kostenstijgingen en potentiële negatieve impact op dierprestaties kunnen optreden. Dit vraagt dus een zorgvuldige afweging.

Verhoging van het gebruik van bestaande co-producten

Door een beter inzicht in de herkomst en kwaliteit van circulaire grondstoffen willen we het gebruik van bijvoorbeeld raapzaadschroot, zonnebloemschroot, en tarwe/mais gistconcentraat verder vergroten.

Meer voormalige levensmiddelen

Om ons circulariteitspercentage te verhogen tot 2030, zullen we het contracteren van voormalige levensmiddelen verhogen. Momenteel is de beschikbaarheid op de markt beperkt, wat verdere verhogingen van voormalige levensmiddelen in ons portfolio beperkt. We moeten ook rekening houden met stijgende prijzen als gevolg van de toegenomen vraag op de markt.

Verder verkennen van gebruik van alternatieve eiwitten

We zullen het gebruik van alternatieve eiwitten en grondstoffen verder verkennen. Hoewel de beschikbaarheid van deze alternatieven naar verwachting laag zal blijven in de komende 3 tot 5 jaar, is het van belang om onze doelen op lange termijn te realiseren.

Definitie co- en restproducten

Het product van teelt, verwerking of consumptie van een ander product waarvan de economische waarde minder dan 50% is van het oorspronkelijke hoofdproduct. De economische waarde van producten wordt elk jaar bepaald op basis van een voortschrijdend gemiddelde van 5 jaar. Dit betekent dat bijvoorbeeld sojaschroot niet valt onder de definitie van co- en restproducten. Dit in tegenstelling tot de voorheen gebruikte definitie.

Definitie van voormalige levensmiddelen

Voedsel dat niet langer bedoeld is voor menselijke consumptie, maar wat wel geproduceerd was voor menselijke consumptie, volledig in lijn met de Europese Algemene Levensmiddelenwet.

Methodologie

Om nauwkeurig het aandeel co- en restproducten en voormalige levensmiddelen te bepalen, zijn de door ons verhandelde vochtrijke en vloeibare producten omgerekend naar mengvoer equivalent (CFE). Dit aangezien we anders het aandeel co- en restproducten en voormalige levensmiddelen aanzienlijk overschatten door het hogere vochtgehalte. Voor meer informatie over de methodiek die is gebruikt bij de berekening wordt verwezen naar de bijlage [Over ForFarmers Duurzaamheidsverklaring](#).

Nastreven van fusies en overnames

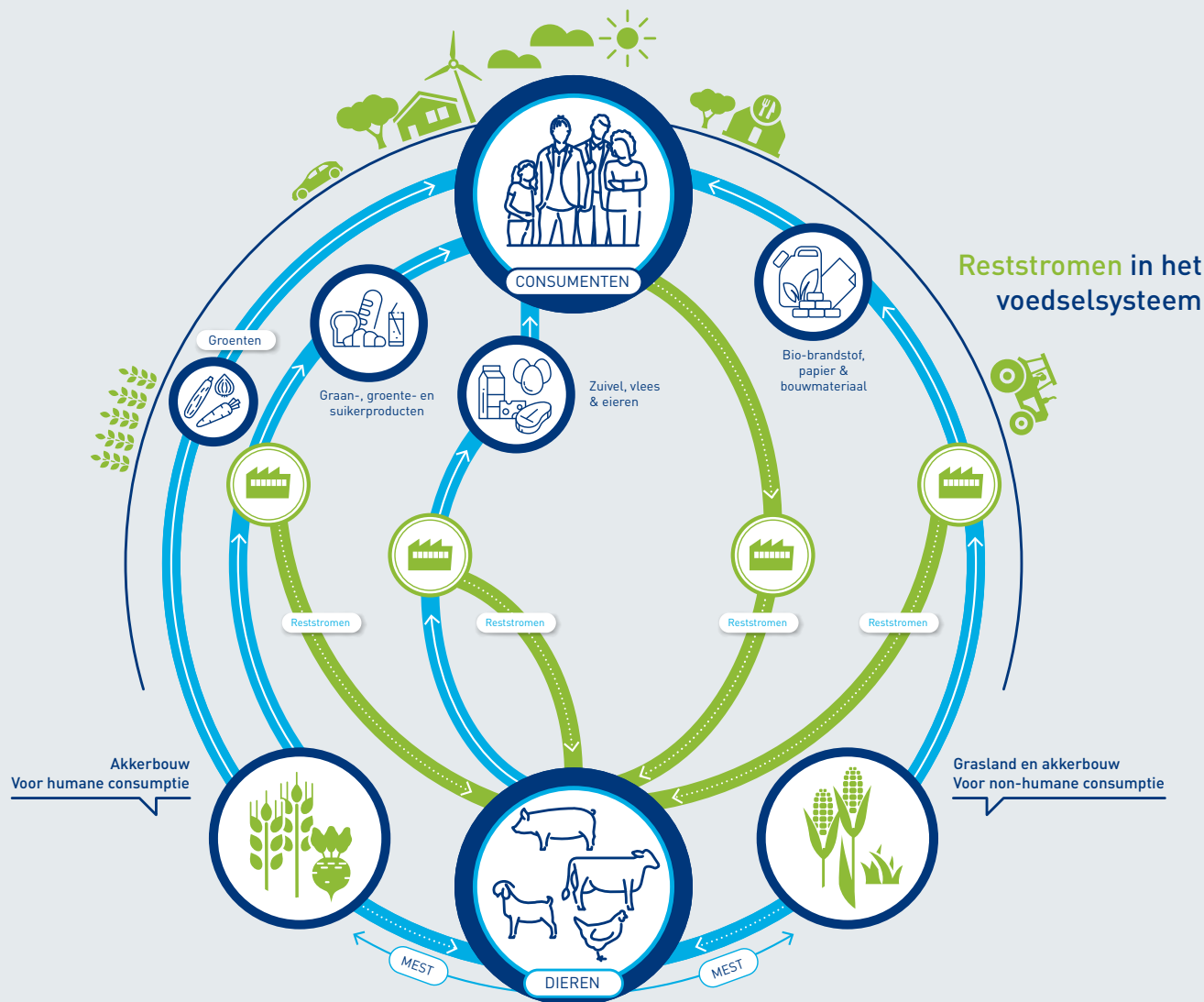
Gezien het strategische belang van de markt voor reststromen, co-producten, en voormalige levensmiddelen, zullen we overnames verkennen om onze marktpositie te optimaliseren.

Wat er in 2024 is gedaan

Het totale volume circulaire grondstoffen stijgt van 2.634 duizend ton in 2023 naar 2.689 duizend ton in 2024. De overname van Van Triest versterkt onze positie in de markt voor reststromen. Echter stijgen de totaal ingekochte volumes als gevolg van de overname van Piast in 2024 waardoor het percentage circulaire grondstoffen daalt (van 39,5% in 2023 naar 37,3% in 2024).

			2022		
	eenheid	Doel	(Basisjaar)	2024	2023
Totale ingekochte volumes	in duizenden tonnen		6.880	7.201	6.662
Co- en restproducten en voormalige levensmiddelen	in duizenden tonnen		2.744	2.689	2.634
Percentage van gebruik van co- en restproducten en voormalige levensmiddelen van totaal					
	%	55% (2030)	39,9%	37,3%	39,5%





ForFarmers maakt al uitgebreid gebruik van reststromen uit verschillende industrieën, waaronder de voedings- en drankenindustrie, akkerbouw en ook de bio-brandstofindustrie. Dit omvat producten waarvan de waarde minder dan 50% is van het oorspronkelijke hoofdproduct (bijvoorbeeld raapschroot), maar ook alle vochtrijke co- en restproducten die voortkomen uit de productie van producten zoals bier en kaas. Een voorbeeld hiervan is bierbostel (moutresidu uit het brouwproces), wat waardevol en gezond voer is voor vee. ForFarmers maakt ook gebruik van voormalige levensmiddelen, wat voedsel betreft dat niet langer bedoeld is voor menselijke consumptie, maar dat wel is geproduceerd voor menselijke consumptie. Dit omvat producten zoals broodmeel, chips, chocolade, en snoep.

Reststromen zijn niet geschikt voor menselijke consumptie, maar kunnen via vee worden opgewaardeerd tot hoogwaardige eiwitten. De kern van onze circulaire economie-strategie is daarom om laagwaardige ingrediënten om te zetten in hoogwaardige voeding zonder grondstoffen te verspillen en met minimale milieueffecten. Op deze manier stellen we boeren in staat om optimale rendementen te behalen met de laagst mogelijke CO₂-voetafdruk.

Governance

In 2024 hebben we ons beleid en doelen ten aanzien van circulariteit vastgesteld. Met ons beleid streven we ernaar actuele en potentiële impacts te voorkomen, te mitigeren en te herstellen, om risico's aan te pakken en kansen te benutten die materiaalgebruik en de circulaire economie voor ons bedrijf met zich meebrengen. De reikwijdte van het beleid voor materiaalgebruik en circulaire economie bestrijkt onze grondstofaankopen (upstream waardeketen) voor alle entiteiten en landen waarin we actief zijn. De implementatie van ons beleid en de voortgang van onze maatstaf zullen worden gemonitord door onze ESG-taskforce.



Biodiversiteit en ecosystemen

ForFarmers koopt grote hoeveelheden voeringrediënten in voor gebruik in onze voeroplossingen. Deze grondstoffen worden over de hele wereld verbouwd en afhankelijk van waar en hoe ze worden verbouwd, kunnen ze een impact hebben op de lokale biodiversiteit en ecosystemen. Beheer van landbouwgrond en emissies door vee hebben ook invloed op ons milieu. Zowel in onze upstream als downstream waardeketen streven we ernaar deze negatieve impact te verminderen.

Op weg naar 2030

Bij ForFarmers zijn we toegewijd aan het minimaliseren van de impact op biodiversiteit. We richten onze biodiversiteitsstrategie op aspecten waar we een materiële directe of indirecte impact hebben op onze natuurlijke omgeving via onze upstream en downstream waardeketen. Er zijn drie thema's waar we ons binnen ForFarmers op richten; duurzaam landgebruik, stikstofefficiëntie en verantwoorde inkoop.

Ondersteuning van boeren bij duurzaam landgebruik

De EU CAP-GEAC of Good Environmental Agricultural Conditions (UK-SFI; Sustainable Farming Initiative) is overheidsbeleid dat boeren stimuleert om biodiversiteit en

gezondheid van ecosystemen te bevorderen door vrijwillige eco-maatregelen te subsidiëren die gericht zijn op duurzamer beheer van boerderijen en land. In Nederland kunnen boeren een bronzen, zilveren of gouden niveau behalen, afhankelijk van het aantal genomen maatregelen. De deelname van onze klanten aan deze regelingen is onze beste indicator voor de bijdrage aan duurzaam landgebruik in onze downstream waardeketen. Voor ons is het daarom een zeer belangrijke parameter voor de verbetering van biodiversiteit en ecosystemen. Verder wordt de effectiviteit van GEAC-maatregelen ondersteund door een groot aantal onderzoeken.

Materiële impacts, risico's en kansen

Als onderdeel van de materialiteitsanalyse hebben we geconcludeerd dat onze activiteiten in onze upstream en downstream waardeketen invloed hebben op biodiversiteit en ecosystemen en dat wij als bedrijf op onze beurt worden beïnvloed door verlies en degradatie van biodiversiteit en ecosystemen.

Sommige van de voeringrediënten die we inkopen, zoals soja- en palmproducten, kunnen in hun herkomstlanden worden geassocieerd met ontbossing. Ontbossing kan leiden tot verminderde biodiversiteit, verhoogde broeikasgassen, verstoring van watercycli en andere impacts.

Verlies van biodiversiteit en degradatie van ecosystemen in onze upstream waardeketen vormt een risico voor ons bedrijf. Voeringrediënten zijn een biologische hulpbron en zijn daarom afhankelijk van gezonde biodiversiteit en ecosystemen. Een afname van bijvoorbeeld bestuivers of bodemgezondheid kan leiden tot een direct fysiek risico, aangezien de kosten van voeringrediënten kunnen stijgen, waardoor diervoer duurder wordt om te produceren. Daarom zijn we al bezig ons bedrijfsmodel aan te passen via verticale integratie en nodige acquisities.

Ook activiteiten in onze downstream waardeketen zijn belangrijk om in ogenschouw te nemen. Veehouderijen kunnen druk uitoefenen op het milieu, met onder andere invloed op biodiversiteit, klimaat en waterkwaliteit. Dit hangt grotendeels af van de manier waarop boerderijen worden beheerd.

Stikstofdepositie in de nabijheid van stikstofgevoelige natuurgebieden is een belangrijk onderwerp op de politieke agenda in Nederland, aangezien overmatige depositie in verband is gebracht met het verlies van zeldzame plantensoorten.

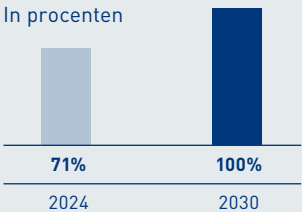
Duurzaamheidsambities 2030 - Bescherming biodiversiteit

100%

VERANTWOORDE INKOOP VAN GRONDSTOFFEN

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

In procenten



Ondersteunen boeren in duurzaam landgebruik



Stikstofefficiëntie op het boeren erf verbeteren

Materiële impacts, risico's en kansen (vervolg)

Stikstof wordt uitgestoten door dieren in onze downstream waardeketen. Het niveau van stikstofemissies wordt deels beïnvloed door de samenstelling van diëten voor dieren en door huisvestingssystemen en systemen van mestopslag en -aanwending die op boerderijen worden toegepast. Het onvoldoende reduceren van stikstofemissies, vooral in Nederland, kan resulteren in gerichte maatregelen met betrekking tot de vermindering van het aantal dieren, met aanzienlijke financiële impact voor ForFarmers.

Vanwege de aard van onze activiteiten is de impact van onze eigen activiteiten op biodiversiteit als immaterieel bepaald. We hebben beoordeeld of we locaties hebben die zich in of nabij biodiversiteitsgevoelige gebieden bevinden en of onze activiteiten met betrekking tot deze locaties deze gebieden negatief beïnvloeden. In onze beoordeling hebben we meerdere informatiebronnen in overweging genomen, zoals de World Database of Key Biodiversity Areas (gepubliceerd door internationale natuurbeschermingsorganisaties), de IUCN Red List en Natura 2000-locaties (gepubliceerd door de EU). We hebben geconcludeerd dat, hoewel sommige operationele locaties van ForFarmers zich in of nabij belangrijke biodiversiteitsgebieden bevinden, de aard van onze activiteiten de biodiversiteit en ecosystemen in deze gebieden niet materieel beïnvloedt.

We hebben ook geconcludeerd dat er geen directe impact is van onze eigen activiteiten of downstream waardeketen die mitigerende maatregelen vereist, zoals gespecificeerd in Europese richtlijnen. Eventuele mitigerende maatregelen in onze upstream waardeketen hebben betrekking op onze impact op ontbossing en worden gemitigeerd door onze activiteiten om producten die verband houden met ontbossing op een duurzame manier in te kopen (zie paragraaf [Verantwoord inkopen](#)).

Onze aanpak voor het bepalen van onze materiële impacts, risico's en kansen wordt beschreven in het hoofdstuk [Algemene toelichtingen](#). In onze beoordeling, specifiek voor het onderwerp biodiversiteit en ecosystemen, hebben wij impliciet rekening gehouden met afhankelijkheden van en impacts op biodiversiteit en ecosysteemdiensten – wat vooral relevant is in onze upstream waardeketen vanwege de afhankelijkheid van biologische hulpbronnen. Wij hebben geen specifieke beoordelingscriteria ontwikkeld voor onze analyse, maar hebben gezien onze bedrijfstak uitvoerige kennis van onze impact op en afhankelijkheid van biodiversiteit en ecosystemen, waar onze beoordelingen op gestoeld zijn. Voor meer details, zie sectie [Onze bedrijfsveerkrachtsanalyse met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen](#), die verder ingaat op onze afhankelijkheden van biodiversiteit en ecosystemen. In onze beoordeling hebben wij geen specifieke getroffen gemeenschappen geïdentificeerd. Onze betrokkenheid van belanghebbenden omvat daarom dezelfde actoren als beschreven in het hoofdstuk [Algemene toelichtingen](#).

Om onze voortgang te meten, hebben we de maatstaf percentage van onze melkveeklanten die subsidies ontvangen voor CAP GAEC-maatregelen, en het niveau van de bijdrage (brons, zilver, goud) vastgesteld. Ons doel is dat 90% van onze melkveeklanten tegen 2030 CAP GAEC-maatregelen neemt, waarbij 20% van de melkveeklanten in Nederland het gouden niveau bereikt. De melkveehouderij heeft veel land in gebruik, en bijvoorbeeld in Nederland beslaat het meer dan 54% van het landbouwooppervlak. De meeste voordelen voor biodiversiteit en gezondheid van ecosystemen kunnen hier worden behaald, waarbij we onze inspanningen op onze melkveeklanten richten. Ons doel heeft betrekking op de meeste lagen van de mitigatieladder, inclusief vermijding, reductie, en herstel en regeneratie, vanwege de grote verscheidenheid aan maatregelen die door CAP-GAEC worden ondersteund.

De voortgang richting ons doel zal worden gedreven door onze ervaren adviseurs, voor wie duurzaamheid al een belangrijk onderwerp is in de advisering van onze klanten. Doelstellingen met betrekking tot ons doel zullen sterker worden weerspiegeld in de prestatie-evaluatie van onze adviseurs, door proactieve discussies over dit onderwerp met onze klanten te stimuleren, de deelname aan de CAP te vergroten en de adoptie van meer maatregelen te bevorderen. Implementatie van meer CAP GAEC-maatregelen betekent extra opbrengsten voor boeren, zowel via EU-subsidies als door de duurzaamheidsprogramma's van zuivelverwerkers, terwijl het ook bijdraagt aan biodiversiteit en gezondheid van ecosystemen. Onze aanpak wordt ondersteund door meer gespecialiseerde training voor ons personeel. We hebben ook specifieke producten ontwikkeld die gebruik maken van natuurlijke processen, zoals

kruidenrijk grasland, akkerrandmengsels, klavermengsels en alternatieve gewassen, en we blijven verder onderzoek doen op dit gebied. We verwachten dat er geen significante extra kapitaal- of operationele middelen nodig zijn om ons doel te bereiken.

Wat er in 2024 is gedaan

Voorlopig ligt de focus van onze voortgang en monitoring-inspanningen in Nederland. We streven ernaar dit zo snel mogelijk uit te breiden naar onze operaties in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Polen (afhankelijk van de toegankelijkheid van gegevens).

	Doel	2024
Totale percentage van melkveeklanten die subsidies ontvangen voor CAP-GAEC maatregelen		
	90% (2030)	80,8%
Niveau van bijdrage: goud	20% (2030)	9,7%
Niveau van bijdrage: zilver		47,2%
Niveau van bijdrage: brons		23,9%

Stikstofefficiëntie

Ons doel is om bij te dragen aan het minimaliseren van stikstofemissies. Stikstofefficiëntie is een parameter voor het meten van de impact van de veehouderij op de natuur. We gebruiken dit als een maatstaf om onze voortgang te meten. We zijn ons ervan bewust dat er door ontwikkelingen op wetgevend gebied en sectorinitiatieven in de toekomst manieren kunnen zijn om de bijdrage van individuele bedrijven aan stikstofemissies te meten en te rapporteren. ForFarmers zal voldoen aan alle nieuwe vereisten of sectorstandaarden, wat kan leiden tot wijzigingen in onze maatstaf en doelen in de toekomst. Maar gezien het belang

van de stikstofdiscussie hebben we besloten om te blijven rapporteren op basis van de best beschikbare informatie die we nu hebben.

Ons ambitie is om de stikstofefficiëntie in onze Nederlandse activiteiten met 1% per jaar te verbeteren tot 2030. Dit streven is representatief voor en dekt onze afnemers in Nederland. In lijn met onze ambitie heeft ForFarmers zich gecommitteerd aan het Nederlandse convenant om het ruwe eiwit percentage in melkveerantsoenen substantieel te verlagen.

Zowel technologische innovaties als voeroplossingen kunnen helpen om stikstofemissies te beperken. Laatstgenoemde is het gebied waarop we al onze mogelijke inspanningen blijven richten, bijvoorbeeld door het

optimaliseren van de hoeveelheid ruw eiwit in het totale dieet, aangezien te veel eiwit de stikstofemissies verhoogt. Efficiëntieverbeteringen zijn afhankelijk van zowel de gezondheid als de prestaties van dieren.

Wat er in 2024 is gedaan

Onze acties om onze jaarlijkse doelen te bereiken omvatten de inzet van onze specialisten op boerderijen, die onze klanten adviseren met betrekking tot het ruwe eiwit percentage van de rantsoenen. Adviseurs krijgen individuele doelen die worden opgenomen in hun prestatie-beoordelingen. Bovendien ontwikkelen we specifieke voeroplossingen op basis van specifieke voeringrediënten, kennis/training en hulpmiddelen (rantsoenberekeningen), waarmee we goede dierprestaties kunnen bereiken met een lager eiwitpercentage in onze rantsoenen.

Stikstofefficiëntie	2024		2023	
	Aantal boerderijen		Aantal boerderijen	
	%	in deelwaarneming	%	in deelwaarneming
Melkveehouderij	30,3%	1.607	29,9%	1.895
Vleesvarkens	45,2%	15	43,3%	146
Zeugen ⁽¹⁾	40,9%	–	41,6%	65
Gesloten Fok- en voerboerderijen (zeugen en vleesvarkens) ⁽¹⁾	44,3%	–	43,0%	34
Vleeskuikens - regulier	62,1%	139	62,4%	218
Vleeskuikens - diergezondheid en dierwelzijn concepten	50,7%	811	50,5%	749
Legkippen - regulier	36,9%	5	34,4%	17
Legkippen - diergezondheid en dierwelzijn concepten	33,8%	8	32,3%	9

⁽¹⁾ De stikstofefficiëntie waarden over 2024 voor de diersoort varkens (zeugen en biggen) is een schatting als gevolg van het niet tijdig beschikbaar komen van informatie.

Meer informatie over de reikwijdte en methoden wordt beschreven in de bijlage Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring.

Verantwoord inkopen

De teelt van voedingrediënten zoals soja en palmolie kan het risico van ontbossing en conversie van natuurlijke ecosystemen met zich meebrengen. Onze ambitie is om onze voedingrediënten duurzaam in te kopen en vooral onze bijdrage aan ontbossing die verband houdt met onze voedingrediënten te verminderen. Om onze voortgang met betrekking tot dit onderwerp te meten, gebruiken we maatstaf het percentage van duurzame soja- en palmolieaankopen.

We beschouwen sojaproducten als duurzaam wanneer ze zijn gecertificeerd op basis van de [FEFAC-richtlijnen](#) voor soja-inkoop. Bovendien bevatten de certificaten die we kopen voor de melkveehouderij een verklaring dat er in de afgelopen 20 jaar geen land is ontbost door de gecertificeerde boerderijen, gebaseerd op Satellite Based Land use change Certificates (SBLC) met de CoC-gebiedsmassabalans.

ForFarmers ondersteunt het 2006 Amazon Soy Moratorium door de FEFAC-richtlijnen toe te passen. Dit garandeert dat er geen soja wordt gebruikt in Europees diervoer dat afkomstig is van land in de Amazone dat na 2008 is ontbost. Verder hebben we ook de 2019 Responsible Soy Declaration ondertekend, waarbij Europese voerproducenten hun verbintenis uitspreken om verantwoord geteelde soja in te kopen. Ook zijn wij lid van de Round Table on Responsible Soy.

De Regulation on Deforestation-free products (EUDR) zal grote bedrijven die handelen in zeven belangrijke grondstoffen (en producten die daarvan zijn afgeleid) verplichten aan te tonen dat deze items niet afkomstig zijn uit recent ontboste gebieden of verband houden met bosdegradatie. Soja en palmolie zijn twee van de vermelde grondstoffen die veel worden gebruikt of verhandeld door ForFarmers.

Wat er in 2024 is gedaan

In 2024 was 100% van alle door ForFarmers ingekochte sojameel gecertificeerd (2023: 75%) en 100% van de ingekochte palmolie en derivaten was in 2024 gecertificeerd met RSPO-certificaten (2023: 75%). Bij het rapporteren van het percentage duurzame geproduceerde sojameel en palmolie, zien we duplicatie met de EUDR. Om die reden heeft ForFarmers geen doelpercentage (meer) vastgesteld voor de certificaten die moeten worden gekocht voor onze sojaproducten en palmolie. Voor meer informatie over transparante inkopen wordt verwezen naar het hoofdstuk [Werknemers in de waardeketen](#).

	% ingekochte		% ingekochte	
	gecertificeerde sojameel		gecertificeerd palmolie	
	2024	2023	2024	2023
Totaal	100%	75%	100%	75%

We zullen met onze leveranciers en andere ketenpartners ons blijven voorbereiden en (potentiële wijzigingen in) de invoering van de wetgeving, zoals de EUDR, nauwlettend in de gaten houden en tijdig te implementeren.

Voor palmolie en gerelateerde derivaten kopen we, overeenkomstig de RSPO-richtlijnen, certificaten (het kwaliteitskeurmerk van de Roundtable on Sustainable Palm Oil) voor de equivalente hoeveelheid palmolie en de gerelateerde derivaten.

Certificering is een effectieve manier om producenten in herkomstlanden te stimuleren en te belonen voor het op verantwoorde wijze verbouwen van gewassen. Certificering omvat meer dan alleen ontbossing en andere conversie van ecosystemen, maar ook het monitoren van mensenrechten en het gebruik van pesticiden. Het ketenbeheerprincipe dat wordt gehanteerd door de FEFAC-inkooprichtlijnen en de RSPO-verbintenis komt overeen met Book & Claim, wat certificaten scheidt van de fysieke stroom van materialen en daarom geen traceerbaarheid mogelijk maakt. In het algemeen kwalificeert het als compensatie voor mogelijke verandering van landgebruik die verband houdt met onze aangekochte materialen.

Governance

In 2024 heeft ForFarmers een biodiversiteits- en ecosysteembeleid ontwikkeld en aangenomen, waarin onze focusgebieden, de geselecteerde maatstaven om de voortgang voor deze onderwerpen te meten en de doelen die we hebben gesteld, zijn uiteengezet. Het doel van ons beleid is om onze inzet voor duurzame werkwijzen, meetbare doelen en naleving van relevante wetgeving en normen met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen aan te tonen. Het beschrijft onze aanpak om werkelijke en potentiële impacts te voorkomen, te mitigeren en te herstellen, om risico's aan te pakken en kansen te benutten die biodiversiteit en ecosystemen voor ons bedrijf met zich meebrengt. De implementatie van ons beleid en de voortgang van onze maatstaven zullen worden gemonitord door onze ESG-taskforce. Ons beleid behandelt momenteel niet de sociale gevolgen van de impact van biodiversiteit en ecosystemen. Voor het bepalen van biodiversiteit en ecosystemen-gerelateerde acties hebben we geen lokaal verkregen inzichten opgenomen.

Bij het stellen van onze doelen is de focus gelegd op materiële impacts, risico's en kansen zoals vermeld in de materialiteitssectie, niet op ecologische drempelwaarden.



Onze bedrijfsveerkrachtsanalyse met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen

In 2024 hebben we een beoordeling uitgevoerd om de veerkracht van ons bedrijfsmodel en onze strategie te bepalen met betrekking tot fysieke, transitie- en systeemrisico's die verband houden met biodiversiteit en ecosystemen. Voor deze beoordeling hebben we rekening gehouden met de risico's die zijn geïdentificeerd als onderdeel van de materialiteitsanalyse, zoals uiteengezet in het hoofdstuk Algemene toelichtingen. Hierbij wordt rekening gehouden met risico's in onze upstream waardeketen, voornamelijk gerelateerd aan de beschikbaarheid en prijsstelling van grondstoffen; en risico's in onze downstream waardeketen, voornamelijk gerelateerd aan de impact op ons bedrijf door een veranderend beleidslandschap met betrekking tot de stikstofuitdaging. De veerkrachtbeoordeling is intern uitgevoerd door de raad van bestuur met de bestaande kennis van de opvattingen van stakeholders die het bestuur heeft. Deze is sterk gerelateerd aan ons hoofdstuk Risicomanagement, dat niet alleen de risico's beschrijft waarmee we worden geconfronteerd en een beoordeling uiteenzet van de ernst van deze risico's, maar ook een beschrijving van hoe we deze mitigeren om onze veerkracht te verbeteren. De tijdslijnen zijn gelijk aan de tijdslijnen beschreven in het hoofdstuk Algemene toelichtingen.

Tijdslijn	Risico	Maatregelen en acties	Ernst
Middellange en lange termijn	Lagere beschikbaarheid van grondstoffen en stijgende kosten	Vanwege klimaatverandering en zorgen over afnemende biodiversiteit en ecosystemen verwachten we dat volatiliteit zal aanhouden en extremer zal worden. Een meer lokale benadering van de markt, met een aanbod dat is afgestemd op specifieke markten, betekent dat ForFarmers beter kan anticiperen op dergelijke ontwikkelingen, bijvoorbeeld door de samenstelling van voeroplossingen aan te passen om hogere kosten te mitigeren terwijl technische resultaten behouden blijven. Daarnaast beheert ForFarmers actief risico's in haar grondstoffenposities om de impact van prijsvolatiliteit te mitigeren. We spreiden de inkoop van grondstoffen geografisch en over de tijd om potentiële impacten te mitigeren. Waar er beperkte liquiditeit is in de grondstoffenmarkt gebruiken we, waar mogelijk, derivaten/futures om het prijsrisico te mitigeren. Indien nodig worden schommelingen in inkoop- en andere kosten doorberekend in onze verkoopprijs. Voor een verdere toelichting over specifieke gebeurtenissen, aanvoerlogistiek en prijsontwikkelingen in de grondstoffenmarkt gedurende het jaar, verwijzen we naar 'Prijsontwikkeling, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen (inclusief energie en brandstofprijzen)' onder operationele en sociale risico's in de sectie <u>Risicomanagement</u> , alsook naar de sectie <u>Trends in de markten van ForFarmers</u> .	Waarschijnlijkheid Hoog Impact Hoog
	Verminderde veestapel in Nederland als gevolg van ontwikkelingen in milieubeleid	Beleidsontwikkelingen die leiden tot de vermindering van het aantal dieren in Nederland kunnen een impact hebben op onze winstgevendheid, vanwege lagere verkoopvolumes. Hoewel het nog te vroeg is om de concrete impact van uitkoopregelingen die al door de Nederlandse overheid zijn vastgesteld te schatten, werken we hard om onze veerkracht te verbeteren voor potentiële toekomstige ontwikkelingen en impact op onze activiteiten. In onze strategie voor 2030 diversificeren we zowel geografisch als over diersoorten, met als doel een betere balans tussen markten en regio's te bereiken.	Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Hoog

Water en mariene hulpbronnen

Water is een zeer belangrijke en schaarse hulpbron, waarvan de waardeketen van ForFarmers sterk afhankelijk is. In de upstream-keten wordt water onttrokken en gebruikt voor de teelt van voergewassen en downstream wordt het gebruikt voor de voeding van vee. Onze waardeketen heeft mogelijk een negatieve impact op de toestand van watervoorraden en aquatische ecosystemen, wat vooral zorgwekkend is in gebieden met waterschaarste. Bij ForFarmers erkennen we dat we invloed hebben op zowel het upstream als downstream waterverbruik.

Onze aanpak van waterverbruik in de waardeketen

Op dit moment is waterverbruik in de waardeketen geen onderdeel van onze strategische duurzaamheidsambities. Het doel van ons beleid met betrekking tot waterverbruik binnen de upstream en downstream waardeketen is om duurzame werkwijzen en naleving van relevante wetgeving en standaarden met betrekking tot waterverbruik te borgen. Het beleid beschrijft daarnaast onze aanpak om het waterverbruik in onze waardeketen te volgen om zodoende inzicht te krijgen in het onderwerp. De reikwijdte van het beleid bestrijkt de upstream en downstream waardeketen en wordt geïmplementeerd door de ESG-taskforce.

ForFarmers zal eerst inzicht moeten krijgen in de omvang en reikwijdte van de problemen met betrekking tot waterschaarste.

We kunnen daarom momenteel niet vaststellen welke activiteiten van onze upstream en downstream waardeketen zich in gebieden met waterschaarste bevinden. Om deze reden zijn ook geen actieplannen ontwikkeld dan wel vastgesteld. Aangezien er geen acties zijn, hebben we geen (extra) middelen toegewezen aan dit onderwerp.

Bij onze aanpak zullen we ons focussen op de meest gebruikte grondstoffen, namelijk tarwe, gerst, maïs, palm en op soja gebaseerde materialen. Op dit moment kennen wij de herkomstlanden van deze grondstoffen (bijvoorbeeld dat soja het meest wordt geteeld in Zuid-Amerikaanse landen), echter op het gebied van waterschaarste ontbreekt gedetailleerde informatie om inzicht te krijgen in de omvang en reikwijdte van de problemen in het land van herkomst. In de komende jaren zal, mede door invoering van wetgeving gericht op meer transparantie, beter kunnen worden vastgesteld in welke van onze herkomstgebieden sprake is van waterschaarste.

We blijven streven naar zo efficiënt mogelijk gebruik van grondstoffen om diervoer voor onze klanten te produceren, waardoor de druk op de beschikbaarheid van water wordt verminderd. We blijven onderzoeken hoe we lagere voerconversieratio's kunnen bereiken, wat betekent dat minder diervoer nodig is per kilogram geproduceerd vlees, melk of eieren. Door efficiëntere productie kan het waterverbruik in de waardeketen worden verminderd, zowel bij de teelt van grondstoffen in de upstream waardeketen als bij het waterverbruik door vee in de downstream waardeketen. We monitoren continu (weer)omstandigheden in de landen waar

Materiële impacts, risico's en kansen

Onze aanpak voor het bepalen van onze materiële duurzaamheidsthema's, impacts, risico's en kansen wordt beschreven in het hoofdstuk Algemene toelichtingen. We hebben onze activiteiten in kaart gebracht op basis van of ze zich in gebieden met waterschaarste bevinden of niet. Ook hebben we een beoordeling uitgevoerd van het waterverbruik in onze eigen activiteiten in verhouding tot het waterverbruik in de waardeketen. Zoals uiteengezet in het hoofdstuk Algemene toelichtingen, hebben we overleg gepleegd met relevante betrokken stakeholders als onderdeel van onze dubbele materialiteitsanalyse. Het waterverbruik in de activiteiten van onze upstream en waardeketen is op basis van deze analyse een materieel duurzaamheidsthema.

Door in te kopen bij en te leveren aan partijen met een hoog waterverbruik, is de geïdentificeerde impact dat ForFarmers de toestand van watervoorraden en aquatische ecosystemen negatief kan beïnvloeden. We kopen onze grondstoffen in bij leveranciers uit verschillende landen. We weten echter niet de exacte geografische locatie waar deze grondstoffen vandaan komen, aangezien landbouwproducten vaak afkomstig zijn van kleine lokale boeren. De meest gedetailleerde informatie is het land van herkomst van deze grondstoffen. Gedetailleerde informatie over het waterverbruik is afhankelijk van de hoeveelheid en kwaliteit van de informatie en gegevens die we van onze leveranciers ontvangen, wat momenteel beperkt is. We kunnen daarom op dit moment alleen de landen in onze upstream waardeketen identificeren, maar nog niet beoordelen welke specifieke gebieden zich in regio's met waterschaarste bevinden. Door de toekomstige invoering van nieuwe wetgeving, die mogelijk een beoordeling van water-gerelateerde leveranciersgegevens vereist, kunnen we mogelijk beter dergelijke informatie verstrekken en een risicogebaseerde beoordeling uitvoeren van waterschaarste in onze upstream waardeketen. Eveneens hebben we niet kunnen vaststellen welke deel van de activiteiten in onze downstream waardeketen worden uitgevoerd in gebieden met waterschaarste. We zullen onze stakeholders periodiek betrekken. Er zullen geen beleidsmaatregelen worden aangenomen met betrekking tot duurzame oceanen en zeeën, aangezien het onderwerp niet materieel is voor onze sector.

grondstoffen voornamelijk geteeld worden. De verkregen inzichten kunnen dienen als uitgangspunt voor het ontwikkelen van watergerelateerde acties in de toekomst.

**Waterverbruik in de waardeketen
per ton verkocht voer**

	Eenheid	2024
Waterverbruik in de waardeketen	m ³ /per duizend ton	15.661

Deze maatstaf omvat het waterverbruik dat deel uitmaakt van de grondstoffen die in onze diervoeders worden gebruikt, evenals het waterverbruik door dieren op de boerderij. Een gecombineerde berekeningsmethode wordt gebruikt door het waterverbruik in de activiteiten van onze upstream en downstream waardeketen te ontleden en de twee cijfers te combineren tot één maatstaf. Voor meer details over de gehanteerde methoden en assumpties verwijzen wij naar de bijlage [Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring](#).



EU-taxonomie

De EU-taxonomieverordening, aangenomen door de Europese Commissie in 2020 (Verordening EU 2020/852), is een classificatiesysteem dat definieert welke economische activiteiten bijdragen aan specifieke milieudoelstellingen. Het doel is het bevorderen van transparantie en vergelijkbaarheid te bevorderen door een gemeenschappelijke definitie vast te stellen in welke mate economische activiteiten als ecologisch duurzaam kunnen worden beschouwd. De verordening bestaat de volgende milieudoelstellingen:

1. Mitigatie van klimaatverandering;
2. Adaptatie aan klimaatverandering;
3. Duurzaam gebruik en bescherming van water- en mariene hulpbronnen;
4. Transitie naar een circulaire economie;
5. Preventie en beheersing van verontreiniging; en
6. Bescherming en herstel van biodiversiteit en ecosystemen.

Voor deze doelstellingen zijn gedelegeerde verordeningen opgesteld, waarmee bedrijven moeten beoordelen of hun economische activiteiten vallen binnen de reikwijdte van de verordening. Voor de economische activiteiten die de reikwijdte vallen, moet ForFarmers rapporteren hoeveel van haar omzet, kapitaalinvesteringen ('CapEx') en operationele kosten ('OpEx') in aanmerking komen om beschouwd te worden als ecologische duurzame activiteiten ('kwalificerend') en hoeveel zij bijdragen aan de milieudoelstellingen ('afgestemd'). Activiteiten zijn afgestemd op de EU-taxonomie als ze een substantiële bijdrage leveren aan één of meer milieudoelstellingen, geen ernstige afbreuk

doen aan ('GEAD-criteria') andere milieudoelstellingen en voldoen aan bepaalde minimumgaranties.

ForFarmers' 2024 beoordeling

Op basis van de verdere richtlijnen die zijn gepubliceerd over de praktische toepassing van de EU-taxonomieverordening, hebben we onze aanpak in 2024 opnieuw beoordeeld. De omzetgenererende economische activiteit van ForFarmers is niet opgenomen in de huidige EU-taxonomieverordening. Onze duurzaamheidsambities met betrekking tot onze milieu-impact, zoals onze overkoepelende pijlers op het gebied van verlagen van onze ecologische voetafdruk, vergroten van circulariteit en bescherming van biodiversiteit, vallen niet binnen de reikwijdte van de EU-taxonomie toelichting. Zolang de taxonomieverordening zich niet richt op de sector waarin ForFarmers actief is, blijft het aandeel in de taxonomie kwalificerende economische activiteiten beperkt. Als direct gevolg hiervan zijn kwalificerende economische activiteiten niet gerelateerd aan onze kernactiviteiten en blijven ze beperkt in omvang.

Een deel van onze kapitaal- en operationele uitgaven is gericht op mitigatie van klimaatverandering en kwalificeren sinds 2021 (milieudoelstellingen 1 en 2). De activiteiten houden onder andere verband met aankopen van op de taxonomie kwalificerende economische activiteiten, zoals investeringen in bulkwagens, personenvervoer en investeringen in energiezuinige installaties en onderhoud daarvan. Onze analyse toont aan dat geen van onze kapitaalinvesteringen en operationele uitgaven kwalificeren als economische activiteiten die bijdragen aan de milieudoelstellingen 3 tot 6.

Beoordeling EU-taxonomieverordening afgestemde activiteiten

Om te bepalen of een economische activiteit is afgestemd met de EU-taxonomieverordening, moet deze substantieel bijdragen aan één of meer van de milieudoelstellingen en aangetoond zijn dat de activiteiten geen ernstige afbreuk doen aan één van de andere milieudoelstellingen (technische screeningscriteria). Voor onze materiële kwalificerende activiteiten, zijnde personenvervoer, bulkvervoer en aankopen/in eigendom verkregen gebouwen, is beoordeeld of voldaan is aan de technische screeningscriteria van de EU-taxonomieverordening. We hebben geconcludeerd dat voor personenvervoer de GEAD-criteria niet kan worden beoordeeld omdat er geen informatie beschikbaar is over de rolweerstand van de banden van het leasewagenpark en dat de investeringen in bulkvervoer geen substantiële bijdrage leveren, gezien we momenteel geen nul emissie bulkvrachtwagens opereren. Er is ook geen informatie beschikbaar over de energieprestatiecoëfficiënt (EPC) van de gebouwen die in eigendom zijn verkregen als gevolg van de acquisities in 2024.

Naast de technische milieuscreeningscriteria moeten taxonomie-afgestemde economische activiteiten worden uitgevoerd in overeenstemming met de minimum (sociale) garanties. De minimumgaranties vereisen het naleven van bepaalde governance-standaarden en het respecteren van sociale normen, waaronder mensenrechten en arbeidsrechten. Fundamenteel moeten procedures worden geïmplementeerd om ervoor te zorgen dat ze in overeenstemming zijn met de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen, de VN Principes voor bedrijfsleven en mensenrechten (UNGP's), de fundamentele verdragen

van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) inzake principes en rechten op het werk en de universele verklaring van de Rechten van de Mens (UVRM). Op basis van de richtlijnen van het Platform on Sustainable Finance (PSF – Eindrapport over Minimumgaranties) en in lijn met de marktgebruiken, hebben we de minimumgaranties beoordeeld aan de hand van de volgende vier onderwerpen: mensenrechten, anti-corruptie en omkoping, belasting en eerlijke concurrentie. Waar de gehele waardeketen binnen de reikwijdte valt voor de eerste twee onderwerpen, zijn belasting en eerlijke concurrentie alleen van toepassing op onze eigen activiteiten. Hoewel we erkennen dat dit voortdurende inspanning vereist, zijn we op basis van onze beoordeling en de acties die in 2024 zijn ondernomen, ervan overtuigd dat we voldoen aan de minimumgaranties van de EU-taxonomieverordening. Voor een beschrijving van onze beoordeling van en aanpak van naleving van de mensenrechtenvereisten verwijzen we naar de due-diligenceverklaring in onze [duurzaamheidsverklaring](#). Voor anti-corruptie en omkoping, belasting en eerlijke concurrentie verwijzen we naar ons hoofdstuk [Governance en Zakelijk Gedrag](#) en ons [Tax Control Framework](#).

Voor de andere kwalificerende activiteiten heeft ForFarmers besloten om de technische screeningscriteria niet te beoordelen, aangezien de kwalificerende CapEx en OpEx niet materieel zijn, en rapporteert dat 0% van de activiteiten afgestemd zijn. Ondanks dat onze kernactiviteiten niet kwalificeren, blijven wij ons richten op onze missie For The Future of Farming en daarmee onze bijdrage aan betaalbaar en duurzaam voedsel.

De volgende percentages van de totale omzet, kapitaalinvesteringen en operationele uitgaven zijn taxonomie gekwalificeerd en afgestemd:

in miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2024			2023		
	Totaal	Taxonomie kwalificerend	Taxonomie afgestemd	Totaal	Taxonomie kwalificerend	Taxonomie afgestemd
Omzet	2.745,7	0,0%	0,0%	2.974,7	0,0%	0,0%
Investeringen in (im)materiële vaste activa	145,0	22,1%	0,0%	96,0	21,1%	0,0%
Operationele uitgaven in scope voor de Taxonomie	47,5	6,2%	0,0%	38,0	6,4%	0,0%

De volledige tabellen over 2024 zoals opgenomen in artikel 8 (Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2178), zoals gewijzigd door Gedelegeerde Verordening (EU) 2023/2486, zijn opgenomen in de bijlage Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring.

Omzet

De omzet binnen de EU-taxonomie is gelijk aan 'Omzet' zoals opgenomen in de Geconsolideerde Jaarrekening. Het deel van de omzet dat kwalificeert is berekend door te bepalen welk deel van de omzet behaald wordt vanuit producten of diensten met de economische activiteiten in de EU-taxonomieverordening. Andere niet-omzet gerelateerde activiteiten zijn niet als een taxonomie-kwalificerende activiteit aangemerkt.

De omzet die ForFarmers genereert (2024: €2.745,7 miljoen, noot 8 in de geconsolideerde jaarrekening) bestaat uit de productie en verkoop van mengvoer en levering van enkelvoudige grondstoffen en vloeibare voeders, overige handelsproducten alsmede dienstverlening. Zoals eerder in dit hoofdstuk opgenomen, heeft ForFarmers geen economische activiteiten die als een taxonomie kwalificerende activiteit is aangemerkt in de huidige EU-taxonomieverordening

Kapitaal- en operationele uitgaven

De percentages zijn, op basis van de in de geconsolideerde jaarrekening genoemde grondslagen, berekend door te bepalen welk deel van de investeringen in activa of relevante operationele uitgaven toebehoren aan activa of processen die geassocieerd zijn met de economische activiteiten zoals opgenomen in de EU-taxonomieverordening. ForFarmers analyseert de individuele kapitaal- en operationele uitgaven op type om dubbeltellingen van economische activiteiten te voorkomen.

Kapitaalinvesteringen

Kwalificerende kapitaalinvesteringen in vaste activa zijn vooral gerelateerd aan investeringen in bulkwagens, investeringen in energiezuinige installaties en investeringen met betrekking tot leaseauto's. Deze uitgaven bevatten de volgende elementen uit de geconsolideerde jaarrekening:

- Toevoegingen aan, nieuwe leasecontracten en verworven via bedrijfscombinaties van materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten (2024: €72,6 miljoen, noot 18);
- Toevoegingen aan en verworven via bedrijfscombinaties van immateriële vaste activa, met uitzondering van goodwill (2024: €32,5 miljoen, noot 19);
- Aankopen van pluimvee, voer en verzorging (2024: €39,9 miljoen, noot 23).

De kwalificerende kapitaalinvesteringen in vaste activa zijn licht gestegen van 21,1% naar 22,1% in 2024. Met name door een toename van kwalificerende uitgaven als gevolg van de acquisities in 2024, waaronder aankopen en eigendom verkrijgen van gebouwen (Piast) en overgenomen bulkwagens (van Triest), gecompenseerd door een afname in toevoeging van het aantal nieuwe leasebulkwagens en (elektrische) leaseauto's ten opzichte van voorgaand jaar.

Operationele uitgaven

Kwalificerende operationele uitgaven betreffen de volgende categorieën van operationele uitgaven van ForFarmers: directe niet-gekapitaliseerde uitgaven voor het dagelijkse onderhoud van activa, bestaande uit onderzoeks- en ontwikkelingskosten, kortetermijnleases, onderhouds- en reparatiekosten en andere soortgelijke uitgaven.

De kwalificerende operationele uitgaven zijn licht gedaald van 6,4% naar 6,2% in 2024 als gevolg van hogere totale uitgaven, ondanks een lichte toename van de kwalificerende operationele uitgaven.



Sociaal

Eigen medewerkers

Onze organisatie zet zich in voor het bevorderen van een werkomgeving die inspirerend en inclusief is. We promoten een cultuur van zowel professionele als persoonlijke groei terwijl we samenwerken aan een duurzame toekomst. Onze collectieve kennis en ervaring stimuleren innovatie en praktische oplossingen die de agrarische sector vooruithelpen. We zetten ons in om topprestaties te leveren en zijn trots op onze dagelijkse inspanningen voor onze missie: For the Future of Farming. De basis van onze bedrijfscultuur wordt gevormd door onze kernwaarden: Passionate, Responsible, Open-minded, United en Delivering.

Onze aanpak en beleid met betrekking tot eigen personeel

In het hoofdstuk [Onze medewerkers](#) beschrijven we kernwaarden en onze strategie met betrekking tot onze medewerkers. Voor specifieke duurzaamheid-gerelateerde toelichtingen is een samenvatting van het relevante beleid opgenomen in de onderstaande secties. Tenzij anders vermeld, zien de beleidsmaatregelen toe op onze eigen medewerkers. Wij respecteren de belangrijkste internationale mensenrechten- en arbeidsnormen zoals opgenomen in de Internationale Verklaring van de Rechten van de Mens en de Verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) over Fundamentele Principes en Rechten op het Werk en ons beleid is hiermee in lijn.

Onze processen voor het beheren van materiële risico's met betrekking tot ons eigen personeel is geïntegreerd in ons risicomanagementsysteem, waarbij identificatie, monitoring en mitigatie plaatsvinden in samenwerking met relevante afdelingen en onder toezicht van het bestuursorgaan.

Meer informatie hierover is opgenomen in het hoofdstuk [Risicomanagement](#).

Toezeggingen op het gebied van mensenrechten

We zijn toegewijd om mensenrechten in alle aspecten van onze bedrijfsvoering te verankeren en onze invloed te gebruiken richting onze zakelijke relaties om hen aan te moedigen hetzelfde te doen. Deze verbintenis is in lijn met de UN Guiding Principles on Business & Human Rights (UNGP's), Verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie inzake fundamentele principes en rechten op het werk en de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen (OESO-richtlijnen). Middels onze Supplier Code of Conduct leggen we deze verbintenis door aan onze leveranciers. Meer informatie over de relevante onderwerpen in onze leverancierscode is beschreven in [Werknemers](#) in de waardeketen. Onze aanpak van mensenrechten omvat een focus op de saillante mensenrechtenkwesties, een due diligence-proces om negatieve mensenrechtenimpacts te identificeren, te voorkomen en

Materiële impacts, risico's en kansen

Onze dubbele materialiteitsanalyse resulteerde in de volgende twee materiële duurzaamheidsonderwerpen met betrekking tot onze eigen medewerkers: 'eerlijke arbeidsomstandigheden, gezondheid en veiligheid van medewerkers' en 'talentontwikkeling en training'. Eerlijke arbeidsomstandigheden en gezondheid en veiligheid van medewerkers zijn geïdentificeerd als materieel voor onze gehele waardeketen, inclusief onze eigen medewerkers. In de analyse is gekeken naar impacts van onze eigen activiteiten, in de waardeketen, inclusief door onze producten en diensten en via andere partijen in de keten zoals leveranciers. Onder eigen medewerkers verstaan we zowel werknemers als niet werknemers. Niet werknemers zijn voornamelijk werkzaam bij onze productielocaties. De beleidsmaatregelen, acties en doelstellingen die specifiek gericht zijn op onze eigen medewerkers worden in dit hoofdstuk behandeld. ForFarmers heeft een impact op de werktijden, werk-privé-balans, gezondheid en veiligheid en gelijke behandeling van onze eigen medewerkers. Als we blijven investeren in eerlijke arbeidsomstandigheden en gezondheid en veiligheid, biedt dit de kans om medewerkers aan te trekken en te behouden voor onze eigen organisatie. Talentontwikkeling en training hebben alleen betrekking op onze eigen medewerkers en worden daarom in dit hoofdstuk behandeld. We hebben een positieve impact op onze medewerkers door hun individuele ontwikkeling voort te zetten. Er zijn geen materiële impacts op ons eigen personeel geïdentificeerd die voortvloeien uit transitieplannen voor het verminderen van negatieve milieu-impacts en het bereiken van groenere en klimaatneutrale operaties. Er zijn ook geen risico's en kansen geïdentificeerd die specifiek zijn voor werknemers in bepaalde leeftijdscategorieën, landen of functies anders dan dat het risico groter is voor werknemers buiten kantoorfuncties.

Materiële impacts, risico's en kansen (vervolg)

Het in de praktijk brengen van onze (duurzaamheids)strategie ligt in de handen van onze medewerkers. De impact op de arbeidsomstandigheden en gezondheid en veiligheid van onze medewerkers komt voort uit ons bedrijfsmodel vanwege de inherente kenmerken van de productieprocessen. De gezondheid en veiligheid van onze medewerkers, bezoekers en medewerkers niet in loondienst is echter onze absolute prioriteit. Onze strategische ambitie stelt ons ook in staat om een positieve impact te hebben op de ontwikkeling van onze medewerkers en definieert onze bedrijfscultuur. Samenwerken in diverse en inclusieve teams, bedrijfsbrede samenwerking en het creëren van een respectvolle omgeving stelt onze medewerkers in staat om zich te ontwikkelen tot de beste professionele en persoonlijke versie van zichzelf en zorgt voor langdurig succes. Onze ambitie leidt ook tot zakelijke kansen: we kunnen medewerkers aantrekken en behouden die zich kunnen aanpassen aan onze kernwaarden en die gezamenlijk werken aan de uitvoering van onze missie For the Future of Farming.

Eerlijke arbeidsomstandigheden en gezondheid en veiligheid van medewerkers zijn materieel voor alle medewerkers, vooral voor de productiemedewerkers die direct werken met potentieel gevaarlijke machines. Gezondheids- en veiligheidskwesties zijn bijna altijd gerelateerd aan individuele incidenten en zijn niet systemisch van aard. Voor de impacts met betrekking tot talentontwikkeling en training hebben deze betrekking op al onze medewerkers, inclusief kantoormedewerkers. Aangezien ForFarmers actief is in West-Europese landen, zijn er geen significante risico's van gedwongen arbeid en kinderarbeid geïdentificeerd in onze eigen activiteiten.

te mitigeren, een klachtenmechanisme en rapportage over het proces en verbeteringen gedurende het jaar. In onze aanpak van mensenrechten hebben we samengewerkt met medewerkers, arbeiders en andere rechthebbenden (in de waardeketen), die mogelijk worden beïnvloed, om saillante mensenrechtenkwesties te identificeren. Meer informatie is te vinden in ons [Mensenrechtenbeleid](#) en het hoofdstuk over [Mensenrechten in de waardeketen](#), evenals de [Algemene toelichtingen](#).

Discriminatie en intimidatie

Zoals beschreven in onze Code of Conduct creëren we een veilige werkomgeving waar medewerkers en partners zich gerespecteerd en gelijk behandeld voelen, ongeacht hun achtergrond. We tolereren geen enkele vorm van discriminatie of intimidatie op basis van geslacht, ras, religie, nationaliteit, leeftijd, seksuele geaardheid, genderidentiteit, etniciteit, fysieke capaciteiten of andere persoonlijke kenmerken of overtuiging. Meer informatie over onze Code of Conduct, inclusief details over de belangrijkste inhoud, reikwijdte en verantwoordelijkheid van het beleid, is te vinden in het hoofdstuk [Governance en zakelijk gedrag](#).

Betrokkenheid bij onze medewerkers

Het is voor ons erg belangrijk om een cultuur te creëren waarin al onze medewerkers zich mentaal veilig voelen om belangrijke zaken aan te kaarten. Dit omvat aanmoediging om vrijelijk hun mening en standpunten te uiten.

In 2023 hebben we ons eerste cultuuronderzoek uitgevoerd, waarbij we een waardenscan hebben gebruikt om de persoonlijke waarden van medewerkers, hun percepties

van de huidige cultuur en hoe goed deze aansluiten bij onze gewenste cultuur in kaart te brengen. Dit biedt ook waardevolle inzichten in de huidige en de gewenste cultuur en het veranderingsvermogen van de organisatie. Het eerste onderzoek richtte zich op onze Nederlandse operaties en werd in 2024 herhaald, waaruit aanzienlijke verbeteringen naar voren kwamen. De huidige waargenomen cultuur door onze eigen medewerkers sluit steeds beter aan bij de gewenste bedrijfscultuur, en medewerkers zien hun persoonlijke waarden beter weerspiegeld in onze bedrijfswaarden. Belangrijke aandachtsgebieden die in de enquête van 2023 werden geïdentificeerd, zoals het bevorderen van ondernemerschap en het passend delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, toonden aanzienlijke vooruitgang in het resultaat van 2024. Bovendien hebben we, terwijl we onze nieuwe organisatiestructuur verder implementeren, aanzienlijke vooruitgang geboekt in het verbeteren van verbinding, duidelijkheid en focus binnen de organisatie. De enquête van 2024 liet ook voortdurende verbeterpunten zien met betrekking tot transparantie, erkenning en waardering, die we in de nabije toekomst zullen aanpakken.

In 2024 werd het cultuuronderzoek uitgebreid naar onze operaties in andere landen. In het Verenigd Koninkrijk weerspiegelen de resultaten uit begin 2024 de dynamische situatie, ook gezien de organisatorische veranderingen die begin dit jaar zijn geïnitieerd. De positieve uitkomsten van het onderzoek in Duitsland werden gepresenteerd aan de verschillende teams en op basis van de gedetailleerde verkenning van de verschillende thema's, zoals begrijpelijke communicatie naar medewerkers in de fabrieken en betere

samenwerking tussen afdelingen, worden verschillende acties geïnitieerd en al gedeeltelijk geïmplementeerd. In Polen zien we een goede afstemming tussen de persoonlijke waarden van medewerkers en de huidige bedrijfs-cultuur, evenals tussen de gewenste en huidige culturen. Er zijn echter altijd verbeterpunten, voornamelijk op het gebied van (persoonlijke) ontwikkeling en communicatie.

De inzichten die we verkrijgen uit het cultuuronderzoek dienen als essentiële input voor het afstemmen van onze bedrijfsstrategie op de verwachtingen van onze medewerkers. De Group HR Director is verantwoordelijk voor het cultuuronderzoek.

Processen om betrokkenheid te creëren en kanalen om zorgen te uiten

Om sociale veiligheid te garanderen heeft ForFarmers niet alleen een Code of Conduct en een Speak-up Meldregeling, maar zijn ook meerdere interne vertrouwenspersonen en een externe vertrouwenspersoon aangesteld die zijn getraind voor hun belangrijke rol. Dit geeft onze eigen medewerkers, maar ook mensen buiten ForFarmers, gemakkelijk toegang om hun zorgen te uiten en advies of hulp te vragen, bijvoorbeeld in geval van ongewenst gedrag zoals pesten, discriminatie of intimidatie. Medewerkers kunnen een schriftelijke of mondelinge melding maken bij hun manager of bij een vertrouwenspersoon, via een (telefoon)gesprek met Group Legal of via e-mail. Bovendien kunnen medewerkers door gebruik te maken van de Speak-up Meldregeling een officiële melding doen bij de integriteitscommissie of ondersteuning of advies vragen van de HR-afdeling of een vertrouwenspersoon. De bescherming van medewerkers tegen vergeldingsacties en het

waarborgen dat passende maatregelen worden genomen om herhaling te voorkomen is onderdeel van onze Speak-up Meldregeling. Om bewustwording en betrokkenheid te vergroten, informeren we medewerkers geregeld over de beschikbare mogelijkheden om hun zorgen te bespreken en/of te melden, bijvoorbeeld via ons interne medewerkersplatform Connect en gedurende de driejaarlijkse Code of Conduct training, verder toegelicht in het hoofdstuk Governance en zakelijk gedrag.

Wij zetten ons in om ervoor te zorgen dat men zich meer bewust wordt van deze processen, zodat medewerkers op een laagdrempelige manier misstanden kunnen aankaarten en de juiste ondersteuning kunnen ontvangen.

Bewustwording wordt op verschillende manieren verhoogd, waaronder training over de Code of Conduct en interne informatiecampagnes. Het doel is om werknemers te herinneren aan de beschikbaarheid van klachtmechanismen en het gebruik hiervan aan te moedigen. Werknemers kunnen ook andere formele en informele mechanismen gebruiken om hun zorgen te uiten, bijvoorbeeld via ondernemingsraden, interne en externe vertrouwenspersonen, de HR-afdeling en/of hun manager. De resultaten van ons cultuuronderzoek geeft geen aanwijzingen dat onze werknemers het klachtenmechanisme, en andere formele en informele infrastructuur, niet vertrouwen.

Meer informatie is te vinden in het hoofdstuk Governance en zakelijk gedrag, inclusief maatregelen om herstel voor mensenrechten-gerelateerde impacts te bieden en/of mogelijk te maken en informatie over de Speak-up Meldregeling. Onze specifieke betrokkenheid bij de iden-

tificatie van impacts, risico's en kansen wordt beschreven in de sectie Impact-, risico- en kansenmanagement van de Algemene toelichtingen.

Diversiteit, inclusiviteit en gelijkheid

Open-minded is een van onze kernwaarden. We hechten veel waarde aan een divers en inclusief medewerkerspopulatie waar mensen kunnen en mogen zijn wie ze zijn. Diversiteit (waarbij iedereen wordt uitgenodigd), inclusie (waar iedereen bijdraagt) en gelijkheid (waar resultaten en voordelen eerlijk worden gedeeld) zijn echt ingebed in de organisatie, ons beleid en ons gedrag. We zijn ons hier volledig van bewust en streven ernaar deze kennis uitdragen door middel van onze gedeelde PROUD-waarden. We verwachten dat onze leveranciers hetzelfde doen. Zij kunnen hier meer over lezen in de Supplier Code of Conduct.

Medewerkers worden aangenomen op basis van gewenste capaciteiten en competenties, ongeacht geslacht, leeftijd, ras of geloofsovertuiging, en dit is vastgelegd in ons beleid en onze procedures. We stimuleren een bedrijfscultuur waarin de kracht van het verschil wordt gewaardeerd en waar iedereen gelijke kansen heeft. We geloven dat een divers personeelsbestand een essentiële bijdrage levert aan het succes van onze organisatie en het vermogen om bij te dragen aan de toekomst van de sector. Door gebruik te maken van de verschillende perspectieven en ervaringen van veel individuen zal aanzienlijke waarde worden toegevoegd aan de kernactiviteiten van ForFarmers.

We bevorderen diversiteit op alle niveaus van de organisatie. In 2024 hebben we onze visie, principes en doelen uiteengezet in ons nieuw gelanceerde diversiteits- en

inclusiebeleid (D&I-beleid). Dit beleid is van toepassing op onze eigen medewerkers en de verantwoordelijkheid ligt bij de raad van bestuur en de group HR-director. Om diversiteit en inclusie te bevorderen:

- 1. Streven we actief naar een meer evenwichtige samenstelling van ons personeelsbestand. Bij gelijke geschiktheid streven we er bewust naar om diversiteit en inclusie in de verschillende teams te vergroten;
- 2. Nemen we medewerkers aan op basis van gewenste capaciteiten en competenties, ongeacht geslacht, leeftijd, ras of geloofsovertuiging;
- 3. Moedigen we een bedrijfscultuur aan waarin de kracht van het verschil wordt gewaardeerd en alle medewerkers gelijke kansen hebben.

Ons actieplan om deze doelen te bereiken omvat:

- 1. In 2024 is gestart met het herzien van beleid en procedures om te identificeren of en waar er systematische onbewuste vooroordelen in onze organisatie en richting verschillende gemeenschappen zijn (met speciale aandacht voor vrouwelijke medewerkers, medewerkers met een handicap, medewerkers met een lager inkomen en medewerkers van verschillende generaties);
- 2. Het implementeren van een divers talentmanagementbenadering, inclusief een divers opvolgingsplan;
- 3. Het herzien van onze employee journey (inclusief het wervingsproces vanuit het perspectief van de kandidaatervaring) om ervoor te zorgen dat de filosofie van gelijke kansen is ingebed in alle medewerkersdocumentatie;
- 4. Het onderzoeken of er impliciete en expliciete onbewuste vooroordelen in ons beleid en onze praktijken

zijn, bijvoorbeeld hoe te solliciteren voor flexibel werken, aannames in functiebeschrijvingen, toegang tot ouderschapsverlof, enzovoort.

Genderdiversiteit

We streven ernaar om tegen 2030 ten minste 35% mannen en 35% vrouwen binnen ons executive team en opco managementteams te hebben en streven actief naar een evenwichtige samenstelling van de medewerkerspopulatie in leeftijd en nationaliteit. Eind 2024 is 25% van het executive team binnen onze organisatie vrouw en 21% van de opco managementteams is vrouw. We hebben wervingsdoelen gesteld op basis van ons diversiteitsdoel en organiseren een aantal initiatieven gericht op groepen die het minst vertegenwoordigd zijn, zoals vrouwelijke medewerkers en medewerkers van verschillende generaties, om de diversiteit van ons personeelsbestand te evalueren en te verbeteren. Eind 2024 is 22% van de medewerkers van ForFarmers vrouw en 78% is man. In 2024 waren vrouwen goed voor 32% van de nieuw aangenomen medewerkers (2023: 21%) en 25% van alle interne promoties (2023: 26%), waarvan 9% werd gepromoveerd naar een managementfunctie (2023: 4%).

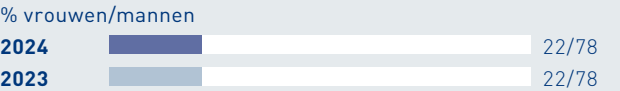
In lijn met de Corporate Governance Code hebben we ook doelen gesteld met betrekking tot vrouwelijke bestuurders in de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Het doel is ten minste 30% van de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen vrouw en 30% man. Eind 2024 is 33,3% van de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen vrouw. Daarnaast streven we naar variëteit in leeftijd. Het diversiteits- en

inclusiebeleid voor de raad van bestuur en de raad van commissarissen is beschikbaar op onze website.

Verdere informatie over de toepasselijke doelen voor de raad van commissarissen en de raad van bestuur is te vinden in de [Corporate Governance Verklaring 2024](#).

Diversiteit doelstellingen

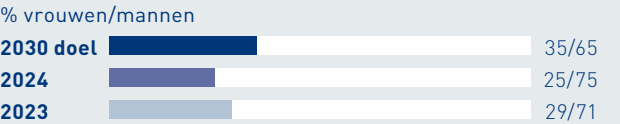
Alle medewerkers



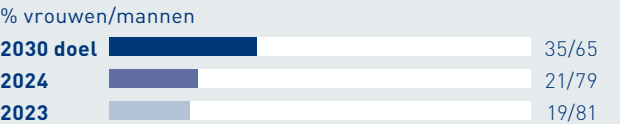
Raad van bestuur en Raad van commissarissen



Executive team



Opco managementteams



Genderloonkloof en totale beloningsratio

We zetten ons in voor gelijke beloning en richten ons op het waarborgen van gelijke beloning voor functies bij het aannemen of bevorderen van medewerkers. In 2024 was de loonkloof 15,0% in het voordeel van mannen. Voor benchmarkdoeleinden is de genderloonkloof in de EU 12,7% (2022). De verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen worden sterk beïnvloed door verschillen in genderverdeling over de niveaus in de organisatie. We zien dat het aandeel vrouwen niet in hetzelfde tempo toeneemt in de hogere leidinggevende posities als in de rest van de organisatie. In de komende jaren zullen we verder werken aan het verkleinen van de kloof door de beloningstransparantie te vergroten en ons Career & Reward framework verder te ontwikkelen om ervoor te zorgen dat we de juiste functie-, niveau- en beloningsgegevens hebben om inzichten te verkrijgen en gelijkheid te verbeteren.

Genderdiversiteit en loonkloof

	Eenheid	Doel	2024	2023
Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen, leden				
	Aantal		9	8
Gender met laagste vertegenwoordiging (vrouw)	%	30% (2030)	33%	25%
Executive Team, leden				
	Aantal		8	7
Gender met laagste vertegenwoordiging (vrouw)	%	35% (2030)	25%	29%
Opco Management Teams, leden				
	Aantal		53	58
Gender met laagste vertegenwoordiging (vrouw)	%	35% (2030)	21%	19%
Alle medewerkers				
	Aantal		2.687	2.390
Gender met laagste vertegenwoordiging (vrouw)	%		22%	22%
Genderloonkloof				
Genderloonkloof, gemiddelde	%		15,0%	

Voor verdere beloningsindicatoren, zoals de totale beloningsratio (op mediaan- en gemiddelde basis), verwijzen we naar het [Remuneratierapport](#).

Veilig en verantwoord werken

We vinden de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en iedereen met wie we samenwerken belangrijk. Een fundamenteel onderdeel van onze activiteiten is een gezondheids- en veiligheidsmanagementsysteem het promoten van een cultuur die de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers ondersteunt. Ons gezondheids- en veiligheidsbeleid stelt normen vast voor het beschermen en waarborgen van de gezondheid en het welzijn van onze medewerkers. Met ons beleid en maatregelen beheersen we de risico's en kansen die samenhangen met gezondheid en veiligheid van onze medewerkers. Het beleid geldt voor al (100%) onze medewerkers en locaties. In alle landen zijn Health en Safety Officers aangesteld. Zij zijn verantwoordelijk voor de coördinatie van trainingen op het gebied van gezondheid en veiligheid. Ook zorgen ze ervoor dat 'best practices' gedeeld worden.

Daarnaast zijn de randvoorwaarden voor veilige arbeidsomstandigheden verder verbeterd, onder andere door een duidelijke veiligheidscultuur, inclusief sociale veiligheid, in de totale onderneming te ontwikkelen. Het beleid van ForFarmers strekt zich ook uit buiten de organisatie. De verantwoordelijkheid ligt bij de raad van bestuur.

In het kader van onze FarmRisk-aanpak inventariseren onze chauffeurs de veiligheidsrisico's op het boeren erf en maken ze veehouders bewust van de risico's op hun erf. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan bewustwording door communicatie, onder andere door de resultaten op veiligheid op diverse schermen en plaatsen te delen. Ook veiligheids- en kwaliteitstrainingen zijn essentieel om veilig en verantwoord te werken. Er is een uitgebreid Health & Safety opleidingspakket waarbij verschillende trainingen met een bepaalde frequentie worden herhaald. Zo worden trainingen gegeven op het gebied van veilig werken met onder andere heftruck, kraan en bepaalde specifieke apparatuur in de fabrieken en zijn er trainingen over explosieveiligheid. Ook op het gebied van kwaliteit vinden op regelmatige basistrain-

ningen en opleidingen plaats, waarbij onderwerpen zoals grondstoffenkennis en voedselveiligheid worden behandeld. Door voortdurende verbetering, innovatie en samenwerking creëren we een werkomgeving waar veiligheid is ingebed.

Langetermijnambities

We streven naar nul dodelijke en ernstige ongelukken. Dit omvat al onze werknemers, medewerkers niet in loondienst en andere bezoekers op onze locaties, bij een door het bedrijf georganiseerd evenement of tijdens het rijden op onze vrachtwagens.

Het aantal werkgerelateerde ongevallen is gestegen ten opzichte van 2023. Een tragisch dieptepunt in 2024 was het dodelijke verkeersongeval van een van onze medewerkers in Duitsland. Dit onderstreept het belang om onverminderd aandacht te hebben voor veiligheid.

Er zijn in 2024 geen gerapporteerde gevallen van registreerbare beroepsziekten (2023: idem). Het aantal registreerbare werkgerelateerde ongevallen (in 2023 gerapporteerd als aantal ongelukken), de frequentieratio van registreerbare werkgerelateerde ongevallen per miljoen gewerkte uren en het aantal dagen met verzuim zijn opgenomen in de onderstaande tabel, uitgesplitst tussen werknemers en medewerkers niet in loondienst. Het aantal dagen met verzuim wordt alleen geregistreerd voor onze eigen medewerkers.

		2024	2024	2024	2023	2023	2023
		Frequency Aantal dagen			Frequency Aantal dagen		
		Aantal	ratio	verzuim	Aantal	ratio	verzuim
Nederland	Werknemers	8	4,31	598	2	1,03	16
	Medewerkers niet in loondienst	4	–		3	–	
Duitsland	Werknemers	6	10,10	158	3	5,11	49
	Medewerkers niet in loondienst	1	–		–	–	–
Polen	Werknemers	2	1,95	252	5	7,48	182
	Medewerkers niet in loondienst	–	–		–	–	
Verenigd Koninkrijk	Werknemers	4	2,23	28	6	3,16	123
	Medewerkers niet in loondienst	1	–		1	–	
Totaal		26	3,80	1.036	20	3,14	370

Meer informatie over de gehanteerde definities en calculatie is opgenomen in de bijlage Over ForFarmers Duurzaamheidsverklaring. In 2023 werd de frequency ratio berekend per 200.000 gewerkte uren. Om te voldoen aan de ESRS-vereisten, is de frequency ratio omgezet naar per 1.000.000 gewerkte uren. Het aantal ongevallen blijft ongewijzigd.

	2024	2023
	Aantal	Aantal
Werknemers	20	16
Medewerkers niet in loondienst	6	4
Andere werknemers die op onze bedrijfslocaties werkzaam zijn	–	–
Totaal werkgerelateerde dodelijke ongevallen en ernstige ⁽¹⁾ ongelukken	26	20

⁽¹⁾ Ernstige werkgerelateerde ongevallen zijn ongevallen met verzuim.

Loopbaanontwikkeling

ForFarmers streeft ernaar om getalenteerde medewerkers aan te trekken, op te leiden en te behouden. We bieden verschillende trainingen en middelen aan om onze medewerkers te helpen hun effectiviteit te vergroten en te werken aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

ForFarmers beoogt vacatures vooral met interne kandidaten te vullen. Zo wordt talent behouden en krijgen medewerkers de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen. Wij vinden dit van belang, zowel vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap als voor het slagen van de strategie. Hiertoe worden verschillende trainings- en ontwikkelingsprogramma's aangeboden, het introductieprogramma en verschillende online modules en e-learning tools. Ook biedt ForFarmers trainingen en ontwikkeltrajecten op het gebied van leiderschap om te voorzien in voldoende goede opvolging.

Eigen regie voor medewerkers

ForFarmers maakt gebruik van een online HR-systeem dat ook op het gebied van opleiding en ontwikkeling belangrijke ondersteuning biedt. Medewerkers hebben via deze portal toegang tot diverse leermodules en krijgen zo eigenaarschap over hun eigen ontwikkeling.

We werken met een talent managementcyclus waarin medewerkers worden ondersteund in de uitoefening van hun functie en die voorziet in het maken van afspraken over de persoonlijke en vakmatige ontwikkeling van medewerkers. Aan het begin van het jaar worden individuele doelstellingen in samenspraak met de leidinggevende

geformuleerd. Halverwege het jaar wordt met de medewerker een tussentijds voortgangsgesprek gevoerd. Hierin komen specifieke ontwikkelbehoeften en groeimogelijkheden nadrukkelijk aan de orde om samen met de leidinggevende een persoonlijk ontwikkelplan te maken. Aan het eind van het jaar volgt een evaluatie en beoordeling van de prestaties. We streven ernaar dat elke werknemer jaarlijks wordt geëvalueerd en beoordeeld om hun professionele en persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen. In 2024 nam 79% van onze mannelijke medewerkers en 77% van onze vrouwelijke medewerkers deel aan regelmatige prestatie- en loopbaanontwikkelingsbeoordelingen.

Onboarding

Voor nieuwe medewerkers is er een digitaal onboardingsprogramma, dat wordt ondersteund door het HR-portaal. Zo worden nieuwe medewerkers onder andere meegenomen door de Code of Conduct en IT-veiligheidsmodules en waarborgt de training dat deze bij alle nieuwe medewerkers doorleefd zijn. Daarnaast worden diverse e-learning gevolgd op het gebied van onder andere veilig werken. Trainingen worden het hele jaar door herhaald.

Gezondheid en welzijn

Het welzijn van onze medewerkers is erg belangrijk voor ons. Om hen in staat te stellen op een gezonde en verantwoorde manier te werken, zorgen we voor een open werkomgeving en streven we ernaar bij te dragen aan hun vitaliteit. We nemen de verantwoordelijkheid om het ziekteverzuim laag te houden en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers te waarborgen.

In vergelijking met 2023 (3,1%) zien we dat het ziekteverzuim is afgenomen met 0,1% naar 3,0% in 2024. In ieder land waar ForFarmers actief is, is het ziekteverzuim vergelijkbaar met het voorgaande jaar. Met name in het Verenigd Koninkrijk en Polen is het ziekteverzuim jaar-op-jaar consequent laag.

Tijd- en locatieonafhankelijk werken wordt gefaciliteerd om medewerkers in staat te stellen hun werk-privébalans beter vorm te geven. Met het oog op het behouden van verbinding en voldoende contact streven we naar een goede balans tussen werken op kantoor en thuiswerken. We ondersteunen managers bij het op de juiste manier inrichten van deze manier van werken.

Al onze medewerkers ontvangen een adequaat loon. In 2024 is de toepasselijke benchmark het minimumloon per land. In de komende jaren zal ons Career & Reward framework een meer diepgaande adequate loonbenchmark definiëren. Bovendien worden de arbeidsomstandigheden van al onze medewerkers gewaarborgd door sociale bescherming. Dit omvat ondersteuning bij inkomensverlies als gevolg van grote levensgebeurtenissen zoals ziekte, werkloosheid, arbeidsongeval, ouderschapsverlof, pensioen en gezinsgerelateerd verlof. In 2024 nam 5% van onze mannelijke en 9% van onze vrouwelijke medewerkers gezinsgerelateerd verlof op.

Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog

We respecteren individuele rechten op vrijheid van mening en vereniging, en respecteren het recht op collectieve onderhandelingen en alle vormen van sociale dialoog tussen ForFarmers en haar eigen medewerkers (dat wil zeggen medewerkersvertegenwoordigers). Op 31 december

2024 valt 52,5% van de eigen medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst en 49,9% van de eigen medewerkers valt onder medewerkersvertegenwoordigers of ondernemingsraden. De dekkingsgraad per land is in de tabel weergegeven.

CAO-dekkingsgraad en sociale dialoog	CAO-dekkingsgraad		Sociale dialoog
	Medewerkers binnen de Europese Economische Zone	Medewerkers buiten de Europese Economische Zone	Medewerkers binnen de Europese Economische Zone
0-19%	Polen		Polen
20-39%		Verenigd Koninkrijk	
40-59%			
60-79%			
80-100%	Nederland/Duitsland		Nederland/Duitsland

Naast lokale ondernemingsraden die sociale dialoog in verschillende landen bieden, heeft ForFarmers een overkoepelende Europese Ondernemingsraad.

Incidenten, klachten en ernstige mensenrechtenimpacts

In 2024 zijn er geen ernstige mensenrechtenimpacts, incidenten en klachten gemeld in onze eigen activiteiten. Dit omvat gemelde incidenten van discriminatie, inclusief intimidatie, of gevallen van gedwongen arbeid, mensenhandel of kinderarbeid. Aangezien er in de verslagperiode geen incidenten waren, zijn er geen boetes, straffen en/of schadevergoedingen betaald als gevolg van incidenten.

Medewerkers

	2024	2023
Eigen personeel (per 31 december)		
Nederland	1.042	951
Verenigd Koninkrijk	848	847
Polen	486	295
Duitsland	306	292
België	5	5
Totaal aantal werknemers	2.687	2.390
Totaal aantal medewerkers niet in loondienst ⁽¹⁾	80	90
Retentiegraad (laatste 12 maanden)		
Retentiegraad (in %)	83,4%	84,2%
Personeelsverloop in het jaar	404	451
Vaste medewerkers (per 31 december)	2.455	2.200
Man	1.924	1.725
Vrouw	531	475
Overig	–	–
Niet gerapporteerd	–	–
Tijdelijke medewerkers (per 31 december)	196	157
Man	123	103
Vrouw	73	54
Overig	–	–
Niet gerapporteerd	–	–
Aantal oproepkrachten (per 31 december)	36	33
Man	36	33
Vrouw	–	–
Overig	–	–
Niet gerapporteerd	–	–

⁽¹⁾ Het aantal medewerkers niet in loondienst is een schatting aangezien geen data beschikbaar was. Meer informatie over de basis voor het maken van de schatting is opgenomen in de bijlage Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring.



In aantal medewerkers	2024	2024	2024	2023	2023	2023
	Vaste	Tijdelijke	Aantal	Vaste	Tijdelijke	Aantal
Per 31 december	medewerkers	medewerkers	oproepkrachten	medewerkers	medewerkers	oproepkrachten
Nederland	915	103	24	841	90	20
Verenigd Koninkrijk	833	6	9	826	11	10
Polen	406	80	–	246	49	–
Duitsland	297	6	3	282	7	3
België	4	1	–	5	–	–

Werknemers naar leeftijdsgroep (per 31 december)	2024	2023
Jonger dan 30 jaar	342	315
30 - 50 jaar	1.312	1.069
Ouder dan 50 jaar	1.033	1.006

Werknemers in de waardeketen

Bij ForFarmers geloven we dat respect voor alle internationaal erkende mensenrechten essentieel is voor ons lange termijn succes en duurzaamheid. In 2024 zijn we gestart met het actief integreren van due diligence op het gebied van mensenrechten in alle aspecten van onze bedrijfsvoering en gebruiken onze invloed op onze zakelijke relaties om hen aan te moedigen hetzelfde te doen. Voor ons is due diligence op het gebied van mensenrechten een continu proces dat langetermijnplanning en middelen vereist.

We beschouwen een goede relatie met onze leveranciers, eerlijke arbeidsomstandigheden en gezondheid en veiligheid voor hun werknemers als een cruciaal onderdeel van hoe we succesvol zakendoen. Het respecteren van mensenrechten is hier een belangrijk onderdeel van. We moedigen mensen in de hele waardeketen aan om zich uit te spreken als ze vermoeden dat er iets niet in orde is, en vooral werken we samen met onze boeren, klanten, overheden, retailers en andere waardeketenpartners om ons werk met betrekking tot mensenrechten verder te bevorderen.

Intern integreren we verantwoord zakelijk gedrag in beleid en managementsystemen. Dit vereist een duidelijke inzet van het executive team en de raad van bestuur om ervoor te zorgen dat verantwoord zakelijk gedrag op het hoogste niveau wordt geprioriteerd en dat het wordt weerspiegeld in onze hele organisatie en in onze betrokkenheid bij leveranciers. Bovendien zijn training en bewustwordingsprogramma's essentieel om ervoor te zorgen dat al onze werknemers en zakenpartners hun rol begrijpen in het handhaven van de normen voor verantwoord business conduct.

Betrokkenheid bij werknemers in de waardeketen en het verhelpen van negatieve impacts

Betrokkenheid bij belanghebbenden in onze waardeketen is een belangrijk onderdeel van ons due diligence-proces op het gebied van mensenrechten. ForFarmers heeft een beoordeling van de belangrijkste mensenrechten uitgevoerd waarbij zowel interne experts als externe belanghebbenden betrokken waren om de belangrijkste activiteiten te identificeren, in onze operaties en relaties, inclusief toeleveringsketens, waar mensenrechtenrisico's het meest waarschijnlijk aanwezig en het ernstigst zijn. Bij ForFarmers begrijpen we dat due diligence op het gebied van mensenrechten een continu en dynamisch proces is dat voortdurende inspanning en verbetering vereist. Net als bij de dubbele materialiteitsanalyse is de beoordeling van de belangrijkste mensenrechten een periodieke oefening. In de loop van de tijd verfijnen we onze methoden, vooral als het gaat om het betrekken van rechthebbenden en het opbouwen van collectieve invloed. Door actief degenen te betrekken die betrokken zijn in onze activiteiten en samen te werken met partners en sectororganisaties, kan ForFarmers potentiële mensenrechtenimpacts beter identificeren en aanpakken.

Materiële impacts, risico's en kansen

In onze dubbele materialiteitsbeoordeling hebben we één materieel onderwerp geïdentificeerd met betrekking tot werknemers in de waardeketen: eerlijke arbeidsomstandigheden, gezondheid en veiligheid van werknemers. We erkennen dat zowel onze upstream als downstream waardeketen een (potentiële) negatieve impact heeft op het levensonderhoud en de gezondheid en veiligheid van werknemers. Van de twee beschouwen we het upstream deel van onze waardeketen als het deel met het hoogste risico op negatieve mensenrechtenimpacts, met name de rechten van werknemers en gemeenschappen. We kunnen ook een negatieve impact hebben op werknemers in onze upstream waardeketen, meer specifiek op landbouwarbeiders, vanwege de mogelijke aanwezigheid van kinder- en dwangarbeid.

Bij ForFarmers kopen we onze grondstoffen grotendeels via handelaren. Deze grondstoffen komen van allerlei boeren, van klein tot groot, en voedselproducenten. Het gebruik van marktplaatsen betekent dat de traceerbaarheid tot aan de boerderij van de grondstoffen die we kopen een uitdaging is. Als gevolg hiervan hebben we weinig zicht op de daadwerkelijke impact op werknemers in onze waardeketen. Het waarborgen dat producenten adequaat worden betaald voor de producten is daarom een onzekerheid voor ons.

We hebben ook gekeken naar onze blootstelling aan specifieke landen of regio's en of risico's wijdverspreid, systematisch of incidenteel zijn. Volgens de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) is de landbouw een van de belangrijkste sectoren waar kinder- en dwangarbeid een probleem is, en waar de industrie sterk afhankelijk is van andere kwetsbare groepen, zoals migranten en seizoenarbeiders. In het bijzonder in onze toeleveringsketen van soja en palmolie is er een groter arbeidsgezondheids- en veiligheidsrisico.

Materiële impacts, risico's en kansen (vervolg)

vanwege het gebrek aan training en ontbrekende wetgeving op het gebied van arbeidsveiligheid en gezondheid, en een groter risico op kinder- en dwangarbeid omdat fundamentele arbeidsrechten in deze (inkoop)regio's niet zijn gegarandeerd.

In onze downstream waardeketen hebben we boeren die onze producten gebruiken. Dit zijn zowel grote bedrijven met boerderijen als kleinere boeren. Hier komt onze negatieve impact voort uit de gezondheids- en veiligheidsrisico's van het werken met dieren en zware machines.

Onze aanpak voor het bepalen van onze materiële onderwerpen, impacts, risico's en kansen wordt volledig beschreven in de sectie Impact-, risico- en kansenmanagement van het hoofdstuk Algemene toelichtingen. Dit hoofdstuk richt zich met name op de werknemers van onze toeleveranciers (o.a. lokale boeren), maar bevat ook toelichtingen over onze aanpak met betrekking tot werknemers in onze downstream waardeketen.

Wat uiteindelijk zal moeten leiden tot een meer verantwoord en duurzaam zakelijk milieu. De verantwoordelijkheid voor deze inzet ligt bij de raad van bestuur.

Zoals in het hoofdstuk Eigen medewerkers beschreven hebben we een meldingsprocedure voor misstanden en we moedigen werknemers, leveranciers en partners aan om deze te gebruiken om eventuele zorgen over mensenrechten te melden. Het meldingsbeleid is beoordeeld op de effectiviteitscriteria voor operationele klachtenmechanismen volgens de UN Guiding Principles on Business & Human Rights (UNGPs). ForFarmers zal onder geen beding represailles nemen of toestaan tegen iemand die een mogelijke overtreding meldt, zoals ook beschreven in de sectie Speak-up Meldregeling voor misstanden van het hoofdstuk Governance en zakelijk gedrag.

De toegang tot herstelmechanismen hangt af van de relatie tussen ForFarmers en de daadwerkelijke negatieve impact. In lijn met de UNGPs committeren we ons tot het bieden van toegang tot herstelmaatregelen in gevallen waarin ForFarmers direct de oorzaak was of heeft bijgedragen aan de negatieve impact. We zullen alle meldingen van wets-overtredingen of beleidsinbreuken onderzoeken en, waar passend en wettelijk toegestaan, onmiddellijk passende corrigerende maatregelen nemen. We verbinden ons ertoe wetsovertredingen of beleidsinbreuken, inclusief negatieve mensenrechtenimpacts, die we veroorzaken of waaraan we bijdragen, of die direct aan ons zijn gekoppeld, te goeder trouw via legitieme processen te verhelpen.

Om ervoor te zorgen dat individuen die gebruik maken van het klachtenmechanisme en van wie klachten gegrond worden verklaard, toegang hebben tot effectieve herstelmaatregelen, bieden we realistische routes voor het aanpakken van bedrijfsgerelateerde schade. Mogelijke herstelmaatregelen omvatten financiële of niet-financiële compensatie, formele excuses, herstel, revalidatie, herstel van werkgelegenheid, beleidswijzigingen, trainingsprogramma's en andere corrigerende maatregelen die zijn afgestemd op de specifieke schade die is ervaren. Vervolgens wordt bij de melder gecheckt of de onder-nomen herstelmaatregelen effectief zijn, zodat soortgelijke problemen zich niet opnieuw voordoen. Ten slotte wordt feedback van de melder gevraagd om het klachtenmechanisme te verbeteren en eventuele hiaten in het proces aan te pakken. In onze Supplier Code of Conduct verbinden we leveranciers aan de verplichting om het beschreven mechanisme kenbaar te maken aan hun eigen medewerkers. Met deze aanpak streeft ForFarmers ernaar dat klachten eerlijk, transparant en effectief worden afgehandeld. Hiermee versterken wij onze toewijding aan verantwoording en verantwoordelijk zakelijk gedrag. Onze meldingsprocedure voor misstanden wordt verder beschreven in de sectie Speak-up Meldregeling voor misstanden in het hoofdstuk Governance en zakelijk gedrag.

Evenzo verwachten we dat onze leveranciers en partners herstelmechanismen instellen voor eventuele mensenrechtenschendingen en ervoor zorgen dat er geen represailles volgen tegen iemand die een mogelijke overtreding meldt. Dit is vastgelegd in onze Supplier Code of Conduct.

Transparant inkopen

Wij voeren onze bedrijfsactiviteiten op een respectvolle, eerlijke en rechtlijnige manier uit, terwijl we voldoen aan de toepasselijke wetten, regels en voorschriften. We verwachten dat onze leveranciers hetzelfde doen. We richten ons specifiek op het respecteren en beschermen van de rechten van werknemers die betrokken zijn bij onze toeleveringsketen van grondstoffen. Onze inspanningen richten zich op de transparante toeleveringsketen van grondstoffen, waarbij we de uitdagingen erkennen die inherent zijn aan de (complexe) landbouwtoeleveringsketen. We focussen onze aanpak op grondstoffen met het hoogste risico op negatieve sociale en milieueffecten die worden gebruikt bij de productie van diervoer, met name soja, palmolie en cacao.

Onze Supplier Code of Conduct is van toepassing op onze grondstofleveranciers (upstream waardeketen) en stelt de principes en vereisten vast voor verantwoord ondernemingsbestuur, zakelijk gedrag en integriteit. Het is gebaseerd op de UN Guiding Principles on Business & Human Rights (UNGP's) en de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen over Verantwoord Ondernemen (OESO-richtlijnen) en omvat vereisten met betrekking tot fundamentele internationale conventies en richtlijnen op het gebied van mensenrechten, gezondheid en veiligheid, sociale verantwoordelijkheid, milieu en zakelijke ethiek en gedrag. We zijn vastbesloten om onze ESG-doelstellingen te realiseren en streven ernaar samen te werken met

partners die met ons deze doelstellingen willen halen. Dit omvat de inzet voor tijdgebonden actieplannen en het werken aan het oplossen van eventuele geïdentificeerde problemen. We zullen onze leveranciers ondersteunen in de communicatie van onze Supplier Code of Conduct en waar nodig begeleiding en training te bieden.

In het geval dat ForFarmers overtredingen van de Supplier Code of Conduct vermoedt of vaststelt zullen passende maatregelen worden genomen, bijvoorbeeld door middel van corrigerende actieplannen. Bij ernstige (vermoedens van) mensenrechtenschendingen zal ForFarmers verdere maatregelen nemen (bijvoorbeeld de relatie opschorten of beëindigen in het geval de leverancier niet in staat of bereid is om de niet-naleving op te lossen). Echter, zullen wij eerst beoordelen of de nadelige gevolgen van het beëindigen van de relatie naar verwachting minder ernstig zullen zijn dan de nadelige gevolgen die anders niet voorkomen of adequaat beperkt zouden kunnen worden. De verantwoordelijkheid voor de implementatie van de Supplier Code of Conduct ligt bij de ESG-taskforce.

Tevens hebben wij een Code of Conduct voor derden (upstream waardeketen) voor andere zakelijke relaties, welke duidelijke verwachtingen op het gebied van (ethisch) gedrag schept. De inhoud van dit document wordt verder beschreven in het hoofdstuk Governance en zakelijk gedrag.

Wat er in 2024 is gedaan

We hebben onze samenwerking met leveranciers versterkt en onze invloed verder uitgebreid om sociale en milieurijsico's binnen onze waardeketen te mitigeren. Het verbeteren van de transparantie in de inkoop van onze grondstoffen is een belangrijke stap om onze materiële impact op werknemers in de waardeketen aan te pakken. Uiteraard is onze Supplier Code of Conduct een belangrijk instrument om dit te doen. In 2024 hebben we onze Supplier Code of Conduct bijgewerkt om veranderende wetgevingen en onze beoordeling van saillante mensenrechtenkwesties te weerspiegelen. We streven ernaar de Supplier Code of Conduct minstens elke 24 maanden te herzien en waar nodig bij te werken.

Het doel voor 2030 is ervoor te zorgen onze grondstofleveranciers die verband houden met de soja-, palm- en cacao-toeleveringsketen of een uitgave van meer dan €1.000.000 per boekjaar hebben, onze Supplier Code of Conduct (of equivalent) hebben ondertekend en lid zijn van Sedex (of een ander platform in de toekomst). Om ervoor te zorgen dat onze leveranciers aan onze vereisten voldoen, voeren we monitoringactiviteiten uit om de naleving van de Supplier Code of Conduct te evalueren. Dit doen we door middel van een combinatie van zelfbeoordelingsvragenlijsten en sitebezoeken door vertrouwde derden en/of ons eigen personeel, waar mogelijk. Meer informatie over de initiatieven en acties wordt beschreven in de sectie Mensenrechten van werknemers in de waardeketen.

	eenheid	Doel	2024
Toeleveranciers die de Supplier Code of Conduct (of equivalent) hebben ondertekend en lid zijn van Sedex (soja-, palm- en cacaotoeleveringsketen of uitgave van meer dan €1.000.000)	%	100% (2030)	71,2%

In voorgaande jaren werd het percentage leveranciers dat lid was van Sedex en onze Supplier Code of Conduct had ondertekend gerapporteerd. Na onze beoordeling en de daaropvolgende update van onze Supplier Code of Conduct om onze saillante mensenrechtenkwesties volledig en duidelijk te dekken en onze inspanningen te richten op gebieden met het hoogste risico op nadelige sociale en milieueffecten, is de reikwijdte en definitie van de maatstaf gewijzigd. Als gevolg hiervan wordt de vorige maatstaf niet langer gemeten en gerapporteerd.

Mensenrechten van werknemers in de waardeketen

Onze ambitie is te zorgen dat mensenrechten en het welzijn van werknemers in onze hele waardeketen worden gerespecteerd. We werken continu aan het verbeteren van de aanpak van onze materiële impacts. In 2024 hebben we ons due diligence-proces op het gebied van mensenrechten versterkt door de zes stappen van de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen over Verantwoord Ondernemen (OESO-richtlijnen) verder te integreren.

We zetten ons in om mensenrechten in alle aspecten van onze bedrijfsvoering te integreren en onze invloed te gebruiken richting onze zakelijke relaties om hen aan te moedigen hetzelfde te doen. Deze verbintenis is in lijn met de UN Guiding Principles on Business & Human

Rights (UNGP's), de IAO-verklaring over Fundamentele Principes en Rechten op het Werk en de OESO-richtlijnen. Ons [Mensenrechtenbeleid](#) richt zich op onze belangrijkste mensenrechtenkwesties, waaronder het verbod op kinder- en dwangarbeid. Het beleid omvat verder een due diligence-proces om negatieve mensenrechtenimpacts te identificeren te voorkomen en te mitigeren. Evenals een klachtenmechanisme, te voorzien in herstelmechanismes en rapportage over het proces en verbeteringen gedurende het jaar.

In deze aanpak betrekken we werknemers, arbeiders en andere rechthebbenden – zowel in eigen activiteiten als in onze waardeketen – die mogelijk worden beïnvloed, om saillante mensenrechtenkwesties te identificeren. Dit overleg heeft voornamelijk plaatsgevonden met relevante

vertegenwoordigers die inzicht hebben in de situatie van de werknemers in onze waardeketen. Onze due diligence op het gebied van mensenrechten is geïntegreerd in ons risicobeheersysteem. Als gevolg hiervan hebben we onze Supplier Code of Conduct bijgewerkt om alle saillante kwesties volledig en duidelijk te dekken, zoals leefbaar loon en dwangarbeid. In 2024 zijn een aantal passende maatregelen bepaald en geïmplementeerd die gericht zijn op het stoppen, voorkomen of mitigeren van saillante mensenrechtenkwesties. ForFarmers is momenteel bezig met het opzetten van (verdere) tracking-maatstaven die specifiek toezien op de saillante kwesties in de toeleveringsketen.

De belangrijkste te ondernemen acties en maatregelen zijn:

- Het integreren van het [Mensenrechtenbeleid](#) in de hele organisatie, inclusief communicatie van het beleid door bewustwording te vergroten en systemen van verantwoording op te zetten, gekoppeld aan relevante training. We zullen actief communiceren met mensen binnen onze bedrijfsactiviteiten en andere relevante partners over de wijzigingen in onze Supplier Code of Conduct na de resultaten van de beoordeling van saillante kwesties;

Mensenrechten due diligence proces

Integreren en ontwikkeling van beleid



Identificeren en beoordelen van risico's

Ondernemen van preventie en mitigerende maatregelen

Volgen en meten van impacts

Communiceren en rapporteren

Voorzien in herstelmechanismen



- Het opzetten van (nieuwe) tracking-indicatoren voor sail-lante mensenrechtenkwesities. Bestaande maatregelen omvatten het beoordelen van de leveranciersbasis via een (compliance) platform. Verdere geplande maatregelen omvatten het ontwikkelen van betrokkenheidsmaatregelen gericht op specifieke leveranciers;
- Het ontwikkelen van een due diligence-roadmap voor mensenrechten om onze due diligence op het gebied van mensenrechten op een holistische en strategische manier te blijven verbeteren en ontwikkelen. De roadmap omvat korte-, middellange- en langetermijnacties met betrekking tot eigen activiteiten, upstream en downstream. Activiteiten omvatten het bijwerken van de Supplier Code of Conduct en het creëren van bewustzijn hierover bij leveranciers, periodieke beoordelingen van zakelijke relaties en het beoordelen van het operationele klachtenmechanisme van zakenpartners;
- In 2024 hebben wij een interne taskforce (ESG-taskforce) aangesteld om onze impacts, risico's en kansen met betrekking tot mensenrechten op de middellange tot lange termijn beter te beheren (bijvoorbeeld het identificeren van leveranciers buiten tier 1, deelnemen aan industrie- of multi-stakeholderinitiatieven).

We zullen onze voortgang communiceren in de duurzaamheidsverklaring. Het meldingsbeleid is beoordeeld op de effectiviteitscriteria voor operationele klachtenmechanismen volgens de UNGP's en eventuele hiaten zijn geadresseerd.

De uiteindelijke verantwoordelijkheid en verantwoording voor de implementatie van het [Mensenrechtenbeleid](#) ligt bij onze Raad van Bestuur, die regelmatig updates ontvangt over de implementatie en voortgang van het Executive Team. Ons [Mensenrechtenbeleid](#) is te vinden op onze website.

Mensenrechtenschendingen en -incidenten

In overeenstemming met onze kernwaarden is onze ambitie om samen met onze leveranciers te zorgen voor een duidelijk mensenrechtenbeleid voor onszelf en onze waardeketen. We streven ernaar om mensenrechtenschendingen en -incidenten te minimaliseren, en in ieder geval incidenten van gedwongen arbeid en kinderarbeid in onze waardeketen te voorkomen. Daarom monitoren we het aantal mensenrechtenschendingen en -incidenten door de gehele waardeketen.

	Eenheid	2024	2023
Mensenrechtenschendingen en			
-incidenten	Aantal	0	0

In 2024 zijn geen ernstige mensenrechtenschendingen en -incidenten met betrekking tot onze waardeketen aan ons gerapporteerd. Voor de definitie van mensenrechtenschendingen en -incidenten, zie onze bijlage [Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring](#).

ForFarmers is niet op de hoogte van enige mensenrechtenschendingen en-incidenten of gerelateerde gerechtelijke procedures en/of daarmee samenhangende rechterlijke uitspraken tegen ForFarmers.

Consumenten en eindgebruikers

De veehouderij is cruciaal voor het produceren van betaalbaar en duurzaam voedsel. Bij ForFarmers is de kern van ons bedrijf het leveren van hoogwaardig en veilig voer tegen concurrerende prijzen.

Betrokkenheid bij klanten en het mitigeren van negatieve impact

We vinden het belangrijk om regelmatig contact te hebben met onze klanten. Dit omvat dagelijkse communicatie, regelmatige boerderijbezoeken en verschillende evenementen. Een regelmatig communicatiekanaal is een driemaandelijks klankbordgroep bestaande uit enkele van onze klanten in Nederland. Dit stelt open discussie mogelijk over hoe klanten ForFarmers waarderen en wat hun belangrijkste zorgen zijn. We onderhouden ook regelmatige communicatie met andere stakeholders in onze downstream waardeketen. Bij ForFarmers hebben we geen directe overleggen met consumenten en eindgebruikers maar met onze waardeketen die inzicht heeft in de situatie. De vereisten en behoeften van deze groepen zijn bepaald door retailers en vervolgens door de waardeketen gecommuniceerd totdat ze ons bereiken. Hiermee brengen we het perspectief van de eindgebruiker zo goed mogelijk in kaart. De input die we ontvangen via onze diverse betrokkenheidskanalen is een belangrijke input voor de verfijning van ons portfolio van voeroplossingen. Meer informatie over het soort van de overleggen en de frequentie daarvan is te vinden in onze [stakeholdertabel](#) die is opgenomen in de bijlage.

Productkwaliteit en -veiligheid is onze hoogste prioriteit. Desalniettemin kunnen eventuele problemen die zich voordoen rechtstreeks door onze klanten worden gemeld via de klantenservice of onze (verkoop)vertegenwoordigers. Hiermee meten wij onze betrokkenheid met onze klanten. Eventuele suggesties, klachten of zorgen kunnen ook worden geuit in de klankbordgroep van klanten of andere formele klachtenmechanismen zoals beschreven in het hoofdstuk [Governance en zakelijk gedrag](#). Uit het contact met onze klanten blijkt niet dat zij deze mechanismen niet vertrouwen.

Als we op de hoogte worden gebracht van een daadwerkelijke negatieve impact in onze downstream waardeketen, werken we samen met onze klanten of andere externe partijen om deze impacts zo effectief mogelijk te mitigeren. Specifiek worden negatieve impacts met betrekking tot voer- en voedselveiligheid verholpen in samenwerking met de bevoegde autoriteiten, zoals in meer detail uitgelegd in de sectie [Toegang tot veilig voer en voedsel](#) hieronder. Wanneer daadwerkelijke of potentiële negatieve impacts al zijn geïdentificeerd terwijl ze nog binnen de controle van ForFarmers zijn, volgen we onze strikte voer veiligheidsprocedure. Deze procedure wordt beschreven in de onderstaande secties. Door snel en verantwoord te handelen, streven we ernaar onze reputatie en toewijding aan het

Materiële impacts, risico's en kansen

De materiële duurzaamheidsthema's die we hebben geïdentificeerd met betrekking tot consumenten en eindgebruikers hebben voornamelijk betrekking op de toegang tot veilig voer en duurzaam geproduceerd voedsel, en de naleving van regelgeving en vrijwillige codes. Al onze materiële thema's hebben betrekking op incidenten relevant voor alle typen consumenten, er is daarmee geen onderscheid gemaakt in specifieke karakteristiek. Het is van belang op te merken dat ForFarmers als veevoerproducent zich in aan het begin van de voedselketen bevindt, waardoor de impact van ForFarmers op de uiteindelijke consument indirect is. Dit hoofdstuk richt zich daarom op voer veiligheids- en de rol die ForFarmers daarin speelt. Het belangrijkste mensenrecht in dat opzicht is het recht op eerlijk, veilig en gezond voedsel.

Voer veiligheidsincidenten kunnen het gevolg zijn van mogelijke verontreinigingen in voermaterialen en productieomstandigheden zoals onder andere hygiëne, plaagbestrijdingsproblemen en kruisbesmetting. Een voer veiligheidsincident kan mogelijk schadelijk zijn voor de mens. Het beheren van deze risico's is een complexe uitdaging, onder andere door ons productieproces, ons uitgebreide voerportfolio, de verfijning van onze formuleringen en de schommelingen in de kwaliteit van grondstoffen. Onze hoogste prioriteit is het leveren van veilig voer dat de gezondheid van dieren waarborgt, de prestaties van dieren verbetert en de gezondheid van consumenten beschermt. Incidenten die deze elementen in gevaar brengen, vormen financiële risico's. Zoals boetes, reputatieschade, mogelijke terugroepkosten en verlies van klanten.

Als materieel duurzaamheidsthema met betrekking tot consumenten en eindgebruikers, hebben we ook niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes geïdentificeerd, bijvoorbeeld met betrekking tot niet-GMO en biologische voeders. Het is belangrijk op te merken dat dergelijke incidenten niet gerelateerd zijn aan voer veiligheids- maar uitsluitend aan naleving van regelgeving. Overmatig gebruik van

Materiële impacts, risico's en kansen (vervolg)

antibiotica is een belangrijk thema in onze sector, omdat het bijdraagt aan antimicrobiële resistentie (AMR).

Onze aanpak voor het bepalen van onze materiële duurzaamheidsthema's, impacts, risico's en kansen wordt volledig beschreven in de sectie Impact-, risico- en kansenmanagement van het hoofdstuk Algemene toelichtingen.

leveren van hoogwaardige voeroplossingen die veilig zijn voor zowel mensen als dieren te behouden.

Uiteindelijk is het de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur om ervoor te zorgen dat de betrokkenheid bij belanghebbenden in onze downstream waardeketen plaatsvindt en dat de resultaten worden gebruikt om onze aanpak te verfijnen.

Toegang tot veilig voer en voedsel

Om aan de toenemende wereldwijde vraag naar dierlijke eiwitten te kunnen voldoen, moet de kwaliteit van het vee worden gewaarborgd. Een belangrijke stap in het waarborgen van kwaliteit is het leveren van hoogwaardig diervoer, dat de prestaties van dieren maximaliseert en tegelijkertijd de voer- en voedselveiligheid waarborgt. Daarom is het voor ForFarmers onderdeel van de 'license-to-operate' om ervoor te zorgen dat al het diervoer en het voedsel veilig is.

Onze aanpak van voerveiligheid

Onze ambitie is te streven naar nul voerveiligheidsincidenten en een hoge standaard van voerveiligheid te realiseren. We streven ernaar om het aantal incidenten van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes te minimaliseren. Om deze ambitie te realiseren, hebben we een robuust voerveiligheids- en kwaliteitsmanagementsysteem geïmplementeerd en zijn we toegewijd aan voortdurende verbeterinspanningen. Het managementsysteem heeft in 2024 geen significante wijzigingen gehad. We wijzen op continue basis financiële middelen toe om voerveiligheid te kunnen garanderen.

Voerveiligheid bij ForFarmers

We controleren grondstoffen en mengvoer in overeenstemming met de vereisten van de EU-wetgeving, [GMP+ International](#), [UFAS](#) en QS Kwaliteitsnormen, het [SecureFeed](#)-controleplan en onze eigen risicoanalyses. In elk land controleren we of de regelgeving wordt nageleefd. Dit gebeurt door middel van onze eigen interne audits, audits door derden en externe controles door bevoegde autoriteiten voor onze kwaliteitscertificeringsnormen.

Het managen van voerveiligheid bij ForFarmers begint met het identificeren en beoordelen van (onverwachte) risico's. Indien nodig worden acties ondernomen om de impacts te mitigeren. Na de implementatie van maatregelen wordt hun effectiviteit geëvalueerd en waar nodig worden aanpassingen gedaan. De Group Quality Manager is verantwoordelijk voor het voerveiligheidsmanagementsysteem. De verschillende onderdelen van ons managementsysteem worden in de volgende paragrafen uitgewerkt. Ons managementsysteem stelt ons in staat om de effectiviteit van onze acties te meten.

Incident- en crisismanagement

Naast onze eigen voer veiligheidsambitie is het een wettelijke vereiste dat bedrijven voer onmiddellijk uit de markt moeten halen als ze reden hebben om aan te nemen dat het niet veilig is. We hebben een procedure voor incident- en crisisbeheer. Deze procedure wordt in werking gesteld wanneer een overtreding wordt ontdekt. Hetzij door melding vanuit de toeleveringsketen, hetzij door een incident dat zich binnen onze eigen activiteiten voordoet. We vinden het belangrijk dat signalen over mogelijke risico's voor voer- en voedselveiligheid die mogelijk tot een incident kunnen leiden, snel en adequaat worden beantwoord, zodat de impact wordt geminimaliseerd. Daarom vereist elk incident een beoordeling welke acties het meest effectief zijn, en beoordelen we dat op een case-by-case basis. We zullen ook de relevante autoriteiten informeren als onveilig voer uit de markt moet worden gehaald of als we een reden hebben om aan te nemen dat ons voer schadelijk is voor de gezondheid van dieren of mensen.

Naast de onmiddellijke acties die nodig zijn om voer indien nodig terug te nemen, moet de oorzaak van dergelijke incidenten worden geanalyseerd. Dit om te zorgen dat eenzelfde incident in de toekomst wordt voorkomen. Oplossingen worden geïmplementeerd om de activiteiten zo snel mogelijk en zo veilig mogelijk te herstellen. Een belangrijke graadmeter om te bepalen of deze oplossingen effectief zijn, is of een soortgelijk incident zich op korte termijn opnieuw voordoet. De verantwoordelijkheid om problemen te melden geldt voor alle werknemers van ForFarmers. De voorzorgsmaatregel moet voorkomen dat risico's op voer- en voedselveiligheid zich materiali-

seren. We analyseren continu of nieuwe risico's ontstaan en gebruiken opgedane kennis om ons voer veiligheids- en kwaliteitsmanagementsysteem te verbeteren.

Ons incident- en crisisteam bestaat uit vier subteams, namelijk het Incidentbehandelingsteam, het Crisis Kernteam, het Crisisbehandelingsteam en het Lokale Crisisteam. Deze teams vormen allemaal een integraal onderdeel van ons algehele managementsysteem. Dit systeem voor voer veiligheid werkt via een gestructureerd proces: signalen worden gemeld aan de lijnmanager en beoordeeld door de kwaliteitsmanager. Bij mogelijke veiligheidsincidenten coördineert het Incidentbehandelingsteam de respons, met escalatie naar het Crisis Kernteam indien nodig. Na controle of terugroepacties wordt de situatie geëvalueerd en verbeterpunten geïmplementeerd om herhaling te voorkomen.

Onze aanpak om kruisbesmetting te minimaliseren

We minimaliseren kruisbesmetting binnen ons biologische voer- en niet-GMO-productportfolio. Daarvoor is hetzelfde voer veiligheids- en kwaliteitsmanagementsysteem van toepassing zoals beschreven in de sectie over Toegang tot veilig voer en voedsel. Een belangrijk element van de biologische wetgeving is dat biologisch voer niet wordt vermengd met conventioneel voer. Dit betekent dat biologisch voer in speciale fabrieken moet worden geproduceerd.



Het bijhouden van voerveiligheids- en niet-nalevingsincidenten

Om onze prestaties op het gebied van voerveiligheid en naleving van regelgeving en vrijwillige codes te meten, hebben we de volgende maatstaf ontwikkeld:

Aantal voerveiligheidsincidenten en niet-nalevingskwesties

Niet-naleving wordt hier geïnterpreteerd als niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes met betrekking tot de gezondheids- en veiligheidsimpacten van producten en diensten binnen de verslagperiode. Een incident wordt beschouwd als een voerveiligheidsincident wanneer de gezondheid van mensen of dieren in gevaar is. Alle voerveiligheidsincidenten worden gemonitord en beheerd, zoals hierboven beschreven.

in aantallen	2024	2023
Voerveiligheidsincidenten	3	7
Incidenten met betrekking tot niet-naleving van regelgeving die hebben geleid tot een boete, sanctie of waarschuwing of incidenten met betrekking tot belangrijke niet-naleving van vrijwillige codes	7	7
Totaal	10	14

In het geval van elk incident zijn maatregelen genomen om de gerapporteerde tekortkomingen te corrigeren met een vervolgspectie, resulterend in goedkeuring voor de genomen stappen in lijn met de hierboven beschreven procedure. Verbeteringen zijn aangebracht voor elk incident, zijn beoordeeld en goedgekeurd door overheden en/of instanties, hetgeen in lijn is met onze standaard voerveiligheidsmanagementprocedure.



Onze aanpak van het gebruik van antibiotica in voer

Antimicrobiële resistentie (AMR) is een groeiende zorg voor de gezondheid, deels door het gebruik van antibiotica in diervoer, omdat dit kan leiden tot de ontwikkeling van resistente bacteriën, waardoor infecties moeilijker te behandelen zijn en een risico vormen voor de gezondheid van de consument. Het aanpakken van AMR in de agrarische sector is essentieel om ons voedsel veilig te houden en ervoor te zorgen dat antibiotica effectief blijven.

In lijn met bestaande en steeds strengere wetgeving worden antibiotica momenteel alleen toegevoegd in het Verenigd Koninkrijk, en uitsluitend op veterinair voorschrift. In alle andere landen waar ForFarmers actief is, vindt toediening van antibiotica indien nodig plaats op de boerderij. In deze landen is het gebruik van antibiotica in onze eigen voeroplossingen uit gefaseerd. Aangezien het gebruik van antibiotica sterk gereguleerd is en niet langer als een preventieve maatregel worden toegevoegd aan voer, sturen we niet actief op specifieke doelen en hebben we geen afzonderlijk beleid ontwikkeld voor het beheer van antimicrobiële resistentie. Dit komt mede doordat relevante gegevens binnen onze waardeketen beperkt beschikbaar zijn. We blijven echter inspelen op de marktvraag en zorgen ervoor dat we voldoen aan de geldende lokale regelgeving.

Governance

Governance en zakelijk gedrag

Bij ForFarmers begrijpen we dat succes verbonden is met hoe we ons dagelijks werk uitvoeren. We zetten ons in voor een bedrijfscultuur die ervoor zorgt dat medewerkers betrokken zijn bij het algehele succes van onze missie For the Future of Farming. We hebben vijf kernwaarden geïdentificeerd die medewerkers PROUD maken om bij ForFarmers te werken: Passionate, Responsible, Open-minded, United en Delivering. Deze kernwaarden vormen de basis van een bedrijfscultuur gericht op langetermijnwaardecreatie. We streven naar het behouden van een gezonde bedrijfscultuur met een hoog integriteitsniveau, die bijdraagt aan een veilige werkomgeving.

Governance

Het toezicht op zaken met betrekking tot zakelijk gedrag, inclusief toezicht op anti-omkoping en -corruptiepraktijken, ligt bij de Legal and Corporate Affairs Director onder toezicht van de raad van bestuur. De raad van commissarissen houdt toezicht op het takenpakket van de raad van bestuur. De raad van bestuur moet ervoor zorgen dat het management zich bewust is van verantwoord zakelijk gedrag en dat goed bestuur is ingebed in de bedrijfscultuur van ForFarmers. Toezicht omvat onder andere het waarborgen dat systemen aanwezig zijn om corruptie te voorkomen en dataprivacy te waarborgen. Daarnaast wordt jaarlijks een interne beoordeling van de beleidslijnen voor zakelijk gedrag, de effectiviteit ervan en aanbevelingen voor herziening uitgevoerd door de afdeling Legal onder toezicht van de raad van bestuur. Voor de algemene governance-structuur binnen ForFarmers, inclusief andere duurzaamheidsthema's, verwijzen we naar het hoofdstuk Hoe we langetermijnwaardecreatie waarborgen.

Bedrijfscultuur en beleidslijnen voor zakelijk gedrag

Verantwoord zakelijk gedrag gaat verder dan naleving van wet- en regelgeving en komt voort uit het dagelijks op een ethische manier naleven van de kernwaarden van ForFarmers zoals beschreven in onze Code of Conduct. Door middel van onze governance-beleidslijnen blijven we een werkomgeving creëren waarin medewerkers onze waarden kunnen belichamen. De governance-beleidslijnen van ForFarmers zijn uiteengezet in de Code of Conduct en de Speak-up Meldregeling voor misstanden. Naast onze governance-beleidslijnen blijven we regelmatig cultuuronderzoeken uitvoeren om de waarden te identificeren die momenteel door onze medewerkers worden ervaren. Daarnaast geeft het een beeld of de waarden in lijn zijn met de vijf kernwaarden van ForFarmers of dat bepaalde acties door het management nodig zijn voor herijking met onze kernwaarden.

Materiële impacts, risico's en kansen

We streven naar een organisatie waar we trots op kunnen zijn. Goed bestuur is daarom een onderwerp dat centraal staat in onze organisatie en iets waar we continu aan werken om te verbeteren. ForFarmers heeft de materiële impacts, risico's en kansen binnen onze governance-activiteiten en -beleid geïdentificeerd. Dit omvat de materiële onderwerpen van verantwoord zakelijk gedrag en anti-omkoping en corruptie, dataprivacy en -beveiliging en diergezondheid en -welzijn. Op het gebied van anti-omkoping en corruptie leveren we een positieve impact door een omgeving van verantwoordelijk gedrag en ethiek te creëren. Maar wanneer ForFarmers wordt geassocieerd met of vatbaar is voor omkoping en corruptie zijn er ook juridische en reputatierisico's. Wat betreft dataprivacy en -beveiliging kunnen we een negatieve impact hebben op belanghebbenden wiens vertrouwelijke informatie openbaar kan worden in geval van een beveiligingsinbreuk. Dit vormt een materieel risico van commerciële en reputatieschade door het schenden van de privacy en gegevensbeveiliging van onze zakenpartners, klanten en leveranciers. Tenslotte dragen we bij aan het verbeteren van de gezondheid en het welzijn van dieren door voedsaam en gezond diervoer te leveren, bijvoorbeeld door het optimaliseren van ingrediëntverhoudingen van mengvoer.

Voor de beoordeling van zaken met betrekking tot zakelijk gedrag verwijzen we naar de sectie Impact-, risico- en kansenmanagement van het hoofdstuk Algemene toelichtingen.

Code of Conduct

Verantwoord zakelijk gedrag wordt gedetailleerd beschreven in onze Code of Conduct, waarvoor de raad van bestuur eindverantwoordelijk is voor de implementatie en het onderhoud. De Code of Conduct specificeert de regels van integriteit, verantwoordelijkheden en kernwaarden van de organisatie en de werknemer. De Code of Conduct omvat normen van sociale verantwoordelijkheid en ethisch gedrag, die zijn gebaseerd op de principes uiteengezet in de Universal Declaration of Human Rights. De Director Corporate & Legal Affairs is verantwoordelijk voor de Code of Conduct.

De Code of Conduct is van toepassing op elke persoon of entiteit die werkt voor of namens ForFarmers, inclusief onze medewerkers, managers, leidinggevenden en raad van commissarissen, evenals distributeurs, consultants en medewerkers niet in loondienst. De Code of Conduct bestrijkt alle aspecten van ons bedrijf en vormt de basis van onze dagelijkse beslissingen op alle niveaus bij ForFarmers. We moedigen ook alle derde partijen die met ons samenwerken aan om vergelijkbare richtlijnen, regels en normen toe te passen. Derde partijen die met ForFarmers samenwerken, moeten voldoen aan onze Code of Conduct voor derden. De Code of Conduct voor derden weerspiegelt de taal van de interne Code of Conduct, maar is onderscheidend omdat het informatie bevat die relevant is voor derde partijen.

De Code of Conduct van ForFarmers behandelt verschillende onderwerpen die zijn gegroepeerd in de volgende vier kernonderwerpen: werkomgeving, persoonlijk gedrag, zakelijk gedrag en bescherming van activa en informatie. De Code of Conduct bevat ook secties die medewerkers helpen te begrijpen wat hun verplichtingen zijn, wat te doen in geval van schendingen van de code en waar richtlijnen te vinden zijn. Specifieke onderwerpen worden vervolgens binnen elk thema besproken. Van bijzonder belang zijn de onderwerpen omkoping en corruptie, geschenken, entertainment en gastvrijheid en belangenconflicten binnen persoonlijk gedrag en handels- en eerlijke concurrentie-regels binnen zakelijk gedrag. ForFarmers hanteert een 'zero tolerance'-beleid met betrekking tot schendingen van de Code of Conduct. In geval van schending zullen we onmiddellijk actie ondernemen. Indien nodig zullen de relevante handhavingsautoriteiten worden geïnformeerd.

We vergroten de bewustwording van onze bedrijfs-cultuur door middel van ons onboardingproces, waarin nieuwe medewerkers training krijgen om te zorgen dat ze vertrouwd raken met onze Code of Conduct. Bovendien zijn alle medewerkers verplicht om jaarlijks een online of persoonlijke training over de Code of Conduct bij te wonen. De Code of Conduct is beschikbaar op het interne platform van ForFarmers, dat toegankelijk is voor medewerkers, en is beschikbaar op onze bedrijfswebsite in het Duits, Engels, Nederlands en Pools.

Speak-up Meldregeling voor misstanden

ForFarmers neemt (mogelijke) schendingen van de Code of Conduct serieus. Ons klokkenluidersbeleid, of de Speak-up Meldregeling, is opgesteld zodat we de organisatie kunnen blijven verbeteren en ervoor kunnen zorgen dat iedereen verantwoordelijk opereert en in lijn met onze waarden en de Code of Conduct. De Speak-up Meldregeling is beschikbaar voor alle medewerkers evenals interne of externe belanghebbenden om vragen te stellen of zorgen te uiten over een (mogelijke) schending binnen ForFarmers. De Speak-up Meldregeling is toegankelijk op onze bedrijfswebsite in dezelfde talen als de Code of Conduct.

We moedigen onze medewerkers en belanghebbenden aan om elke vorm van, of dreigende, schending van de wet of interne regels; vorm van ongewenst gedrag; of andere zorg dat een incident niet in lijn is met de wet, de kernwaarden van ForFarmers of de gedragsregels in de Code of Conduct te melden. Bovendien stelt de Speak-up Meldregeling dat bepaalde kwesties een zodanig hoog risico vormen dat ze niet genegeerd kunnen worden, inclusief omstandigheden die:

- De gezondheid of veiligheid van een persoon in gevaar kunnen brengen;
- De wet lijken te schenden, zoals fraude, diefstal, corruptie en/of anti-competitief gedrag;
- Ernstige reputatieschade kunnen veroorzaken.

Medewerkers zijn verplicht om dergelijke gevallen onmiddellijk te melden.

Meldingen van wangedrag, zowel intern als extern, worden ontvangen door de Director Legal & Corporate Affairs van ForFarmers. Deze coördineert, samen met de integriteitscommissie, alle meldingen en functioneert onafhankelijk en onpartijdig met betrekking tot de Speak-up Meldregeling en is gebonden aan vertrouwelijkheid. De onderzoeksresultaten worden vervolgens samengevat en gerapporteerd aan de raad van bestuur en de raad van commissarissen. De identiteit van de melder blijft vertrouwelijk; echter, als de identiteit van de melder al bekend is, zal deze met zorg worden behandeld en zoveel mogelijk worden beschermd, in overeenstemming met de toepasselijke wetten en beleidslijnen. Alle persoonlijke gegevens die in het kader van een onderzoek worden verkregen, zullen alleen worden gebruikt voor de doeleinden die in de Speak-up Meldregeling zijn beschreven. De operationele verantwoordelijkheid van deze mechanismen ligt bij de Corporate & Legal Affairs Director. Om ervoor te zorgen dat individuen die gebruik maken van het klachtenmechanisme en wiens klachten gegrond worden bevonden, toegang hebben tot effectieve herstelmaatregelen, zijn wij toegewijd aan het bieden van duidelijke en realistische routes voor het aanpakken van bedrijfsgelateerde schade.

De Speak-up Meldregeling van ForFarmers biedt bescherming voor melders in overeenstemming met Richtlijn (EU) 2019/1937 van het Europees Parlement en de Raad.

Preventie en detectie van corruptie of omkoping

We blijven prioriteit geven aan robuuste anti-corruptie- en anti-omkopingsmaatregelen om risico's te mitigeren en de hoogste normen van integriteit en naleving te kunnen waarborgen. ForFarmers hanteert een zero-tolerance beleid ten aanzien van omkoping en corruptie, wat is uiteengezet in onze Code of Conduct. Alle zakelijke beslissingen moeten worden genomen op basis van objectiviteit, integriteit en het beste belang van de organisatie zonder externe invloed.

We verwachten dat onze medewerkers en belanghebbenden samenwerken met mensen die begrijpen dat corruptie en omkoping onaanvaardbaar zijn. Het anti-corruptie- en anti-omkopingsbeleid zoals uiteengezet in de Code of Conduct omvat due diligence-procedures bij het aannemen van personeel en het aangaan van zakelijke relaties. Het beleid omvat evenals procedures voor het melden van omkoping en corruptie onder de Speak-up Meldregeling voor misstanden.

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor het effectieve ontwerp, de implementatie en de werking van het anti-corruptiebeleid. De raad van bestuur moet ervoor zorgen dat het management zich bewust is van en het beleid accepteert en dusdanig handelt dat het is ingebed in de bedrijfscultuur. De CFO is verantwoordelijk voor het waarborgen dat systemen aanwezig zijn om corruptie te voorkomen. Als onderdeel hiervan biedt ForFarmers passende training bij indiensttreding en op regelmatige basis aan alle relevante medewerkers om hen bewust te maken van de soorten corruptie, de risico's van deelname aan corrupte

activiteiten, de anti-corruptiecode en -beleidslijnen van de organisatie en hoe ze corruptie kunnen melden.

Voor zover mogelijk zijn de beleidslijnen van ForFarmers met betrekking tot anti-corruptie en omkoping afgestemd op het VN-Verdrag tegen Corruptie. Corruptie wordt gedefinieerd als omkoping, afpersing, fraude, misleiding, samenspanning, kartels, machtsmisbruik, verduistering, handel in invloed, witwassen van geld en andere soortgelijke activiteiten. Op basis hiervan worden alle medewerkers (100%) beschouwd als een risicovolle functie, aangezien alle medewerkers geassocieerd kunnen worden met corrupte activiteiten in hun taken.

Om onze prestaties met betrekking tot omkoping en corruptie te monitoren, heeft ForFarmers drie maatstaven geïntroduceerd die jaarlijks worden gerapporteerd, zoals weergegeven in de onderstaande tabel.

in aantallen	2024	2023
Aantal bevestigde incidenten van omkoping en corruptie in de verslagperiode	1	0
Aantal veroordelingen voor omkoping of corruptie in de verslagperiode	0	0
Bedrag van boetes ("EUR") voor schending van anti-omkopings- en anti-corruptiewetten	0	0

Ondernomen acties omvatten verificatie dat het geïdentificeerde fraude-incident geïsoleerd was en wijzigingen in interne processen om een soortgelijk incident in de toekomst te voorkomen.

Dataprivacy en informatiebeveiliging

ForFarmers erkent dat informatie en gegevens (of deze nu elektronisch of op papier zijn) fundamenteel zijn voor het succes van de activiteiten van ForFarmers en daarom moeten worden beschermd tegen schade of verlies. Sommige van deze gegevens zijn gevoelig en worden bewaard namens onze medewerkers, klanten, leveranciers, partners en aandeelhouders. We erkennen dat openbaarmaking van bepaalde informatie, opzettelijk of onopzettelijk, aanzienlijke schade kan toebrengen aan ForFarmers en haar belanghebbenden. Daarom hebben we ons Privacybeleid en Informatiebeveiligingsbeleid aangenomen om ervoor te zorgen dat adequate regelingen zijn getroffen om informatie en informatiesystemen te beschermen tegen verschillende bedreigingen, waaronder fouten, fraude, verduistering, ongeoorloofde openbaarmaking, sabotage, industriële spionage, privacyschending, onderbreking van de dienstverlening en (natuur)rampen.

Onze beleidslijnen dragen bij aan het realiseren van onze strategische doelstellingen en zorgen voor naleving van de corporate governance-vereisten van een beursgenoteerd bedrijf. Het is een essentieel onderdeel van de Code of Conduct, het algehele ForFarmers Risk Control-framework en schetst de principes en procedures die moeten worden uitgevoerd om het risico van ongewenste openbaarmaking, schade of verlies te verminderen.

In het afgelopen jaar is één incident geweest gerelateerd aan data privacy- en informatiebeveiligingsincidenten.

Privacy en persoonlijke gegevens

ForFarmers respecteert de privacy van medewerkers, klanten, leveranciers en andere belanghebbenden. Daarom is onze benadering van persoonlijke gegevens om deze met zorg te behandelen en met professionaliteit en integriteit te beheren. Persoonlijke gegevens mogen alleen worden verwerkt voor legitieme en gerechtvaardigde doeleinden. Dergelijke gegevens moeten nauwkeurig en relevant zijn voor het doel waarvoor ze zijn verzameld en goed worden beschermd tegen ongeoorloofde toegang of misbruik. Als persoonlijke gegevens aan derden moeten worden overgedragen, moeten deze goed worden beveiligd. ForFarmers heeft een Group Privacy and Security Officer aangesteld die toezicht houdt op de omgang met persoonlijke gegevens binnen de organisatie, overeenkomstig ons interne Privacybeleid en Informatiebeveiligingsbeleid.

Een privacy-incident is een verlies van controle, compromitteren, ongeoorloofde openbaarmaking of ongeoorloofde verwerving van persoonlijk identificeerbare informatie (PII) resulterend in een verplichte melding (onder de AVG) aan de Autoriteit Persoonsgegevens of een informatieverzoek met betrekking tot een ontvangen klacht van de Autoriteit Persoonsgegevens. Privacy-incidenten worden gemeld via onze interne kanalen of rechtstreeks aan de Group Privacy and Security Officer, waarna het databeveiligingsteam de gemelde inbreuk beoordeelt en corrigerende maatregelen uitvoert.

Informatie- en cyberbeveiliging

Het informatiebeveiligingsbeleid is bedoeld om de informatie-assets van ForFarmers te beschermen tegen interne en externe bedreigingen, om ervoor te zorgen dat infor-

matie en gegevens correct zijn, beschikbaar op het juiste moment en alleen voor geautoriseerde personen/systemen. Informatie-assets zijn alle informatie en gegevens van ForFarmers die worden gebruikt om onze bedrijfsvoering te ondersteunen (strategisch, tactisch en operationeel), inclusief alle ondersteunende processen, zoals IT-processen, HR-processen, financiële processen en communicatie- en IR-procedures.

De raad van bestuur is uiteindelijk verantwoordelijk voor het algehele bestuur van informatiebeveiliging. Deze verantwoordelijkheid is gedelegeerd aan de CFO. De Group Privacy & Security Officer neemt een coördinerende rol op zich bij de uitvoering en evaluatie van informatiebeveiliging binnen ForFarmers. Alle medewerkers zijn verantwoordelijk voor het naleven van de informatiebeveiligingsregelingen en het tijdig identificeren en melden van risico's en problemen.

Een informatiebeveiligingsincident is een schending of dreigende schending van informatiebeveiligingsbeleid, acceptabel gebruiksbeleid of standaard beveiligingspraktijken, waardoor het incidentrespons-team wordt bijeengeroepen, dat een grote impact heeft op de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid of integriteit van kritieke bedrijfsprocessen of bedrijfsgegevens, wat leidt tot grote financiële impact in de vorm van incidentgerelateerde kosten zoals gemiste inkomsten, verloren klanten, verlies van bedrijfsimago, daling van de aandelenkoers, herstel van diensten of gegevens of het betalen van boetes. Beveiligingsincidenten worden gemeld via interne kanalen of rechtstreeks aan de Group Privacy & Security Officer, waarna het datateam onmiddellijk actie onderneemt om negatieve impact te verhelpen.

Diergezondheid en welzijn

Dierenwelzijn is een steeds belangrijker thema voor consumenten in landen in heel Europa. Toenemende aandacht voor dierenwelzijn leidt tot een toename van de invloed van verschillende kwaliteitskeurmerken voor consumenten. Er zijn verschillende kwaliteitskeurmerken voor kippen, varkens en koeien in de landen waar we actief zijn, waarbij het welzijn van dieren centraal staat. Specifieke aandacht wordt besteed aan de huisvesting van dieren (bijvoorbeeld bewegingsvrijheid, tijd buiten/toegang tot daglicht en vierkante meters per dier), dierprestaties (bijvoorbeeld maximale groei, sterfte, ziekte en behandelingen) en ingrepen bij dieren (bijvoorbeeld geen snavelkappen, geen staartknippen, niet castreren of tanden vijlen).

Onze grootste impact op de gezondheid en het welzijn van dieren is het leveren van voedzame en gezonde diervoeroplossingen, terwijl we tegelijkertijd de ingrediëntverhoudingen van mengvoer optimaliseren. Met onze specifieke voeroplossingen is ForFarmers sterk gepositioneerd om in te spelen op de groeiende (internationale) focus op dierenwelzijn.

De snel veranderende marktvraag en specifieke welzijnsconcepten betekenen niet alleen extra voedingsonderzoek, maar ook de ontwikkeling van nieuwe huisvestingssystemen en aanpassing op het boeren erf, wat betekent dat onze verkoopmedewerkers continu moeten worden getraind. Het is de ambitie van ForFarmers om de voorkeursleverancier te zijn voor onze belanghebbenden en klanten om deze veeleisende welzijnsconcepten en -vereisten op de beste manier toe te passen.

ForFarmers levert voeroplossingen die aansluiten bij de behoeften van onze klanten, inclusief gecertificeerde boeren die actief zijn in dierenwelzijn concepten. Hoewel wij zelf geen specifiek dierenwelzijnsbeleid hebben, zien wij dit als een brede verantwoordelijkheid binnen onze waardeketen. Onze rol is het ondersteunen van klanten door hoogwaardige diervoeding te bieden die aansluit bij hun welzijnsconcepten en -doelstellingen. Om dit verder te versterken, streven we ernaar binnen drie jaar onze gegevensinzichten te verbeteren en een meer gestructureerde aanpak te ontwikkelen rondom dit belangrijke thema.





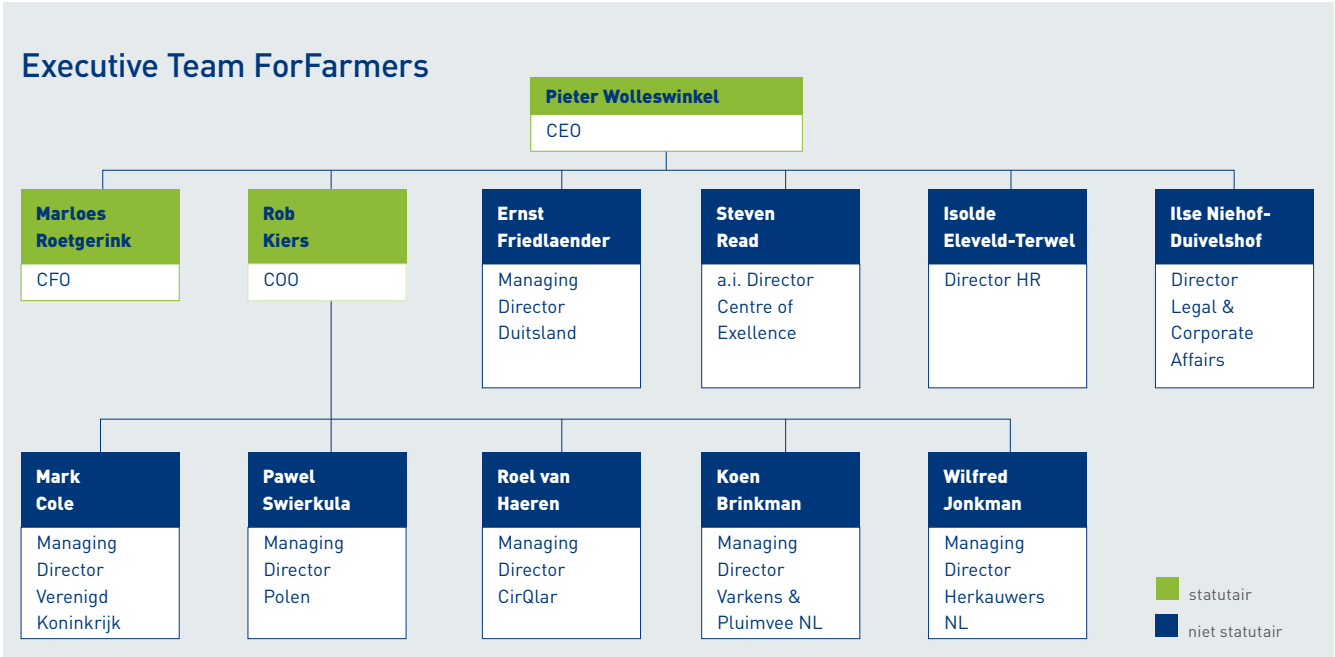
**Hoe we langetermijn-
waardecreatie waarborgen**

Hoe we langetermijnwaardecreatie waarborgen

Organisatie

Een slagvaardige organisatie is van belang om de strategie goed te implementeren. De organisatiestructuur moet de juiste balans bieden tussen ondernemerschap in de lokale markten en het benutten van de aanwezige kennis en ervaring binnen de ForFarmers-organisatie.

De organisatiestructuur van ForFarmers is daarom ingericht volgens het principe ‘primair lokaal, dicht bij de klant, ondersteund door centraal’, zodat er snel en adequaat kan worden ingespeeld op lokale commerciële kansen en bedreigingen. Iedere opco wordt aangestuurd door een directeur (managing director), die integraal verantwoordelijk is voor de lokale prestaties.



Samenstelling Raad van Bestuur

De raad van bestuur van ForFarmers bestaat uit drie leden: de CEO, CFO en COO. Op 28 mei 2024 is Marloes Roetgerink benoemd als lid van de raad van bestuur en CFO. Hiermee is invulling gegeven aan de vacature die ontstaan was na het vertrek van Roeland Tjebbes per 31 december 2023 en de interim invulling door Hans Kerkhoven.

Sindsdien bestaat de raad van bestuur uit Pieter Wolleswinkel (CEO), Marloes Roetgerink (CFO) en Rob Kiers (COO).

Pieter Wolleswinkel (1977, Nederlandse nationaliteit) startte in 2014 bij ForFarmers als directeur van de business unit Noord bij ForFarmers Duitsland. In 2018 werd hij directeur van de business unit Varkens bij ForFarmers Nederland. Hij werd op 1 januari 2019 benoemd tot Directeur ForFarmers Nederland. Later werd ook ForFarmers België onderdeel van zijn portefeuille. Op 14 april 2022 werd hij benoemd tot lid van de raad van bestuur en COO van ForFarmers. Op 3 april 2023 werd hij benoemd tot CEO van ForFarmers. Zijn huidige termijn eindigt tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2026. Op dat moment is hij herbenoembaar voor opnieuw een periode van vier jaar.

Pieter Wolleswinkel groeide op een gemengd boerenbedrijf op. Hij is afgestudeerd in diergeneeskunde en heeft een MBA gehaald op de TIAS School for Business and Society. Na zijn studie heeft hij een aantal jaren gewerkt als dierenarts en daarna in internationale leidinggevende posities bij Provimi (thans Cargill). Pieter Wolleswinkel combineert praktische ervaring, academische kennis en strategisch leiderschap om duurzaamheid binnen de agrarische sector te bevorderen.



Marloes Roetgerink (1979, Nederlandse nationaliteit) is op 28 mei 2024 bij ForFarmers gestart als CFO. Haar huidige termijn eindigt tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2028. Op dat moment is zij herbenoembaar voor opnieuw een periode van vier jaar.

Marloes Roetgerink heeft tien jaar bij Royal FrieslandCampina gewerkt en bekleedde verschillende senior financiële functies bij RFC, meest recentelijk als Business Group CFO (Europa). Daarvoor werkte ze in verschillende financiële functies bij Heineken N.V. Marloes studeerde Industrial Engineering & Management aan de Universiteit Twente en voltooide vervolgens een Executive Master of Finance and Control (RC) aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Op basis van haar brede ervaring in de voedingsmiddelenindustrie biedt Marloes Roetgerink een brede expertise op het gebied van duurzaamheid in de keten.

Rob Kiers (1980, Nederlandse nationaliteit) startte in 2021 bij ForFarmers als Director Strategy en Mergers & Acquisitions (M&A) en werd in september 2021 lid van het executive team. Op 5 juni 2023 is hij benoemd tot lid van de raad van bestuur en COO van ForFarmers. Zijn huidige termijn eindigt tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2027. Op dat moment is hij herbenoembaar voor opnieuw een periode van vier jaar.

Rob Kiers is afgestudeerd in International Business aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. Na zijn studie startte hij zijn carrière als business en project control consultant. Vervolgens heeft hij brede internationale ervaring opgedaan in verschillende commerciële en leidinggevende posities die hij bekleedde bij Nutreco International, onder meer in Oost-Europa, Midden-Oosten, Latijns-Amerika en meest recent in Afrika en Azië. Hiermee brengt hij expertise in het bevorderen van (internationale) duurzame groei en ontwikkeling binnen de agrarische sector.

Samenstelling:

	Pieter Wolleswinkel	Marloes Roetgerink	Rob Kiers
Geboortejaar	1977	1979	1980
Geslacht	Man	Vrouw	Man
Nationaliteit	NL	NL	NL
Jaar laatste benoeming	2022	2024	2023
Herbenoembaar in	2026	2028	2027
Kennis en ervaring:			
(Inter)nationale businesservaring	Ja	Ja	Ja
Internationale bestuurlijke ervaring	Ja	Ja	Ja
Specifieke agrisectorkennis	Ja	Ja	Ja
Financiële kennis	Ja	Ja	Ja
M&A ervaring	Ja	Ja	Ja
Duurzaamheid	Ja	Ja	Ja
Corporate governance-ervaring	Ja	Ja	Ja

➡

Lees meer over de rol van management en toezicht-
houdende organen in de duurzaamheidsverklaring
(ESRS 2 GOV-1), pagina 49

Samenstelling Raad van Commissarissen en Commissies

In 2024 bestond de raad van commissarissen uit zes leden. Tijdens de AvA van 11 april 2024 is Annemieke den Otter herbenoemd. Jan van Nieuwenhuizen heeft aangegeven niet beschikbaar te zijn voor een nieuwe termijn en zal derhalve na de AvA van 17 april 2025 aftreden.

De raad is nu als volgt samengesteld:



Jan van Nieuwenhuizen
Voorzitter (1961,
Nederlandse
nationaliteit)

Sinds 2021 is Jan van Nieuwenhuizen lid van de raad van commissarissen. Hij heeft ruime internationale managementervaring, onder meer als lid van de groepsdirectie van de Rabobank en als leidinggevende bij JP Morgan, Morgan Stanley en NIBC. Hij is in 2022 benoemd tot voorzitter van de raad van commissarissen van Wealth Management Partners, een vermogensbeheerder in Amstelveen. In 2023 is hij benoemd tot voorzitter van de raad van commissarissen van Basic-Fit in Hoofddorp en tot commissaris bij CED in Alphen aan den Rijn. Daarnaast is hij in 2023 toegetreden tot de raad van toezicht van de Hartstichting. Hij is ook lid van de auditcommissie bij het Leids Universiteitsfonds. In het verleden heeft hij ook verschillende commissariaten vervuld, onder andere bij FGH Bank en Bouwfonds Property Development. Hij houdt per 31 december 2022 geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V. Vanuit zijn uitgebreide internationale leidinggevende ervaring heeft Jan van Nieuwenhuizen een zeer ruime ervaring opgedaan op het terrein van strategische duurzaamheidsontwikkelingen en de financiële aspecten daarvan.



Erwin Wunnekink
Vice-voorzitter (1970,
Nederlandse
nationaliteit)

Sinds 2015 is Erwin Wunnekink, op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers, toegetreden tot de raad van commissarissen. Hij is niet herbenoembaar in 2027.

Hij is melkveehouder en sinds maart 2022 voorzitter van de vakgroep melkveehouderij bij LTO Nederland. Tot en met 22 september 2021 was hij lid van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina en bestuurslid van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina. Hij houdt geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V. en heeft als lid van Coöperatie FromFarmers geen saldo op een participatierekening die is uitgegeven door de Coöperatie. Erwin Wunnekink heeft op basis van zijn praktische en bestuurlijke ervaring een zeer uitgebreide kennis van duurzame landbouwpraktijken.



Marijke Folkers-in 't Hout
(1983,
Nederlandse
nationaliteit)

Marijke Folkers-in 't Hout is op aanbeveling van Coöperatie FromFarmers in 2022 toegetreden tot de raad. Zij is herbenoembaar in 2026.

Ze is eigenaar van akkerbouw-, pluimvee- en varkensbedrijf Mevar Meeden en werkte eerder als hoofd inkoop bij Nedmag Industries Mining and Manufacturing. Ze is voorzitter van de raad van commissarissen bij Coöperatie Koninklijke Avebe U.A. Ze heeft geen certificaten of aandelen in ForFarmers N.V. Ze heeft via Mevar Meeden een participatierekening die is uitgegeven door Coöperatie FromFarmers. Het belang komt overeen met 24.243 aandelen en kan worden omgezet in (certificaten van) aandelen ForFarmers N.V. Marijke volgt Jan van Nieuwenhuizen op als voorzitter en neemt deze rol op zich na de AvA van 17 april 2025.



Roger Gerritzen
(1972,
Nederlandse nationaliteit)

Sinds 2018 is Roger Gerritzen lid van de raad van commissarissen. Bij de Algemene vergadering van aandeelhouders van 14 april 2022 is hij herbenoemd tot en met 2026.

Hij is sinds 2017 bestuurslid van Coöperatie FromFarmers. Hij is actief in het agrarische bedrijf van zijn familie en is partner bij Yeald, een bedrijf in de tuinbouwsector. Hij heeft financiële-organisatorische managementfuncties vervuld bij onder meer Syngenta en Unilever en was voorzitter van het bestuur van Agro-Polen, een akkerbouw- en melkveebedrijf in Polen. Hij houdt geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V. en heeft als lid van Coöperatie FromFarmers geen saldo op een participatierekening zoals uitgegeven door de Coöperatie.



Vincent Hulshof
(1962,
Nederlandse nationaliteit)

Vincent Hulshof is sinds 2014 lid van de raad van commissarissen en is in 2022 herbenoemd tot 2026.

Hij is varkenshouder en bestuurslid van Coöperatie FromFarmers. Hij was eerder onder meer voorzitter van de raad van commissarissen van KI Nederland, bestuurslid van Coöperatie Topigs en bestuurslid van de regionale vakgroep varkenshouderij GLTO. Hij houdt geen aandelen of certificaten in ForFarmers. Als lid van Coöperatie FromFarmers heeft hij een saldo overeenkomend met 8.640 aandelen op een participatierekening die is uitgegeven door de Coöperatie en die kan worden omgezet in (certificaten van) of aandelen ForFarmers N.V.



Annemieke den Otter
(1979,
Nederlandse nationaliteit)

Annemieke den Otter is sinds 2020 lid van de raad van commissarissen. Ze is in 2024 herbenoemd.

Sinds juni 2022 is ze CFO bij Renewi. Daarvoor was ze CFO bij ERIKS NV. Gedurende haar loopbaan heeft ze verschillende financiële functies vervuld bij onder meer Royal VolkerWessels Stevin, Macquarie Capital Advisors in het Verenigd Koninkrijk en ING. Ze houdt geen (certificaten van) aandelen in ForFarmers N.V. Annemieke den Otter heeft uitgebreide internationale ervaring en een expertise op het gebied van M&A, duurzaamheid en circulariteit.

Samenstelling:

	Jan van Nieuwenhuizen	Erwin Wunnekink	Marijke Folkers- in 't Hout	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Annemieke den Otter
Geboortjaar	1961	1970	1983	1972	1962	1979
Geslacht	Man	Man	Vrouw	Man	Man	Vrouw
Nationaliteit	NL	NL	NL	NL	NL	NL
Jaar laatste benoeming	2021	2023	2022	2022	2022	2024
Herbenoembaar in	–	–	2026	2026	–	2028
Aftredend uiterlijk in	–	2027	2034	2030	2026	2032
Onafhankelijk	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja
Kern Commissies (zie hieronder)	RC en S&BC	AC en RC	S&BC	AC en RC	S&BC	AC

Kennis en ervaring:

(Inter)nationale businesservaring	+	+	+	+	+	+
Internationale bestuurlijke ervaring	+	–	–	+	–	+
Specifieke agrisectorkennis	+	+	+	+	+	–
Financiële kennis	+	+	–	+	–	+
M&A ervaring	+	–	–	+	–	+
Duurzaamheid	+	+	+	+	+	+
Corporate Governance-ervaring	+	+	+	+	+	+

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

➡ Lees meer over de rol van management en toezichthoudende organen in de duurzaamheidsverklaring (ESRS 2 GOV-1), pagina 49

In de [Corporate governance-verklaring](#) lichten we het D&I beleid en de uitvoering daarvan toe. Met betrekking tot de herbenoemingstermijnen voor commissarissen wijkt ForFarmers enigszins af van de [Nederlandse Corporate governance code](#) (de code). Dat lichten we nader toe in het hoofdstuk Corporate governance.

Twee commissarissen zijn ook bestuurder van Coöperatie FromFarmers, namelijk Vincent Hulshof en Roger Gerritzen. De raad beschouwt hen als niet onafhankelijk

in de zin van de code. We hanteren als uitgangspunt dat de overige commissarissen onafhankelijk zijn in de zin van de code. Bij de beoordeling hiervan weegt de raad onder meer mee dat er geen sprake is van een belangrijke zakelijke relatie zolang er geen contractuele verplichting bestaat om producten of diensten bij ForFarmers af te nemen. De beoordeling heeft plaatsgevonden door de afzonderlijke leden en de raad zelf.

Geen van de leden van de raad heeft meer dan vijf commissariaten van rechtspersonen als bedoeld in het reglement van de raad van commissarissen. De raad is niet bekend met enige vorm van belangenverstrengeling tussen ForFarmers en leden van de raad en ook niet tussen ForFarmers en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10 procent van de aandelen of certificaten daarvan houden in ForFarmers N.V.

De volgende leden van de raad hebben gedurende het verslagjaar – via het (familie)bedrijf waarbij zij zijn betrokken – voer afgenomen van (een dochtermaatschappij van) ForFarmers onder dezelfde gebruikelijke condities zoals die ook voor andere klanten van (een dochtermaatschappij van) ForFarmers gelden: mevrouw Folkers-In 't Hout en de heren Gerritzen, Wunnekink en Hulshof. Deze transacties leiden op grond van het reglement van de raad van commissarissen niet automatisch tot een tegenstrijdig belang.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen kent drie kerncommissies: een auditcommissie, een selectie- en benoemingscommissie en een remuneratiecommissie. De raad is verantwoordelijk voor besluiten die zijn voorbereid door de commissies. De raad heeft op grond van het [reglement voor de raad van commissarissen](#) voor iedere kerncommissie een [reglement](#) opgesteld. In 2024 heeft de raad van elke commissie de verslagen van de beraadslagingen en bevindingen ontvangen.

Auditcommissie

Sinds de AvA van 14 april 2022 wordt de auditcommissie gevormd door Erwin Wunnekink (voorzitter), Roger Gerritzen (lid) en Annemieke den Otter (lid). De auditcommissie ondersteunt de raad in de [toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden](#) op het gebied van externe financiële en niet-financiële rapportage, accountantscontrole en toepassing richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Ook ondersteunt ze de raad in de benoeming en het functioneren van de externe accountant en houdt ze toezicht op de kwaliteit en effectiviteit van interne financiële en managementrapportages en van systemen voor interne risicobeheersing en controle. Tot slot ziet deze commissie toe op naleving van interne procedures en wet- en regelgeving en op de werking van gedragscodes.



Lees meer over de rol van management en toezichthoudende organen in de duurzaamheidsverklaring (ESRS 2 GOV-1), pagina 49

Selectie- en benoemingscommissie

Sinds de AvA van 14 april 2022 bestaat de selectie- en benoemingscommissie uit Marijke Folkers-in 't Hout (voorzitter), Vincent Hulshof (lid) en Jan van Nieuwenhuizen (lid). Zoals vastgelegd in het [Reglement van de Selectie- en benoemingscommissie](#), doet deze commissie onder meer voorstellen aan de raad ten aanzien van de selectiecriteria en benoemingsprocedures, het plan voor opvolging, (her) benoemingen en het beoordelen van het functioneren van bestuurders en commissarissen.

Remuneratiecommissie

Sinds de AvA van 14 april 2022 wordt de remuneratiecommissie gevormd door Roger Gerritzen (voorzitter), Erwin Wunnekink (lid) en Jan van Nieuwenhuizen (lid). Deze commissie doet onder meer voorstellen aan de raad over het [remuneratiebeleid](#) en de beloning van individuele bestuursleden.



Corporate Governance

De governance structuur van ForFarmers is gebaseerd op het gemitigeerd structuurregime voor grote (beursgenoteerde) ondernemingen. De raad van bestuur en raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de implementatie van de corporate governance-structuur van ForFarmers. Deze structuur wordt bepaald door de wet, de [Nederlandse corporate governance-code](#), onze statuten en reglementen. De reglementen zijn opgesteld aan de hand van de laatste versie van de Nederlandse corporate governance-code, zoals deze laatstelijk is gepubliceerd in december 2022.

Onze corporate governance-verklaring is achter in dit jaarverslag opgenomen. Tevens is de verklaring te lezen als apart document op onze website. In de verklaring leggen we uit hoe we de Nederlandse corporate governance-code (verder: de code) toepassen. Ook geven we informatie over de besluiten rondom artikel 10 overnamerichtlijn en artikel 3 bekendmaking niet-financiële informatie. Verder gaan we in op de uitvoering van het [diversiteitsbeleid](#). De verklaring bevat informatie over de interne risicobeheersings- en controlesystemen rondom ons financiële rapportageproces. Ze bevat ook informatie over de samenstelling en het functioneren van de raad van bestuur, het executive team en de raad van commissarissen en over het functioneren van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Bij de samenstelling en het functioneren van zowel het bestuur als de raad hebben we rekening gehouden met de competenties die nodig zijn voor duurzame langetermijnwaardcreatie voor al onze stakeholders. Dit lichten we nader toe in de paragrafen Samenstelling raad van bestuur en Samenstelling raad van commissarissen en commissies.

→
[Lees meer over de rol van management en toezichthoudende organen in de duurzaamheidsverklaring \(ESRS 2 GOV-1 \), pagina 49](#)

Afwijkingen van de Code

Doorgaans volgen we de bepalingen uit de code nauwgezet, maar soms wijken we ervan af. Hieronder beschrijven we die afwijkingen.

2.1.7 Onafhankelijkheid van commissarissen

De raad beschouwt leden van de raad die ook bestuurder zijn van Coöperatie FromFarmers (hierna: de Coöperatie), te weten Vincent Hulshof en Roger Gerritzen, niet als onafhankelijk. Dit lichten we nader toe in het verslag van de raad van commissarissen. Deze commissarissen zijn ter benoeming voorgedragen op aanbeveling van de Coöperatie als houdster van het prioriteitsaandeel in het kapitaal van ForFarmers.

2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen

Om de continuïteit te waarborgen wijkt ForFarmers af van deze bepaling voor wat betreft de personen die op 1 januari 2017 deel uitmaakten van de raad. Voor die personen past de vennootschap het uitgangspunt toe dat zij kunnen worden herbenoemd voor een derde periode van vier jaar. Voor personen die na genoemde datum zijn of worden herbenoemd zal deze bepaling van de code worden toegepast.

2.3.4 Samenstelling commissies (raad van commissarissen)

ForFarmers behoudt zich het recht voor om vanwege praktische redenen van deze bepaling af te wijken. In het reglement van de betreffende commissies is opgenomen dat ten minste de helft van de leden van de commissies onafhankelijk is in de zin van best practice-bepaling 2.1.8.

4.4.5 Uitoefening stemrecht

Voor zover met betrekking tot de door de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (hierna: Stichting Beheer) gehouden aandelen geen stemrecht is opgevraagd en de Coöperatie geen steminstructie heeft gegeven volgens het bepaalde in artikel 8 van de administratievoorwaarden, bepaalt Stichting Beheer naar eigen goeddunken hoe ze het stemrecht uitoefent dat aan die aandelen verbonden is. Zij laat zich daarbij primair leiden door de belangen van de certificaathouders en houdt rekening met het belang van ForFarmers en de met haar verbonden onderneming. Sinds de notering van de gewone aandelen van ForFarmers aan Euronext Amsterdam heeft de Coöperatie de mogelijkheid om steminstructie te geven zoals hiervoor is bedoeld. Dit is medebepalend voor de rechten die de Coöperatie kan uitoefenen als houdster van het prioriteitsaandeel in ForFarmers.

4.4.8 Stemvolmachten

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

Corporate Governance in hoofdlijnen

Bestuur en executive team

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur en de continuïteit van ForFarmers en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur heeft een visie ontwikkeld op duurzame langetermijnwaardcreatie en in overleg met de raad van commissarissen een bijpassende strategie geformuleerd. In het [waardecreeatiemodel](#) wordt de bijdrage beschreven die ForFarmers levert op maatschappelijk, duurzaam en economisch vlak.

ForFarmers voert een doorlopende dialoog met stakeholders over de uitvoering van de strategie en thema's die meer of juist minder aandacht behoeven. De belangrijkste thema's zijn als materiële onderwerpen opgenomen in de dubbele materialiteitsanalyse, te vinden op pagina 44. Ze zijn ook meegenomen bij het bepalen van de strategie.

➔ **Lees meer over onze dubbele materialiteitsanalyse in de duurzaamheidsverklaring, pagina 43**

Het bestuur werkt met een executive team dat de operationele activiteiten aanstuurt van ForFarmers. Het executive team bestaat uit de leden van het bestuur, de managing directors voor het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Polen, herkauwers Nederland, varkens en pluimvee in Nederland en CirQlar en de directeurs voor HR, Legal & Corporate Affairs en Centre of Excellence & Procurement. Dit is in lijn met de strategie, waarin de focus nadrukkelijker op de lokale bedrijven ligt. Executive teamleden die geen lid van het bestuur zijn, geven regelmatig een toelichting op speci-

fieke onderwerpen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Dat doen ze meestal tijdens meetings van het executive team en soms ook tijdens vergaderingen van de raad van commissarissen. Het bestuur zorgt er bij de uitvoering van haar taken voor dat zij over voldoende informatie beschikt voor een goede besluitvorming en in dat licht het nodige doet om haar kennis en vaardigheden op peil te houden, door bijvoorbeeld training en opleiding op actuele thema's zoals de wereldwijde transitie op het gebied van duurzaamheid en de digitalisering.

In 2024 is de functie van CFO tot 28 mei ad interim vervuld door Hans Kerkhoven. Na haar benoeming tijdens een Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders op 28 mei 2024 is Marloes Roetgerink gestart als CFO. Zij is benoemd voor een periode van 4 jaar eindigend op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2028.

De raad van bestuur bestaat sinds 28 mei 2024 uit Pieter Wolleswinkel (CEO), Marloes Roetgerink (CFO) en Rob Kiers (COO).

Herbenoeming van leden van het bestuur is onbeperkt mogelijk, telkens voor een periode van maximaal vier jaar. In 2024 heeft het bestuur zijn eigen functioneren geëvalueerd. Voor de leden van het bestuur geldt het volgende benoemingsrooster.

Naam	Jaar laatste benoeming	Herbenoembaar in
P.E. Wolleswinkel	2022	2026
M. Roetgerink	2024	2028
R. Kiers	2023	2027

Raad van Commissarissen

De raad houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken bij ForFarmers. De raad staat het bestuur met advies terzijde, bestaat uit zes personen en kent drie kerncommissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie. Op onze website staat de [profielschets van de raad](#). In deze profielschets staat onder meer beschreven wat de raad verwacht op het gebied van kennis, achtergrond en ervaring. Daarnaast evalueert de raad jaarlijks de behoefte aan training en opleiding om de kennis op peil te houden, inclusief training op actuele thema's als digitalisering, duurzaamheid en ESG. Daar zijn ook de [reglementen](#) te lezen van de raad en zijn commissies.

Diversiteit

Wij erkennen dat een divers personeelsbestand een essentiële bijdrage levert aan het succes van de onderneming. Door gebruik te maken van de verschillende perspectieven en ervaringen van individuen kunnen we waarde toevoegen en innovatiekracht vergroten. We streven naar een diverse en inclusieve werkomgeving waar alle mensen, ongeacht hun geslacht, ras, etniciteit/nationale afkomst, leeftijd, seksuele geaardheid of identiteit, opleiding, handicap of religieuze overtuiging, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen.

We respecteren en waarderen diverse levenservaringen en zetten ons in voor het bevorderen en bieden van gelijke kansen en het vermijden van discriminatie bij werving en selectie en tijdens het dienstverband.

Diversiteit (waarbij iedereen wordt uitgenodigd), inclusiviteit (waarbij iedereen bijdraagt) en gelijkheid (waarbij resultaten en voordelen eerlijk worden verdeeld) zijn intrinsiek en instrumenteel belangrijk. Wij zijn ons hiervan volledig bewust en brengen deze kennis in praktijk middels de kernwaarden van de onderneming

Conform de Code heeft de raad een Diversiteits & Inclusiebeleid opgesteld voor de samenstelling van het bestuur en de raad. Het bestuur heeft op haar beurt een Diversiteits & Inclusiebeleid geformuleerd voor het executive team. De raad vindt diversiteit van belang voor ForFarmers omdat diversiteit bijdraagt aan een gevarieerd perspectief in de gedachtevorming en daarmee innovatie ondersteunt. Ook draagt het bij aan het geven en ontvangen van gedragen feedback en aan zorgvuldige besluitvorming. De door de raad vastgestelde streefcijfers zien (vooreerst) op genderdiversiteit en leeftijd. Het streefcijfer met betrekking tot genderdiversiteit is daarbij voor zowel raad van bestuur en raad van commissarissen vastgesteld op tenminste 30% man en tenminste 30% vrouw. Ten aanzien van leeftijd is het streven om te komen tot een gebalanceerde mix tussen jong en oud. Deze streefcijfers zullen als onderdeel van het D&I beleid jaarlijks worden geëvalueerd, ook rekening houdend met de wijzigingen in wet- en regelgeving.

We streven ernaar om tegen 2030 ten minste 35% mannen en 35% vrouwen binnen ons Executive Team en de Management Teams van de opco's te hebben en streven actief naar een evenwichtige samenstelling van de medewerkerspopulatie in leeftijd en nationaliteit.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het bestuur en de raad zorgen voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de AvA. ForFarmers heeft een [beleid](#) geformuleerd over bilaterale contacten met de aandeelhouders c.q. stakeholders. In een [relatie-overeenkomst](#) zijn aanvullende afspraken vastgelegd over de relatie tussen ForFarmers en Coöperatie FromFarmers (hierna: de Coöperatie). Voor transacties met verbonden partijen, waaronder de Coöperatie, wordt verwezen naar noot 33 in de toelichting van de jaarrekening.

Het maatschappelijk kapitaal van ForFarmers bestaat uit gewone aandelen, preferente aandelen en één prioriteitsaandeel. Sinds 24 mei 2016 zijn de gewone aandelen genoteerd aan Euronext Amsterdam. Er zijn ook certificaten van gewone aandelen uitgegeven met medewerking van ForFarmers. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven. De Coöperatie is houder van het prioriteitsaandeel. Het geplaatste aandelenkapitaal bedraagt €892.838,18, bestaande uit 89.283.817 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel van elk €0,01 nominaal.

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

Na de notering van ForFarmers aan Euronext Amsterdam heeft de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (hierna: Stichting Beheer) de aandelen gehouden waarvoor certificaten waren uitgegeven, in lijn met de bestaande infrastructuur en de notering ForFarmers aan Euronext Amsterdam in 2016. Certificaathouders kunnen besluiten of en wanneer zij hun certificaten willen omwisselen voor aandelen en of ze de aandelen willen verkopen waarvoor certificaten zijn uitgegeven.

Het bestuur van Stichting Beheer opereert onafhankelijk van ForFarmers. De stichting houdt gewone aandelen in ForFarmers en heeft verschillende doelen, zoals het ten titel van beheer krijgen van gewone aandelen, het uitgeven van certificaten en het verlenen van volmachten om een stemrecht uit te oefenen. De Coöperatie kan uitsluitend een bindende steminstructie geven voor de aandelen die door Stichting Beheer worden gehouden en waarvan het stemrecht niet is opgevraagd. De [administratie-voorwaarden](#), [statuten](#) en het [verslag](#) van de stichting staan op onze website.

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door de Coöperatie zolang zij op 1 januari van ieder kalenderjaar voor ten minste 20% stemrecht of steminstructie kan uitoefenen. In de [Corporate governance verklaring](#) staan de overige voorwaarden voor het houden van het prioriteitsaandeel.

Op de meest recente peildatum kon de Coöperatie voor meer dan 50% stemrecht uitoefenen op de eigen aandelen en steminstructie geven voor de door Stichting Beheer gehouden aandelen. Daarmee had de Coöperatie onder meer een aanbevelingsrecht voor vier van de zes leden van de raad, kon ze een commissaris als voorzitter benoemen en had ze een goedkeuringsrecht over verschillende besluiten van het bestuur.

De Coöperatie houdt tevens als gevolg één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de statuten van ForFarmers. De benoeming van bestuurders geschiedt uitsluitend op bindende voordracht van de raad en materiële besluiten van de AvA, zoals uitgifte

van aandelen, uitkeringen en fusies, kunnen alleen worden genomen op voorstel van het bestuur met goedkeuring van de raad.

Beschermingsmaatregelen

ForFarmers is met Stichting Continuïteit ForFarmers een call-optieovereenkomst aangegaan met betrekking tot preferente aandelen. Deze stichting heeft als doel de belangen van ForFarmers en haar stakeholders te beschermen tegen bedreigingen voor de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit van ForFarmers. De stichting is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur. Daarnaast heeft ForFarmers, zoals eerder genoemd, één prioriteitsaandeel dat thans in handen is van de Coöperatie.

Cultuur, Code of Conduct en Speak-up Meldregeling

ForFarmers verwacht van medewerkers dat zij integer handelen en zich houden aan de plaatselijke regels en procedures. De kernwaarden van ForFarmers ondersteunen een cultuur die gericht is op langetermijnwaardecreatie. Deze kernwaarden worden onderschreven door de raad. ForFarmers heeft een [Code of Conduct](#) waar elke medewerker verplicht is zich aan te houden. De waarden die ten grondslag liggen aan de Code of Conduct zijn universeel en sluiten bijvoorbeeld aan bij de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de beginselen van de UN Global Compact. Zowel de Code of Conduct als de Speak-up Meldregeling zijn in 2024 vernieuwd en geactualiseerd. De kernwaarden van ForFarmers en de Code of Conduct worden actief gecommuniceerd in de organisatie. We stimuleren medewerkers ook om opbouwende feedback

te geven en te ontvangen. Dat doen we onder andere met onderzoeken naar medewerkersbetrokkenheid die we regelmatig uitvoeren. In de Duurzaamheidsverklaring wordt hier meer over toegelicht.

Ethisch handelen, training en bewustwording

Onze medewerkers worden met workshops en e-learning-modules getraind en bewustgemaakt van de bedrijfsethiek en -cultuur bij ForFarmers. Sinds afgelopen jaar bestaat het compliance programma uit drie modules per jaar waarin 2 à 3 thema's behandeld worden. Nieuwe medewerkers volgen een e-learningmodule waarin alle onderwerpen van de Code of Conduct aan de orde komen, zoals privacy, zakelijke communicatie en het voorkomen van intimidatie. Periodiek brengen we met een e-learningmodule een aantal onderwerpen uit de Code of Conduct opnieuw onder de aandacht. Voor vragen of advies over juridische en ethische dilemma's kunnen medewerkers terecht bij de afdeling legal & compliance.

Incidentmeldingen

In het verslagjaar zijn twee incidenten of vermoedens daarvan gemeld. In deze gevallen werd steeds een hoge mate van vertrouwelijkheid in acht genomen en werd de procedure gevolgd zoals omschreven in de Speak-up Meldregeling. Gezien de aard en impact van de meldingen en de acties die daar direct op zijn ondernomen was het niet noodzakelijk hierover naar buiten te treden. Het overzicht van incidentmeldingen en de opvolging daarvan wordt periodiek besproken met de raad van commissarissen en de auditcommissie.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

ForFarmers zet zich in voor een toekomstbestendig boerenbedrijf met haar aanbod van kennis, advies, ondersteuning en producten op het boeren-erf. Duurzaamheid speelt hierbij een essentiële rol en vormt dan ook een fundamenteel onderdeel van haar missie For the Future of Farming. In dat kader heeft ForFarmers in 2024 haar duurzaamheidsambities verder aangescherpt om met boeren en andere ketenpartners stappen te zetten in de transitie van de sector. ForFarmers streeft ernaar tegen 2030 de CO₂-emissies met een derde te hebben teruggebracht ten opzichte van het jaar 2022. Daarnaast wil ForFarmers het gebruik van circulaire grondstoffen met een derde vergroten en zich inzetten voor de bescherming van biodiversiteit. Een toelichting op deze aangescherpte ambities vindt u in de Duurzaamheidsverklaring.

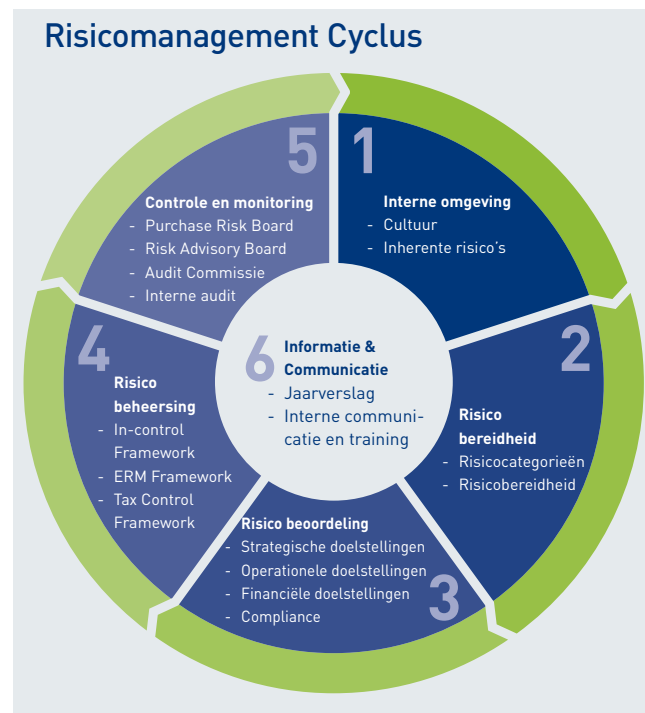


[Lees meer over onze duurzaamheidsambities in de duurzaamheidsverklaring \(ESRS 2 SBM-1\), pagina 41](#)

Risicomanagement

Aanpak risicomanagement

Voor het realiseren van onze strategische, operationele en financiële doelstellingen leggen we de nadruk op het belang van intern risicobeheer. In de gehele organisatie, onder verantwoordelijkheid van de raad van bestuur (het bestuur) en onder het toezien van de Raad van Commissarissen (de raad), identificeren en beheren we risico's op een proactieve manier. We houden voortdurend toezicht op risicomanagement en op het beheersen van frauderisico's, nemen initiatieven om bewustzijn te vergroten en stellen



stakeholders aan die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van beheersmaatregelen.

Bij ForFarmers volgen we een dynamisch risicoproces gebaseerd op de COSO-methodologie. Een visueel overzicht van dit proces is te vinden in de bijgevoegde illustratie.

Interne omgeving

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

De RAB, samengesteld door het bestuur met daarin een afvaardiging van twee Managing Directors namens de opco's, bewaakt en rapporteert over risico's. De PRB moet goedkeuring geven voor de inkoop van grondstoffen die de risicolimieten overschrijden, het gebruik van derivaten, dekking van energiecontracten en het aangaan van voorverkoopcontracten die de lokale autorisatie- of risicolimieten overschrijden. Beide organen bestaan uit leden van het bestuur, de Center of Excellence Director en de Financieel Directeur Group & Nederland. De Internal Auditor neemt als waarnemer deel aan de RAB-vergaderingen.

Bij ForFarmers waarborgen we ethisch handelen via onze [Code of Conduct](#) en hebben we een [Speak-up Meldregeling](#). De Planning & Control-cyclus minimaliseert financiële, commerciële, duurzaamheids- en frauderisico's. Deze cyclus omvat maandrappages, voortschrijdende prognoses, duurzaamheids-KPI rapportages, jaarlijkse budgetten, vijfjarenplannen met daarin scenarioanalyses, en een strategische planupdate elke vijf jaar. Bestuur en lokale managementteams bespreken deze rapporten, terwijl het bestuur met de raad de financiële prestaties en alle KPI's (inclusief de niet-financiële) grondig bespreekt.

Risicobereidheid en beoordeling

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



[Lees hier meer over in onze duurzaamheidsverklaring \(ESRS 2 GOV-5\), pagina 51](#)

Risicobereidheid operationele bedrijfsrisico's:

Risicobereidheid	Zeer laag	Laag	Gemiddeld	Hoog	Zeer hoog	Toelichting op risicobereidheid
Strategisch						
Fusies & overnames (M&A)						We investeren in groei, waarbij fusies en overnames een belangrijke rol spelen. Hierbij hanteren we een hoge risicobereidheid, op voorwaarde dat deze overnames voldoen aan onder andere onze duurzaamheids- en ROACE-normen
Reputatieschade						Reputatie is cruciaal voor het vertrouwen dat klanten, aandeelhouders, leveranciers, medewerkers en de samenleving in ForFarmers stellen. Daarom hanteren we hierbij een lage risicobereidheid.
Omvang veestapel en dierziektes						We hebben een lage risicobereidheid met betrekking tot diergezondheid en dierenwelzijn. ForFarmers ziet het verbeteren van hiervan als een basisvoorwaarde voor het ontwikkelen van voeders en in het geven van advies. Het leveren van duurzame voeroplossingen draagt bij aan rendement voor veehouders, met de focus op gezonde dieren en dierenwelzijn.
Klimaat						Middels onze aangescherpte duurzaamheidsambities zetten wij ons in voor een toekomstbestendig boerenbedrijf en willen we stappen zetten in de transitie van de sector. Dit sluit aan op onze risicobereidheid voor klimaat, die laag is, en op consumenten-trends, die we als gemiddeld hebben gedefinieerd.
Consumententrends						
Operationeel & Maatschappelijk						
Gezondheid & Veiligheid (Health & Safety)						We hebben een zeer lage risicobereidheid als het aankomt op gezondheid en veiligheid, en daarom streven we naar een veilige werkomgeving met ambitieuze doelen voor het verminderen van ongevallen.
Beschikbaarheid, prijs en herkomst grondstoffen						Inkooprisico's voor grondstoffen en energie hebben een gemiddelde risicobereidheid, met vastgestelde limieten en risicogrenzen op bedrijfsniveau.
Ontwikkeling van energie- en brandstofprijzen						
Voerkwaliteit						Voor de herkomst van grondstoffen hanteren we een lage risicobereidheid, terwijl we een zeer laag risico-acceptatieniveau handhaven voor de kwaliteit van producten en voer, essentieel voor voedselveiligheid. We handhaven de Code of Conduct en de Supplier Code of Conduct voor ethisch zakendoen met onze leveranciers.
Continuïteit van de bedrijfsprocessen						We zijn alert op cybercriminaliteit en andere risico's die onze continuïteit van de bedrijfsprocessen kunnen beïnvloeden. Hierbij hanteren we een zeer lage risicobereidheid.
Cyberveiligheid						
Aantrekken van medewerkers en behoud van talent						We hanteren een gemiddelde tot lage risicobereidheid bij het aantrekken van medewerkers en behoud van talent, waarbij we bereid zijn risico's te nemen in een competitieve arbeidsmarkt, maar een lage risicobereidheid handhaven met betrekking tot de bedrijfscultuur, normen en waarden.
Financiële doelstellingen						
Valuta- en renterisico's						We hanteren een laag tot zeer laag risico-acceptatieniveau voor risico's met aanzienlijke impact op onze financiële resultaten
Krediet- en liquiditeitsrisico's bij contractpartijen						
Liquiditeitsrisico's						
Pensioenrisico's						
Compliance						
Reporting vereisten						We handhaven een zeer laag risico-acceptatieniveau voor naleving van wet- en regelgeving, inclusief het naleven van wet- en regelgeving op belastinggebied.
Wet- en regelgeving						
Wijziging in (milieu) wet- en regelgeving						
Emissies						
Belastingen						

Risicobeoordeling en -beheersing

Algemeen

We hebben diverse instrumenten, waaronder het Enterprise Risk Management (ERM) framework, In-Control Framework (ICF), en Tax Control Framework (TCF), gebruikt om risico's te beoordelen en beheersmaatregelen jaarlijks te testen. De RAB en het bestuur bespreken en evalueren deze tests. De uitkomsten hiervan worden vervolgens in de auditcommissie en vergaderingen van de raad besproken. Jaarlijkse evaluaties van ICF-controles omvatten zelfbeoordeling door managers, gevolgd door beoordeling door de risk controller en deelwaarnemingen door de Internal Auditor. ERM-risico's en beheersmaatregelen worden geëvalueerd door risicomangers en -eigenaren, in samenwerking met de risk controller en Internal Auditor. Het Tax Control Framework (TCF) beheerst risico's met betrekking tot vennootschapsbelasting, BTW en loonbelasting. Dankzij de implementatie van TCF in Nederland heeft ForFarmers horizontaal toezicht met de Nederlandse belastingautoriteiten.

Waar 2023 een transitiejaar was waarbij de nadruk lag op implementatie van onze strategie, hebben we in 2024 verdere stappen gezet in het uitvoeren van de strategie. Hiertoe hebben we verdere procesverbeteringen doorgevoerd, waarbij we onder andere hebben ingezet op verdere verankering van de RACI- en autorisatiematrix in workflows. Ook hebben we het inkooprisicobeleid aangepast om zo beter aan te sluiten op veranderingen in grondstofprijzen. Dit inkooprisicobeleid wordt per ingang van 2024 frequenter gemonitord middels een nieuw ontwikkeld purchase model.



Verder is de toetsing van het ICF-raamwerk verder geautomatiseerd in een workflow, waardoor we diverse procesrisico's verder hebben kunnen verminderen.

Verder stond 2024 in het teken van macro-economische en geopolitieke ontwikkelingen. Waar noodzakelijk hebben wij de impact hiervan meegenomen in de toelichting op de risico's en bijbehorende beheersingsmaatregelen.

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

Controle en monitoring

Gedurende het afgelopen jaar heeft het bestuur systematisch de interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd met behulp van rapporten van de Internal Auditor en de Risk Controller, als onderdeel van het goedgekeurde interne auditprogramma voor 2024. De effectiviteit werd besproken met de auditcommissie, de raad en de externe accountant.

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

Het bestuur beoordeelt jaarlijks na overleg met de auditcommissie de wijze waarop de Internal Auditor zijn taak uitvoert. Het functioneren van de Internal Auditor zal, in overeenstemming met de Code, ten minste vijfjaarlijks worden beoordeeld door een onafhankelijke derde partij.

De Managing Directors van de opco's ondertekenen tweemaal per jaar een Letter of Representation (LOR), waarin zij verklaren te voldoen aan wetgeving, interne beheersregels en de Code of Conduct. De LOR en de Speak-up Meldregeling worden gebruikt voor het melden van mogelijke fraude en incidenten. In 2024 werden 2 meldingen ingediend via de Speak-up Meldregeling, een daling van 3 meldingen vergeleken met 2023. Deze incidenten zijn individueel besproken en opgelost indien gegrond.

Controle en monitoring duurzaamheidsthema's

Tevens zijn het bestuur, de leidinggevende en toezichthoudende organen gedurende 2024 frequent geïnformeerd over diverse duurzaamheidsthema's. Zo zijn zij onder andere geïnformeerd door onze interne Task Forces op het gebied van ESG, alsook door de externe ESG Advisory Board, bestaande uit externe vertegenwoordigers uit de retail, onderzoeksomgeving en de agrarische sector in het algemeen. Deze Task Forces communiceren de bevindingen aan een stuurgroep, welke bestaat uit de Board-leden en Legal & Corporate Affairs Director. Naast het formuleren van doelen op het gebied van duurzaamheid, houdt zij zich ook bezig met het monitoren en toetsen van de voortgang

en het signaleren en opvolgen van mogelijke hiaten in relatie tot onze hernieuwde duurzaamheidsstrategie en de vereiste rapportages. De uitkomsten hieruit worden gecommuniceerd met de toezichthoudende organen. Voor een nadere toelichting omtrent de risicobeheersing en interne controles op het gebied van duurzaamheidsrapportages verwijzen we naar Toelichting op de risico's.

Toelichting op de risico's

Hieronder delen we de belangrijkste operationele bedrijfsrisico's en bijbehorende beheersmaatregelen, inclusief beheersmaatregelen op het gebied van materiële duurzaamheidsthema's, onderverdeeld naar Environmental (E), Social (S) en Governance (G). Afgelopen jaar hebben we gerapporteerd over klimaatgerelateerde risico's en kansen zoals aanbevolen door de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Dit jaar hebben we aandacht besteed aan klimaatgerelateerde risico's en kansen in onze duurzaamheidsverklaring, en maken de strategische en governance-aspecten onderdeel uit van het hoofdstuk "Risicomanagement". Hiermee raken we alle relevante TCFD-onderdelen. Het risicomanagementbeleid functioneerde adequaat in 2024, waarbij we enkele verbeterpunten hebben geïdentificeerd. Deze hebben we indien nodig toegelicht in de ontwikkelingen van het afgelopen jaar per onderwerp, inclusief eventuele genomen maatregelen. De risicotrends beschrijven wij ten opzichte van het voorgaande jaar.

Financiële risico's met betrekking tot pensioenen lichten we toe in noot 15 van de jaarrekening, en krediet-, valuta- en renterisico's, in noot 31 van de jaarrekening.

Strategische risico's

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2024?	Effectiviteit	Trend
--------------------	------------------------	---	---------------	-------

Fusies & overnames (M&A)

Bij het aangaan van fusies & overnames nemen we inherente risico's. Er kunnen integratie-uitdagingen ontstaan en ook vormt het verlies van cruciale medewerkers en klanten een potentieel risico. Verder kan de goedkeuring van de betrokken mededingingsautoriteiten het proces bemoeilijken. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: • Materiaalgebruik en circulaire economie	Bij iedere acquisitie wordt een toegewijd M&A-team gevormd dat nauw samenwerkt met het bestuur en andere stakeholders. Consultants voeren grondige due diligence onderzoeken uit. De uiteindelijke integratie volgt een zorgvuldig opgesteld draaiboek, beoordeeld door het bestuur en de raad.	Stabiel. We blijven voortdurend leren en verbeteren door inzichten uit eerdere overnames te integreren. Begin 2024 is de overname van Piast Pasze Sp. afgerond. Met deze overname hebben we onze positie in vooral de vleeskuikensector in Polen verder versterkt. Verder hebben we gedurende 2024, door de overname van Thunderbrook Equestrian Limited, onze marktpositie in de paardensector uitgebreid. In 2025 zullen we onze voeractiviteiten in Duitsland uitbreiden middels de samenvoeging van activiteiten met team agrar. Gedurende 2024 hebben we tevens onze marktpositie op het gebied van reststromen verder uitgebouwd door de overname van Van Triest Veevoerders B.V. Deze stap sluit aan op onze duurzaamheidsstrategie, waarin we hebben aangegeven het gebruik van circulaire grondstoffen met een derde te willen uitbreiden.	E S G Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Hoog	→
--	--	--	---	---

Reputatieschade

We erkennen als ForFarmers specifiek, of vanuit de veevoeder- en voedselsector in het algemeen, de gevolgen van reputatieschade door schandalen of veranderende publieke opinie. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: • Toegang tot veilig voer en voedsel • Voorkomen van omkoping en corruptie	We monitoren voortdurend de traditionele media en de sociale media en hebben een open dialoog met onze stakeholders. Waar nodig treden we naar buiten.	Toenemend, omdat de groeiende invloed van sociale media en veranderende publieke opinie reactiesnelheid vereist. We blijven alert, screenen sociale en traditionele media continu op ontwikkelingen met betrekking tot ForFarmers en/of de sector, en reageren snel op veranderende omstandigheden	E S G Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Hoog	↗
---	---	---	---	---

Trend

Effectiviteit

→ Stabiel risico

↗ Toenemend risico

↘ Afnemend risico

Risico beperkt gemitigeerd

Risico deels gemitigeerd

Risico grotendeels gemitigeerd

Risico (vrijwel) geheel gemitigeerd

Strategische risico's				
Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2024?	Effectiviteit	Trend
Omvang veestapel en dierziektes				
Veranderingen in de veestapel door dierziektes of wetgeving kunnen de vraag naar grondstoffen en/of mengvoer beïnvloeden. Uitbraken van ziektes, zoals vogelgriep en Afrikaanse varkenspest, kunnen de dieraantallen beïnvloeden en leiden tot tijdelijke export- en vervoersbeperkingen. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: - Biodiversiteit en ecosystemen - Toegang tot veilig voer en voedsel	We diversifiëren geografisch over verschillende diersoorten volgens onze strategie, gericht op een betere balans tussen markten en regio's. Bij een dierziekte-uitbraak activeren we direct een (internationaal) crisisteam. Ons vijfjarenplan bevat scenario's en maatregelen voor dergelijke uitbraken. Door onze voerproductie te spreiden over diverse landen en diersoorten, beheren we effectief de impact van lokale dierziekten.	Stabiel. We passen ons aan veranderende omstandigheden aan en monitoren voortdurend de veestapelontwikkelingen. Dierziekte-uitbraken hebben het afgelopen jaar invloed gehad op onze klanten en activiteiten, zij het zonder een verhoogd risico ten opzichte van vorig jaar. Exportbeperkingen voor varkensvlees uit Duitsland hebben net als vorig jaar zowel binnen als buiten Duitsland invloed gehad op de varkensvleesprijzen. Verder is er gedurende 2024 opnieuw vogelgriep uitgebroken in Nederland. Voor specifieke gevolgen met betrekking tot omvang veestapels als gevolg van verandering in wetgeving, zie risico (Milieu)wet- en regelgeving.	E S G Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Gemiddeld	
Klimaat				
De opwarming van de aarde brengt potentiële economische en maatschappelijke schade met zich mee, inclusief de stijging van CO₂-prijzen die kostenverhogend werkt in de volledige voerketen, inclusief ForFarmers. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: - Klimaatverandering - Biodiversiteit en ecosystemen	ForFarmers monitort de effecten van klimaatverandering op grondstoffen en waarborgt energieprijsstabiliteit middels een hedge-strategie. Indien nodig voeren we (inkoop)prijsfluctuaties door in onze verkoopprijzen. Om de sectorimpact op het klimaat te verminderen, streven we naar aanzienlijke verlaging van broeikasgasemissies in onze eigen productie, logistiek, aanvoerketen en boerderijen. We hebben specifieke doelen gesteld voor 2030 in onze duurzaamheidsstrategie, om deze ambitie te realiseren. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar onze duurzaamheidsverklaring.	Toenemend. Specifieke gebeurtenissen, aanvoerlogistiek en prijsontwikkeling op de grondstoffenmarkt in het jaar, lichten wij verder toe bij Operationele en maatschappelijke risico's onder 'Prijsontwikkeling, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen (inclusief energie- en brandstofprijzen)'.	E S G Waarschijnlijkheid Hoog Impact Hoog	
Consumententrends				
De groeiende vraag naar een gevarieerd dieet en hiermee de mogelijke afname van dierlijke eiwitten in West-Europa kunnen de vraag naar traditionele diervoeders verminderen. Daarnaast zal consument vaker kiezen voor voedsel dat op duurzame wijze tot stand is gekomen. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: Materiaalgebruik en circulaire economie	In ons vijfjarenplan rekenen we verschillende scenario's door en definiëren we specifieke maatregelen om in te spelen op veranderende consumententrends. We streven naar 100% verantwoorde inkoop van alle grondstoffen in 2030. Ons onderzoek naar alternatieve eiwitbronnen is een investering in duurzame voerstrategieën. Ook spelen wij met Reudink in op de groeiende vraag naar biologisch voedsel.	Toenemend. We richten ons op ontwikkelingen in de agrarische sector, met specifieke aandacht voor zowel traditionele diervoeders als co-producten en circulaire grondstoffen. Dit streven is gericht op een verdere verduurzaming van diervoeding in lijn met de ontwikkeling van consumententrends.	E S G Waarschijnlijkheid Hoog Impact Hoog	

Operationele en maatschappelijke risico's

Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2024?	Effectiviteit	Trend
--------------------	------------------------	---	---------------	-------

Gezondheid & Veiligheid

Onze medewerkers lopen veiligheidsrisico's tijdens operationele activiteiten. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: Eerlijke arbeidsvoorwaarden, gezondheid en veiligheid personeel	We hebben veiligheidsplannen voor al onze locaties, bevorderen veiligheidsbewustzijn met trainingen, voeren regelmatig risico-inventarisaties uit en monitoren veiligheidsaspecten.	Stabiel. We blijven voortdurend aandacht besteden aan veiligheidsaspecten en waar nodig implementeren we verbeteringen. We monitoren risicobeoordelingen lokaal in plaats van centraal, waardoor we een goed inzicht hebben in waar de specifieke risico's en problemen zich voordoen.	E S G Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Gemiddeld	
---	--	---	---	--

Prijzontwikkeling, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen (inclusief energie- en brandstofprijzen)

De performance van ForFarmers is sterk beïnvloedbaar door externe factoren zoals prijschommelingen, beschikbaarheid en herkomst van grondstoffen, evenals veranderingen in energie- en brandstofprijzen. Deze variabelen hebben invloed op zowel onze productiekosten als transportkosten. Klimaatverandering kan de beschikbaarheid van grondstoffen beïnvloeden door extreme weersomstandigheden, wat leidt tot verhoogde (logistieke aanvoer) kosten. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: - Klimaatverandering - Biodiversiteit en ecosystemen	Om dit risico te beheersen, implementeren we actieve monitoring, uitgebreid risicomanagement en streven we naar verantwoorde inkoop van grondstoffen. Voor de energie- en brandstofprijzen monitoren we voortdurend marktontwikkelingen en passen we ons inkoopbeleid dynamisch aan, waarbij we financiële instrumenten gebruiken, indien nodig. Daarnaast mitigeren we de gevolgen van klimaatschommelingen door geografische en tijdgebonden spreiding van grondstoffenaankoop. Inkooplogistiek bewaakt voortdurend risico's, zoals lage waterstanden, waarbij wekelijks monitoring van waterstanden is geïntegreerd in ons raamwerk van beheersingsmaatregelen.	Stabiel. Het eerste gedeelte van 2024 was er sprake van dalende grondstofprijzen, welke sinds het tweede kwartaal 2024 weer zijn toegenomen. Gedurende 2024 hebben we, indien er een beperkte liquiditeit was in de grondstoffenmarkt en indien dit ook mogelijk was, derivaten/futures ingezet om het prijsrisico te mitigeren. De zomer van 2024 was de warmste zomer ooit wereldwijd, maar had slechts een beperkt effect op de prijsontwikkeling en beschikbaarheid van grondstoffen. Naar verwachting zullen deze uitdagingen in de toekomst vaker voorkomen.	E S G Waarschijnlijkheid Hoog Impact Gemiddeld	
---	---	---	--	--

Voerkwaliteit

De grondstoffenkwaliteit is cruciaal voor veilige en betrouwbare voeroplossingen. Er dreigt een risico op product- of kruisbesmetting tijdens productie, wat de naleving van gestelde eisen in gevaar brengt. Hieruit kunnen risico's voortkomen, zoals claims, terugroepingskosten en potentieel klantverlies. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: Toegang tot veilig voer en voedsel	In diverse samenwerkingsverbanden, zoals SecureFeed, werken we aan maximale borging van voedselveiligheid. We monitoren voerveiligheidsincidenten als KPI en hanteren de Supplier Code of Conduct, zowel intern als bij leveranciers. Kennisuitwisseling betreft monitoring, kwaliteitscontrole, tracking & tracing, en crisismanagement. We voeren analyses uit om besmetting vroegtijdig op te sporen en passende maatregelen te nemen.	Stabiel. Door voortdurende verbeteringen in processen en samenwerkingen blijft het risico op productbesmetting op een stabiel niveau. We blijven processen en samenwerkingsverbanden verbeteren voor continue risicovermindering.	E S G Waarschijnlijkheid Laag Impact Hoog	
--	--	--	---	--

Operationele en maatschappelijke risico's				
Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2024?	Effectiviteit	Trend
Continuïteit van de bedrijfsprocessen				
Operationele verstoringen kunnen problemen veroorzaken in logistieke ketens, productie of personeel. Ook kan vertraging in, of het niet verlenen van vergunningen voor onze productielocaties leiden tot problemen in onze bedrijfsprocessen.	We hebben calamiteitenherstelprotocollen, crisis-managers en fabrieksinspecties samen met de verzekeraar om verstoringen te minimaliseren.	Stabiel. We blijven echter actief onze bedrijfscontinuïteitsmaatregelen evalueren en verfijnen. Met onze 'local in the lead' aanpak hebben we gedurende 2024 verantwoordelijkheden verder gedecentraliseerd. Ook hebben we gedurende 2024 veel aandacht besteed aan kwetsbaarheden management binnen onze ForFarmers fabrieken, waar we middels een tool inzichtelijk hebben gemaakt waar de prioriteiten liggen op dit gebied. Gedurende 2024 hebben we verdere stappen gezet op dit gebied door acties te ondernemen op basis van de geïdentificeerde prioriteiten. Onder andere als gevolg van de stikstofproblematiek in Nederland zijn vergunningstrajecten uitdagender geworden.	E S G Waarschijnlijkheid Laag Impact Hoog	→
Cyberveiligheid				
Cybercriminaliteit kan leiden tot verstoring van bedrijfsactiviteiten, ongeoorloofde transacties of dataverlies. Cybercriminaliteit komt steeds vaker en op verschillende wijzen voor. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: • Dataprivacy en veiligheid	We verbeteren voortdurend onze cyberveiligheid met testen, toegangsbeheer, monitoring, veiligheidstrainingen, netwerksegmentatie, externe datacentra met back-up processen en voortdurende cyberveiligheidsscreening.	Toenemend ten opzichte van vorig jaar. We monitoren de voortdurende veranderingen in cyberdreigingen en sturen daarop proactief. Onder leiding van onze Information Security Manager werken we continu aan het verbeteren van de cyberveiligheid en hebben we onze medewerkers verplicht gesteld om cyberveiligheidsmodules te volgen. In 2024 hebben we verdere stappen gezet op dit gebied door onder andere verbeteringen door te voeren op het gebied van toegangsbeheer, en kwetsbaarheden management (zie ook het risico "Continuïteit van de bedrijfsprocessen").	E S G Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Hoog	↗
Aantrekken van medewerkers en behoud van talent				
Het vormen en behouden van topteam vereist zorgvuldige werving, talentontwikkeling, opvolgingsplanning en medewerkersbegeleiding. Ook leggen (potentiële) medewerkers steeds meer nadruk op duurzaamheid bij het kiezen van een werkgever. Een tekort aan cruciale kennis, vaardigheden en ervaringen kan de realisatie van ons bedrijfsmodel en het behalen van doelen belemmeren. Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: • Eerlijke arbeidsvoorwaarden, en gezondheid en veiligheid van personeel • Ontwikkeling en training van talent	Onze strategie, kernwaarden (PROUD), de hernieuwde duurzaamheidsambities voor 2030, en onze ambitie om talent te ontwikkelen voor toekomstige generaties in de veehouderij, spreekt (jonge) kandidaten aan.	Toenemend, voornamelijk als gevolg van de actualiteit in de maatschappij. Gedurende 2024 hebben we extra aandacht besteed aan dit onderwerp in onze Employer Branding, bijvoorbeeld door de vraag te stellen: "Wat is het belangrijkste ingrediënt van jouw werk?". Verder is gedurende 2024 een cultuuronderzoek uitgevoerd binnen de gehele organisatie, waarin verbeterde resultaten zichtbaar zijn. Dit is het gevolg van acties die zijn ondernomen op basis van de vorige cultuurscan die was uitgevoerd in april 2023. Ook is gedurende 2024 besloten om de HR-jaarcyclus vanaf 2025 aan te passen om aan te sluiten op de behoeften van zowel de medewerkers als leidinggevend. Zo wordt dit proces flexibeler ingeregeld en komt er meer focus te liggen op ontwikkeling van de medewerkers.	E S G Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Gemiddeld	↗

Financiële risico's				
Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2024?	Effectiviteit	Trend
Liquiditeitsrisico's				
Onvermogen om financiële verplichtingen na te komen kan bedrijfscontinuïteit in gevaar brengen.	We monitoren continu liquiditeit en bankconvenanten om tijdige nakoming van financiële verplichtingen te waarborgen.	Stabiel. We passen ons dynamisch aan op veranderende financiële omstandigheden. Dankzij de ontwikkelingen in grondstof- en energieprijzen en de verbetering van onze opgestarte werkkapitaalprogramma's hebben we onze cashpositie verder versterkt, wat een positieve invloed heeft gehad op onze leverage ratio. Bovendien hebben we reeds in 2024 het proces tot herfinanciering opgestart, welke we naar verwachting afronden medio 2025. Wij verwijzen naar noot 28b in de jaarrekening voor meer informatie over de huidige financiering	E S G Waarschijnlijkheid Laag Impact Gemiddeld	→

Compliance risico's				
Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2024?	Effectiviteit	Trend
Rapportagevereisten				
Veranderingen in wet- en regelgeving ten aanzien van zowel financiële als niet-financiële rapportage vereisten kunnen impact hebben op bestaande processen en bedrijfsvoering. Zo is er een toenemende vraag naar en de verplichting van niet-financiële rapportages, waaronder ESG-en CSRD-rapportages, welke de toegankelijkheid en overzichtelijkheid in verslaglegging kan verminderen.	ForFarmers streeft naar transparante financiële en niet-financiële rapportages die aansluiten op de geldende wet- en regelgeving, waaronder de nieuwe CSRD-vereisten. Hiervoor hebben we onder andere een speciaal opgericht CSRD-team dat zich bezighoudt met het voldoen aan CSRD-vereisten. Verder hebben we speciaal opgerichte interne task forces en een externe ESG advisory board, die zich bezighouden met het in kaart brengen van de risico's en strategieën op het gebied van duurzaamheid, en de daarmee samenhangende controls en processen. Zij rapporteren periodiek aan het bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende orgaan.	Toenemend. Onder '(Milieu)wet- en regelgeving' hebben we maatregelen beschreven met betrekking tot CSRD-rapportage en compliance. Het speciaal opgerichte CSRD-team heeft zich gedurende 2024 beziggehouden met de implementatie en uitwerking van de nieuwe CSRD-vereisten. Hiertoe zijn niet financiële accounting manuals opgezet per Key Performance Indicator (KPI). In deze manuals wordt ingegaan op de scope van de KPI, de definitie, het interne proces van totstandkoming van de data, interne controles, verantwoordelijken, en functiescheiding.	E S G Waarschijnlijkheid Hoog Impact Hoog	↗

Wet- en regelgeving				
Het niet voldoen aan vigerende wet- en regelgeving, of het niet tijdig identificeren en reageren op veranderingen hierin, kan leiden tot boetes en/of reputatieschade.	ForFarmers volgt wijzigingen in wet- en regelgeving nauwgezet en we zorgen dat we bestaande wet- en regelgeving naleven. Om hieraan te kunnen voldoen, maken wij gebruik van de Code of Conduct en hebben we een Speak-up Meldregeling. Hiermee waarborgen we ethisch handelen.	Stabiel. Gedurende 2024 hebben we verdere stappen gezet in het onder de aandacht brengen van de Code of Conduct en Speak-up Meldregeling onder onze medewerkers. Hiervoor zijn verschillende trainingsmodules opgezet. Voor de toelichting inzake de risicotrend en ontwikkelingen in 2024 op het gebied van milieu wet- en regelgeving verwijzen we naar onderstaand risico 'Milieu wet- en regelgeving'.	E S G Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Hoog	→
Relatie tot materieel duurzaamheidsthema: • Voorkomen van omkoping en corruptie				

Compliance risico's				
Wat is het risico?	Hoe beheersen wij dit?	Wat zijn de risicotrend en de ontwikkelingen (met eventueel genomen maatregelen) in 2024?	Effectiviteit	Trend
Milieu wet- en regelgeving				
Veranderingen in wet- en regelgeving kunnen impact hebben op operaties, inclusief milieu. Toenemende politieke druk, zoals de EU Green Deal en stikstofmaatregelen in Nederland, benadrukt de noodzaak om de impact van veehouderij op klimaat en natuur te verminderen. Schaalvergroting en innovatie worden steeds belangrijker.	We volgen nauwlettend de ontwikkelingen in wet- en regelgeving die relevant zijn voor ons bedrijf en passen onze processen aan indien nodig. ForFarmers werkt nauw samen met ketenbelangenorganisaties en partners om de belangen van de veehouderij in thuismarkten te behartigen. Gezamenlijke innovatie-inspanningen worden ingezet om de milieu-effecten van de sector te verminderen. Ons Technisch Innovatieteam en FarmConsult (adviseur voor bedrijfsontwikkeling) zijn voortdurend bezig met het ontwikkelen van concepten ter bevordering van duurzame veehouderij. Daarnaast houden de lokale teams goed contact met bevoegde instanties in onder andere vergunningstrajecten en zoeken indien nodig samen met hen naar oplossingen.	Toenemend. Met toenemende veranderingen in milieu wet- en regelgeving is het cruciaal voor ons om proactief en flexibel te blijven bij het aanpassen van processen en het bevorderen van innovatie. Met de inwerkingtreding van de CSRD-standaarden, die vanaf 2024 van kracht zijn, is een team gevormd die verantwoordelijk is voor compliance met deze standaarden. We onderhouden contact met de sector en voedingsbranche voor standpuntbepaling en maatregelen naast rapportagevereisten, met ondersteuning van consultants en externe experts waar nodig.	E S G Waarschijnlijkheid Hoog Impact Hoog	
Emissies				
Stringente regels met betrekking tot emissie-reductie kunnen leiden tot extra kosten en oneerlijke concurrentie.	In het kader van onze hernieuwde duurzaamheidsstrategie streven we ernaar om tegen 2030 de eigen CO ₂ -emissies met een derde te hebben teruggebracht ten opzichte van 2022. Dit is een stap richting onze ambitie om in 2050 netto klimaatneutraal te zijn. Deze emissiedoelstellingen worden op dit moment door het SBTi ¹⁾ geëvalueerd zodat deze volledig in lijn zijn met het Klimaatakkoord van Parijs	Toenemend, voornamelijk als gevolg van de actualiteit in de maatschappij en de groeiende vraag naar duurzame oplossingen. Als reactie hierop nemen we maatregelen om onze CO ₂ -voetafdruk te verminderen en worden onze emissiedoelstellingen geëvalueerd door SBTi ¹⁾ . Op deze manier kunnen we concrete stappen zetten richting het behalen van onze doelen voor het verminderen van broeikasgas-emissies. Dit jaar hebben we uitgebreid over dit onderwerp gerapporteerd, in lijn met de invoering van CSRD.	E S G Waarschijnlijkheid Hoog Impact Gemiddeld	
Belastingen & transparantie				
We opereren in landen met diverse belasting-stelsels, wat het risico op non-conformiteit met lokale vereisten met zich meebrengt. Toenemende vereisten en sociale druk voor maatschappelijk verantwoord belasting betalen kunnen reputatierisico's veroorzaken.	We beschouwen belastingbetaling als maatschappelijke verantwoordelijkheid, waarborgen naleving via ons Belastingbeleid, anticiperen op veranderingen en onderhouden open communicatie met belastingautoriteiten. ForFarmers benadrukt de maatschappelijke verantwoordelijkheid in belastingbetalingen en biedt transparantie in het "Tax Strategy" -document op de corporate site.	Toenemend. We monitoren continu belastingregelgeving en onderhouden proactieve communicatie met belastingautoriteiten, onder andere in het kader van horizontaal toezicht welke we in Nederland toepassen. De wereldwijde winstbelastinghervorming met Pillar Two (BEPS ²⁾ 2.0) is ingevoerd in 2024. Wij hebben de impact hiervan nauwkeurig geëvalueerd, en verwijzen voor een nadere toelichting hierop naar noot 16 in de jaarrekening. Onze Tax Strategy is aangepast op deze nieuwe norm.	E S G Waarschijnlijkheid Gemiddeld Impact Gemiddeld	

¹⁾ Science Based targets initiative

²⁾ Base Erosion and Profit Shifting

Bestuursverklaring

De raad van bestuur heeft de effectiviteit van de opzet en werking beoordeeld van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. In het hoofdstuk risicomanagement beschrijven we de systemen en lichten we toe hoe ze zijn geïmplementeerd in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

De systemen geven geen garantie voor de realisatie van doelstellingen. Ook geven ze niet de garantie dat zij alle onjuiste verklaringen, fouten en overtredingen kunnen voorkomen. Desondanks verklaart de raad dat:

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

De raad van bestuur geeft deze verklaring op basis van dit verslag, de eerdergenoemde beoordeling en de huidige stand van zaken. Dat doet de raad in overeenstemming met *best practice* 1.4.3 van de Nederlandse Corporate governance code van december 2022 en met artikel 5:25c lid 2 sub c van de Wet op het financieel toezicht (Wft).

Gezien het voorgaande verklaart de raad van bestuur dat:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, financiële positie en het resultaat van de vennootschap en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en
- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op 31 december 2024 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2024 van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen; en
- in het bestuursverslag de voornaamste risico's zijn beschreven waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd.

Lochem, 19 februari 2025

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Pieter Wolleswinkel, CEO

Marloes Roetgerink, CFO

Rob Kiers, COO



Verslag van de Raad van Commissarissen

Bericht van de voorzitter van de Raad van Commissarissen



De positieve trends die de tweede helft van 2023 zijn ingezet hebben zich in heel 2024 voortgezet. Hiermee kunnen we terugkijken op een heel tevredenstellend jaar. De marktposities zijn over de gehele linie versterkt wat heeft geresulteerd in een mooie volumeontwikkeling. Dit succes is te danken aan de juiste product- en marktkeuzes, evenals de waardering die klanten hebben voor de lokale aanpak. Door deze marktgerichte benadering waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van onze schaal en expertise en door kostenbewust te opereren, is de operationele winstgevendheid in 2024 aanzienlijk verbeterd.

We hebben als raad diverse keren strategisch overleg gevoerd met het bestuur en zijn zo nauw betrokken geweest bij de uitgangspunten van de strategie 2030. De strategische stappen om de marktposities in belangrijke markten te versterken, waaronder de overname van Van Triest en de integratie van Piast en het daaropvolgende investeringsplan zijn aan bod gekomen. Ook de aangescherpte duurzaamheidsambities en de stappen die ForFarmers zet om bij te dragen aan een toekomstbestendige agrarische sector zijn besproken, evenals de opzet van de eerste CSRD-rapportage die u in dit jaarverslag kunt vinden.

Tijdens het meerdaags bezoek aan Duitsland zijn ook diverse onderwerpen besproken, waaronder de voorgenomen joint venture met team agrar.

De raad van bestuur is, sinds de benoeming van Marloes Roetgerink als CFO tijdens een bijzondere vergadering van aandeelhouders op 28 mei, weer op volle sterkte. Wij zijn zeer verheugd met de benoeming van Marloes. Ze is met haar brede ervaring in de agrifood sector en inhoudelijke kennis van grote waarde voor ForFarmers en onze klanten. Marloes is een teamspeler en vult de raad van bestuur goed aan. We zijn Hans Kerkhoven erkentelijk voor zijn bijdrage aan ForFarmers als ad interim CFO vanaf begin van het jaar tot aan de benoeming van Marloes.

Met de herbenoeming van Annemieke den Otter als commissaris tijdens de aandeelhoudersvergadering in 2024 is de samenstelling van de raad in het afgelopen jaar niet gewijzigd.

Duurzaamheid is een belangrijk thema binnen ForFarmers en heeft, ook binnen de raad, het afgelopen jaar veel aandacht gekregen. Samen met de hele keten werken en streven we naar een betaalbaar en duurzaam voedsel-systeem. Het is onze overtuiging dat de veehouderij een essentieel onderdeel zal blijven van een duurzame voedsel-keten omdat dieren in staat zijn laagwaardige reststromen om te zetten in hoogwaardige eiwitten zoals melk, vlees en eieren. We hebben uitgebreid besproken hoe ForFarmers, als belangrijke ketenpartner, kan bijdragen aan het minimaliseren van de milieueffecten. Hierbij zijn drie speerpunten naar voren gekomen: het verlagen van CO₂, het vergroten van het aandeel circulaire grondstoffen en het beschermen van biodiversiteit.

Ook de sociale impact is in deze gesprekken aan bod gekomen. Naast uiteraard het respecteren van mensen-rechten en wet- en regelgeving, is het bieden van een veilige en inclusieve werkomgeving een van de speerpunten van ForFarmers. Het diversiteits- en inclusiebeleid speelt hierin een belangrijke rol. Er is een duidelijke doelstelling opgesteld richting 2030. Een sterke bedrijfscultuur is cruciaal voor het welbevinden van onze medewerkers. Wij vinden het dan ook een goede zaak dat ForFarmers sinds vorig jaar cultuuronderzoeken uitvoert om een goed inzicht te krijgen in de waarden en de gedragingen binnen onze organisatie.

Voor de boeren blijven het uitdagende tijden, gekenmerkt door blijvende onzekerheid en voortdurende volatiliteit in de markten. Als ForFarmers staan we klaar om hen te ondersteunen met onze oplossingen en deskundig advies. We zijn hen dankbaar voor het vertrouwen dat zij in ons stellen. Namens mijn collega's in de raad wil ik ook onze andere stakeholders bedanken, en in het bijzonder al onze medewerkers. Hun inzet is essentieel voor het realiseren van onze missie. Daarnaast willen we onze waardering uitspreken voor Pieter, Marloes en Rob. Onder hun leiding staat er een sterk team dat daadkrachtig en met vastberadenheid werkt. Dankzij hun inzet, en die van al onze collega's kunnen wij als ForFarmers bijdragen aan een duurzame en toekomstbestendige agrarische sector. We kijken met vertrouwen naar de toekomst.

Dit is mijn laatste voorwoord als voorzitter van de raad aangezien ik heb besloten om mij niet beschikbaar te stellen voor een nieuwe termijn. Voor mij is het moment gekomen om andere zaken prioriteit te geven. De afgelopen jaren heb ik met veel plezier bijgedragen aan verschillende strategische vraagstukken, de duurzaamheidsstrategie, de ontwikkeling van de organisatie en de vorming van het leiderschapsteam. Ik wil mijn collega's in de raad van commissarissen en de directieleden van ForFarmers bedanken voor de zeer goede samenwerking in de afgelopen jaren.

Jan van Nieuwenhuizen

Verslag van de Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur van ForFarmers en vervult waar nodig een adviserende rol. Zo ziet de raad erop toe dat de onderneming haar financiële en strategische beleid deugdelijk uitvoert. Alle leden van de raad nemen zitting in minimaal een van de drie kerncommissies: de auditcommissie, de selectie- en benoemingscommissie en de remuneratiecommissie.

De raad is in 2024, steeds in aanwezigheid van het bestuur, 10 keer bijeengekomen. Voor of na deze bijeenkomsten vergaderde de raad zonder aanwezigheid van de leden van het bestuur. Daarnaast kwam de raad nog vijf keer zonder (vertegenwoordigers van) het bestuur bijeen. Tijdens de bijeenkomsten heeft de raad zich onder meer beziggehouden met de invulling van de vacature van de CFO en de blijvende volatiliteit op de grondstoffenmarkt. Tijdens diverse strategische sessies is de strategie van de onderneming en de implementatie daarvan besproken, waarbij onder andere de integratie van Piast, de overname van Van Triest Veevoerders en de aangescherpte duurzaamheidsambities aan bod zijn gekomen. Ook is de vorming van de joint venture ForFarmers team agrar (Duitsland) een belang-

rijk aandachtspunt geweest. De uitgangspunten voor de strategie 2030 zijn uitvoerig met het bestuur besproken. Daarnaast heeft de raad aandacht gehad voor de samenstelling van de raad van bestuur en successieplanning in het algemeen.

Ook hebben deep dives plaatsgevonden, bijeenkomsten in het kader van één specifiek onderwerp. Dit jaar is onder andere de CSRD regelgeving aan de orde gekomen. De raad heeft in september een meerdaags bezoek gebracht aan de Duitse opco, waarbij zij de fabriek in Langförden en HaBeMa hebben bezocht. Ook vond een excursie plaats naar een legpluimveebedrijf.

	Jan van Nieuwenhuizen	Erwin Wunnekink	Marijke Folkers	Roger Gerritzen	Vincent Hulshof	Annemieke den Otter
Vergadering						
Raad van Commissarissen	15/15	14/15	15/15	12/15	12/15	12/15
Auditcommissie		6/6		4/6		5/6
Remuneratiecommissie	6/6	5/6		4/6		
Selectie- en benoemingscommissie	4/5		5/5		3/5	

Jaarlijkse evaluatie

Eens in de drie jaar bespreekt de raad haar functioneren met een externe adviseur. Aangezien dit in 2022 het geval is geweest heeft de raad de evaluatie ook dit jaar zonder adviseur gedaan. De raad heeft gesproken over haar eigen functioneren, zowel voor wat betreft de raad als geheel als de individuele leden. Ook het functioneren van de afzonderlijke commissies is geëvalueerd. Bij de evaluatie is onder meer ingegaan op inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met de raad van bestuur, en zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken. Ook het gewenste profiel, de samenstelling, diversiteit, competenties en deskundigheid van de raad zijn besproken. De beoordeling van individuele commissarissen werd gedaan in onderlinge een-op-een gesprekken met de voorzitter van de raad. De raad heeft geconcludeerd dat zij, zowel als geheel als haar individuele leden, goed functioneert en is samengesteld in lijn met de Profielschets van de raad van commissarissen. Verder heeft de raad haar vergaderingen in het afgelopen jaar geëvalueerd en is de ontwikkeling en strategie van de onderneming en de rol van de raad daarbij aan de orde geweest. De conclusies van de zelfevaluatie zijn gebruikt om de werkwijze van de raad verder te verbeteren.

Auditcommissie

De auditcommissie kwam in 2024 zes keer bijeen in een reguliere vergadering. KPMG was als externe accountant bij alle vergaderingen aanwezig, net zoals de CFO, de group controller en de internal auditor (ad interim).

De auditcommissie heeft met het bestuur en de externe accountant gesproken over het jaarverslag 2023, de halfjaarcijfers 2024, de operationele voortgangsrapportages met de betreffende persberichten en het interne en externe auditplan voor 2024.

In het kader van de jaarrekening 2024 heeft de auditcommissie veel aandacht besteed aan de implementatie in de verslaglegging van CSRD, evenals aan health and safety, cybersecurity en het gebruik van hedging tools. Ook is meermaals stilgestaan bij de uitdagende marktomstandigheden en de energie- en grondstofkostenontwikkelingen. Ook is aandacht besteed aan de goodwill-impairment-test met betrekking tot de verschillende clusters en aan Enterprise Risk Management (ERM). De commissie is tevreden over de controle-effectiviteitsscore. Uit de interne auditreview zijn geen significante bevindingen naar voren gekomen.

Evenals in andere jaren zijn ook in 2024 verschillende leden van het senior-managementteam uitgenodigd om een nadere toelichting te geven op onderwerpen als internal audit, group control, belastingen, verzekeringen en IT. Als vaste bijlage bij de agenda werd steeds een overzicht van juridische claims en een overzicht van incidentmeldingen verstrekt. De auditcommissie heeft na elke vergadering met de externe accountant gesproken en met de raad haar bevindingen gedeeld over de relatie met de externe accountant. Hier was het bestuur niet bij aanwezig.

Bij het formuleren van de opdracht aan de externe accountant is aandacht besteed aan de reikwijdte van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het onderzoek. De commissie is van mening dat de relatie met de externe accountant naar tevredenheid verloopt en ondersteunt het voorstel om KPMG als accountant voor het boekjaar 2025 te benoemen.

De auditcommissie heeft met het bestuur gesproken over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Tegelijkertijd is stilgestaan bij de onderwerpen corruptie en fraude. De auditcommissie heeft vastgesteld dat het bestuur de risico's in beeld heeft gebracht die gerelateerd zijn aan de strategie van ForFarmers. Ook zijn de beheersmaatregelen geïmplementeerd tegen strategische, operationele en maatschappelijke risico's en tegen compliance- en verslaggevingsrisico's. De auditcommissie heeft hierover verslag uitgebracht aan de raad.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2024 zes keer vergaderd, alle keren in het bijzijn van de groepsdirecteur HR en de CEO, deels de corporate legal counsel. De commissie heeft het remuneratierapport opgesteld, overleg gevoerd over de beloning van bestuurs- en executive-teamleden en gesproken over doelstellingen voor de kortetermijn- en langetermijn variabele beloningsplannen. De doelstellingen zijn daarna door de voltallige raad besproken en goedgekeurd. Ook heeft de remuneratiecommissie gesproken over de beloningsverhoudingen binnen ForFarmers. In het remuneratierapport wordt verslag gedaan van de uitvoering van het remuneratiebeleid in 2024.

Beloning

Bij het formuleren van het beloningsvoorstel voor het bestuur heeft de remuneratiecommissie kennisgenomen van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De remuneratiecommissie heeft de realisatie van de vooraf overeengekomen doelstellingen voor alle leden van het executive team besproken en de variabele beloning vastgesteld. De remuneratiecommissie baseerde zich op een rapport van de externe accountant waarin feitelijke bevindingen staan over de werkzaamheden die worden meegenomen in de berekening van de variabele beloning. De raad heeft de voorgestelde bonusbedragen vervolgens goedgekeurd. De belangrijkste elementen van de contracten met de leden van het bestuur zijn gepubliceerd op de website van ForFarmers.

Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid voor het bestuur werd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2022 vastgesteld. Het remuneratiebeleid voor de raad van commissarissen is op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2023 vastgesteld.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie heeft in 2024 vijf keer vergaderd. Er zijn dit jaar geen wijzigingen geweest in de raad. De selectie- en benoemingscommissie heeft de benoeming van Marloes Roetgerink en de herbenoeming als commissaris van Annemieke den Otter voorbereid. Tijdens de AvA in april 2024 is Annemieke den Otter herbenoemd voor een periode van vier jaar en tijdens de Buitengewone vergadering van aandeelhouders van 28 mei

2024 is Marloes Roetgerink benoemd als bestuurder (CFO) voor een periode van 4 jaar. Begin januari 2025 heeft Jan van Nieuwenhuizen aangegeven niet beschikbaar te zijn voor herbenoeming. Marijke Folkers-in 't Hout volgt Jan van Nieuwenhuizen op als voorzitter en neemt deze rol op zich na de AvA op 17 april 2025. Inmiddels is de werving van een nieuwe commissaris gestart.

Verder hebben zoals normaliter wordt gedaan, functioneringsgesprekken plaatsgevonden met het bestuur.

Remuneratierapport

De raad van commissarissen stelt het remuneratiebeleid op voor het bestuur en de raad. Dat gebeurt op voorstel van de remuneratiecommissie. In dit hoofdstuk beschrijven we de uitvoering van het remuneratiebeleid in 2024.

Het remuneratiebeleid van ForFarmers is erop gericht gekwalificeerde personen aan te trekken die oog hebben voor de belangen van stakeholders. Zij zijn in staat het succes van de organisatie te ondersteunen en waarde creatie op de lange termijn te bevorderen. Dat doen ze op een manier die aansluit bij onze identiteit, cultuur, missie en waarden.

De raad laat het remuneratiepakket van het bestuur in beginsel eens in de drie jaar door een externe adviseur toetsen om te waarborgen dat het voldoet aan de uitgangspunten van het remuneratiebeleid. De laatste toetsing heeft aan het begin van 2022 plaatsgevonden.

In het beleid zijn doelstellingen rondom ESG (Environmental, Social & Governance) gekoppeld aan de korte en lange termijn variabele beloning. De raad koppelt minimaal 50% van de niet-financiële doelstellingen aan ESG. Verder is er geen mogelijkheid om bestuurders bij hun aanstelling een gegarandeerde variabele beloning te geven, aangezien dit niet in lijn is met de marktpraktijk.

Daarnaast is in het beleid de mogelijkheid opgenomen om het vaste basissalaris van een bestuurder te verhogen als zijn of haar takenpakket al dan niet tijdelijk wordt uitgebreid. Een overzicht van alle bepalingen is te lezen in het [remuneratiebeleid](#) op onze website.

Remuneratie 2024

Jaarsalaris raad van bestuur

De salarissen per bestuurder waren in 2024 als volgt:

in euro	Per jaar	Stijging ⁽¹⁾
Pieter Wolleswinkel	584.775	0,0%
Marloes Roetgerink ⁽²⁾	425.000	n.v.t.
Rob Kiers	372.600	0,0%

⁽¹⁾ Verhoging per 1 januari 2024 in vergelijking met 1 januari 2023.

⁽²⁾ In dienst en jaarsalaris per 1 juni 2024

Per 1 januari 2024 hebben er geen salarisindexeringen plaatsgevonden ten opzichte van het voorgaande jaar. Het vaste salaris van Marloes Roetgerink (CFO) werd in 2024 bekendgemaakt voorafgaand aan haar voordracht tot benoeming als lid van het bestuur.

In 2024 heeft de raad geen extra beloningen toegekend aan bestuursleden voor de vervulling van extra taken.

➔ **Lees meer over de integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen in de duurzaamheidsverklaring, pagina 49**

Variabele beloning raad van bestuur

De raad en het bestuur hebben korte termijn doelstellingen afgesproken voor 2024 en lange termijn doelstellingen voor 2022-2024. Deze doelstellingen dragen bij aan de uitvoering van de strategische agenda, de lange termijn belangen en de duurzaamheidsagenda van ForFarmers. Ze moedigen niet aan tot ongepaste risico's. De raad heeft de hoogte van de gerealiseerde korte en lange termijn variabele beloning vastgesteld op advies van de remuneratiecommissie. Daarbij is de volgende methode gehanteerd.

Score voor financiële doelstellingen van toepassing op korte termijn

Prestatie	Variabele beloning
< 80% van de doelstelling	Geen variabele beloning voor die doelstelling
≥ 80% - 100% van de doelstelling	Proportionele toekenning tussen de 50% en 100% van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 100% - 120% van de doelstelling	Proportionele toekenning tussen de 100% en 150% van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 120% van de doelstelling	Maximale variabele beloning van 150% voor die doelstelling

Score voor financiële doelstellingen van toepassing op lange termijn met betrekking tot ROACE

Prestatie	Variabele beloning
< 80% van de doelstelling	Geen variabele beloning voor die doelstelling
≥ 80% - 120% van de doelstelling	Proportionele toekenning tussen de 0% en 120% van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 120% van de doelstelling	Maximale variabele beloning van 120% voor die doelstelling

Score voor financiële doelstellingen van toepassing op lange termijn met betrekking tot EPS

Prestatie	Variabele beloning
< 90% van de doelstelling	Geen variabele beloning voor die doelstelling
≥ 90% - 110% van de doelstelling	Proportionele toekenning tussen de 0% en 120% van de variabele beloning voor die doelstelling
≥ 110% van de doelstelling	Maximale variabele beloning van 120% voor die doelstelling

Om de kwalitatieve doelstellingen vast te stellen heeft de raad vooraf het minimale en maximale realisatieniveau bepaald. De variabele beloning wordt proportioneel toegekend bij een prestatiescore daartussenin. Voor doelstellingen waarvan het minimale realisatieniveau niet is bereikt wordt geen variabele beloning toegekend.

In 2024 hebben de raad en het bestuur meerdere keren stilgestaan bij de ontwikkeling van de resultaten van ForFarmers. Daarbij is de financiële ruimte ter sprake gekomen om uitkeringen te doen en variabele beloning toe te kennen. Op basis daarvan heeft de raad variabele beloning toegekend. De raad is uitgegaan van de resultaten inclusief de impact van externe factoren, zoals de ontwikkeling van grondstof- en energieprijzen, klimaat- en milieudiscussies.

Korte termijn variabele beloning van het bestuur

De doelstellingen voor de korte termijn variabele beloning voor 2024 zijn voor alle bestuursleden 60% financieel en 40% kwalitatief bepaald. Na afloop van de prestatieperiode heeft de raad per bestuurslid beoordeeld in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd die aan deze beloning gekoppeld zijn.

Op grond van het remuneratiebeleid ontvangt de CEO een korte termijn variabele beloning van 55% en maximaal 82,5% als percentage van het vaste basissalaris bij het behalen van alle doelstellingen. Voor de overige bestuursleden zijn deze percentages 45% respectievelijk maximaal 67,5%.

Marloes Roetgerink is in 2024 tussentijds toegetreden en ontvangt, conform het remuneratiebeleid, een proportionele toekenning van variabele beloning voor het betreffende jaar.

Informatie over korte termijn 2024 prestatie ⁽¹⁾

Prestatie criterium	Pieter Wolleswinkel		Marloes Roetgerink		Rob Kiers	
	Target 55% Max 82,5%		Target 45% Max 67,5%		Target 45% Max 67,5%	
	Doelstelling	Werkelijk	Doelstelling	Werkelijk	Doelstelling	Werkelijk
	(at target)		(at target)		(at target)	
Onderliggende nettowinst ⁽²⁾	33,0%	49,5%	27,0%	40,5%	27,0%	40,5%
Uitvoering strategie	8,2%	10,3%	4,5%	4,5%	4,5%	5,6%
Operationele effectiviteit	2,8%	4,1%	4,5%	4,5%	4,5%	6,8%
ESG	11,0%	13,8%	9,0%	11,3%	9,0%	9,0%
Totaal korte termijn '24	55,0%	77,7%	45,0%	60,8%	45,0%	61,9%

⁽¹⁾ Percentages ten opzichte van het van toepassing zijnde vaste salaris.

⁽²⁾ Verwezen wordt naar noot 17 van de jaarrekening betreffende de Alternative Performance Measures (APM).

De raad heeft de financiële korte termijn prestatiecriteria voor de bestuursleden als volgt beoordeeld.

Het toegekende variabele beloningspercentage op basis van de onderliggende nettowinst van ForFarmers-groep (voor het hele bestuur) werd bepaald door de realisatie ten opzichte van het budget voor het jaar zoals voorafgaand aan het boekjaar goedgekeurd door de Raad. Voor 2024 bedroeg de gebudgetteerde onderliggende nettowinst € 22,0 miljoen (entry: € 17,6 miljoen, target € 22,0 miljoen, max: € 26,4

miljoen). Hierbij is, indien van toepassing, gecorrigeerd voor valutatranslatie-effecten van buitenlandse activiteiten, niet-gebudgetteerde fusies en overnames, en niet-gebudgetteerde belastingeffecten als gevolg van additionele wijzigingen in belastingtarieven. Daarnaast is er aandacht besteed aan de mate waarin de ESG-doelstellingen adequaat aansluiten bij de uitvoering van de langetermijnstrategie van onze ESG-agenda. Dit onderstreept onze toewijding aan duurzame groei en verantwoord ondernemen.

De raad heeft de kwalitatieve korte termijn prestatiecriteria als volgt beoordeeld.

Bestuurslid	Prestatiecriterium	Beoordeling prestatie
Pieter Wolleswinkel	- Uitvoering strategie - Operationele effectiviteit - ESG	• Alle landen hebben hun Barret-score voltooid en een roadmap voor cultuurverbetering gedefinieerd; CirQlar-strategie verbeterd in 2024; • Het Center of Excellence heeft aanzienlijke waarde geleverd; er is een proactieve benadering naar de media en belangrijke strategische acquisities zoals Piast en Van Triest zijn gedaan; • Talentmanagementprocessen gedefinieerd voor 2025; goede vooruitgang in interne promoties; eerste stappen in diversiteit met gedefinieerde doelstellingen en dialoog met Leadership groep gestart.
Marloes Roetgerink	- Uitvoering strategie - Operationele effectiviteit - ESG	• Korte termijn besparingen geïmplementeerd en gerealiseerd; • Herfinanciering verloopt volgens plan; kernprocessen zijn solide dankzij de Business Balanced Score Card, en de Piast-integratie en UK-transformatie liggen op schema; • CSRD-implementatie verloopt volgens plan met verstrekte trainingen en updates; nieuwe finance-organisatie opgezet en gecommuniceerd; nieuwe talenten aangetrokken voor de volgende stappen.
Rob Kiers	- Uitvoering strategie - Operationele effectiviteit - ESG	• Succesvolle implementatie van de strategie in de nieuwe organisatiestructuur; • Barret-score en actieplannen liggen op schema; het Business Balanced Score Card-proces verloopt goed, hoewel het ESG-gedeelte enige vertraging heeft opgelopen; • Diversiteit en inclusie vereisen voortdurende aandacht, en de eerste stappen zijn gezet met duidelijke doelstellingen en het starten van een interne dialoog.

Voor de korte termijn variabele beloningsplannen 2025 zal de Raad wederom de volgende prestatiecriteria hanteren:

- Kwantitatief (60%): Gebudgetteerde onderliggende winst;
- Kwalitatief (40%): Uitvoering van de strategie (10%), Operationele effectiviteit (10%) en ESG (20%).

Lange termijn variabele beloning van het bestuur

Het LTI-plan 2022-2024 is het eerste LTI plan volgens de richtlijn van het Remuneratiebeleid 2022. De doelstellingen voor de lange termijn variabele beloning in 2022-2024 bestaan uit 60% financiële en 40% kwalitatieve elementen, welke geldt gedurende de driejarige periode en vooraf zijn vastgesteld door de raad van commissarissen. Na afloop beoordeelt de raad de mate van realisatie van

de doelstellingen gekoppeld aan deze beloning voor elk bestuurslid. We willen benadrukken dat de prestaties van het bedrijf nauw aansluiten bij het LTI-vesting- en uitkeringsniveau. Er is aandacht besteed aan de mate waarin de ESG-doelstellingen adequaat aansluiten bij de uitvoering van de langetermijnstrategie van onze ESG-agenda. Dit onderstreept onze inzet voor duurzame groei en verantwoord ondernemen op de lange termijn.

Informatie over lange termijn 2022-2024 prestatie

Prestatie criterium	Pieter Wolleswinkel ⁽¹⁾		Rob Kiers ⁽²⁾	
	Target 55% Max 82,5%		Target 25% Max 37,5%	
	Doelstelling	Werkelijk	Doelstelling	Werkelijk
	(at target)		(at target)	
Ontwikkeling van de winst per aandeel ⁽³⁾	13,8%	20,6%	6,3%	9,4%
Ontwikkeling aandeelhoudersrendement (TSR) ⁽⁴⁾	5,5%	3,9%	2,5%	1,8%
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen ⁽⁵⁾	13,8%	20,6%	6,3%	9,4%
Uitvoering van de strategie	5,5%	8,3%	2,5%	3,8%
M&A	5,5%	8,3%	2,5%	3,8%
Uitvoering duurzaamheidsbeleid/ESG	11,0%	13,8%	5,0%	6,3%
Totaal lange termijn '23	55,0%	75,4%	25,0%	34,3%

⁽¹⁾ Het prestatieplan 2022-2024 was toegekend in de functie van COO.
⁽²⁾ Het prestatieplan 2022-2024 was toegekend in de functie van M&A Director.
⁽³⁾ Earnings Per Share (EPS) (gecorrigeerd voor ingekochte aandelen).
⁽⁴⁾ Total Shareholder Return (TSR) volgens de in dit rapport opgenomen omschrijving.
⁽⁵⁾ Return on Average Capital Employed (ROACE)

De raad heeft de lange termijn prestatie criteria als volgt beoordeeld.

Prestatiecriterium (op basis van de herziene strategie)	Beoordeling prestatie
Ontwikkeling van de winst per aandeel (EPS) Het toegekende variabele beloningspercentage voor EPS werd bepaald door de ontwikkeling van de winst na belasting per aandeel (gecorrigeerd voor ingekochte eigen aandelen) ten opzichte van een vooraf bepaalde, drie-jaarsgemiddelde groei-doelstelling, zoals goedgekeurd door de raad.	- Winst per aandeel (EPS) doelstelling is gebaseerd op de gemiddelde onderliggende nettowinsten in 2022, 2023 en 2024 voor Strategie 2025: €24,4 miljoen (instap 90%, maximaal 110%); - Over de periode 2022-2024 heeft ForFarmers een gemiddelde jaarlijkse onderliggende nettowinst van €30,9 miljoen behaald zodat de realisatie 110% is.
Ontwikkeling aandeelhoudersrendement (TSR) - De raad heeft in verband met de doelstelling voor TSR vooraf vastgesteld welke ondernemingen deel uitmaken van de referentiegroep; - Het uitgangspunt waren de tien kleinste ondernemingen die per 1 oktober van het jaar voorafgaand aan de prestatieperiode voor de lange termijn doelstelling van de AMX (mid-cap index) stonden plus de tien grootste ondernemingen die op diezelfde datum van de AScX (small-cap index) van Euronext Amsterdam (gebaseerd op marktkapitalisatie), exclusief ondernemingen die geen operationeel hoofdkantoor in Nederland hebben en exclusief financiële dienstverleners en vastgoedbedrijven.	- Het percentage variabele beloning dat wordt toegekend op basis van TSR wordt bepaald aan de hand van de positie die ForFarmers inneemt binnen de referentiegroep volgens de volgende schaal: - Instap (50%) vanaf positie 10 binnen de referentiegroep van de 20 ondernemingen - Target (100%) vanaf positie 5 binnen de referentiegroep van de 20 ondernemingen - Maximaal (150%) positie 1 binnen de referentiegroep van de 20 ondernemingen; - Over de periode 2022-2024 is ForFarmers op positie 8 uitgekomen zodat de realisatie 70% is.
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (ROACE) Het toegekende variabele beloningspercentage voor ROACE werd bepaald door het rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen ten opzichte van een vooraf bepaalde, drie-jaarsgemiddelde groei-doelstelling, zoals goedgekeurd door de raad.	- ROACE-doelstelling is gebaseerd op de gemiddelde 2022-2024 voor Strategie 2025: 7,4% (instap 80%, maximaal 120%); - Over de periode 2022-2024 heeft ForFarmers een gemiddelde jaarlijkse ROACE van 9,3% behaald zodat de realisatie 120% is.
Uitvoering van de strategie - Transformatie naar een nieuw organisatiemodel: decentrale oriëntatie met kostenreductie van > € 5 miljoen in 2024 ten opzichte van 2022; - Verbetering van talentenpijplijn en opvolgingsplanning met focus op PROUD-principes: 50% van leider-schapsvacatures intern invullen; - Verbetering van medewerkersbetrokkenheid op basis van enquête en uitrol van PROUD-principes.	- Sterke vooruitgang in de strategie; reorganisatie uitgevoerd met een duidelijke werkwijze, resulterend in een besparing van ongeveer 130 FTE's en circa € 10 miljoen jaarlijks lagere opex; - Meer nadruk op interne promotie; verbeterde vooruitgang in talentmanagement; - Grote verbetering in bedrijfscultuur, aangetoond door de Barret-score.
M&A - Voortgang M&A volgens strategie 2025: consolidatie, nieuwe geografische gebieden, waardegebieden zoals PAVO / Alternatieve Grondstoffen / ESG; - Minimale waarde > € 10 miljoen EBITDA inclusief synergiën.	- Vooruitgang geboekt met verschillende M&A-projecten zoals Piast, Thunderbrook en Van Triest, evenals het initiatief voor een aangekondigde joint-venture met team agrar in Duitsland; desinvestering Belgische mengvoeractiviteiten heeft een positieve impact gehad; - Hierdoor aanzienlijke waarde gecreëerd (> € 10 miljoen EBITDA), verbeterde financiële performance in alle regio's.
Uitvoering duurzaamheidsbeleid - Duurzaamheidsdoelen geïntegreerd en gecontroleerd (CSRD, SBTi); - Minstens 2/3 van de KPI-doelen behalen; - Diversiteit in senior management: op schema voor 30% in 2026.	- CSRD- en SBTi-commitment liggen op schema; - Twee derde van de ESG KPI-doelstellingen is behaald; - Reorganisatie heeft de diversiteitsresultaten bij de Leadership groep in 2024 gelimiteerd, maar diversiteit en inclusie staan nu echt op de agenda.

Voor de lange termijn variabele beloningsplannen 2023-2025 respectievelijk 2024-2026 zal de Raad wederom de volgende prestatiecriteria hanteren:

- Kwantitatief (60%): EPS (25%), TSR (10%) en ROACE (25%);
- Kwalitatief (40%): Uitvoering van de strategie (10%), M&A (10%) en Uitvoering duurzaamheidsbeleid (20%).

Deelname aan medewerkersparticipatieplan

Tot en met 2021 konden bestuurders deelnemen aan het medewerkersparticipatieplan voor senior-management. Op de verkrijgingsprijs werd een korting van 20% verleend. Per 2022 is deze regeling voor bestuurders komen te vervallen. Sindsdien ontvangen bestuurders lange termijn variabele beloningsplannen in aandelen en certificaten van aandelen.

De aandelen en certificaten van aandelen die zijn verkregen met deze regelingen van voor 2022 kunnen gedurende vijf jaar niet worden verhandeld, geteld van het moment van verkrijging in dat jaar. Per 31 december 2024 werden door de bestuursleden de volgende aandelen of certificaten van aandelen gehouden.

Certificaten of aandelen gehouden door leden van het bestuur

	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2025)	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2026)	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2027)	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2028)	Certificaten in lock-up (5 jaar, vrijval 2029)	Certificaten/ Aandelen (niet in lock-up)	Totaal
Pieter Wolleswinkel	6.250	11.200	–	–	–	142.757	160.207
Marloes Roetgerink	–	–	–	–	–	3.077	3.077
Rob Kiers	–	1.120	–	–	–	16.500	17.620

Totale beloning van het bestuur

De onderstaande tabel geeft de totale beloning weer van de bestuursleden.

Beloning bestuur in 2024

	Vaste beloning	Variabele beloning						
In euro	Salaris	Overige vergoedingen ⁽¹⁾	Korte termijn (1 jaar) ⁽²⁾	Lange termijn (3 jaar) ⁽²⁾	Bijzondere beloningen	Pensioen bijdragen	Totale beloning	Ratio vast/ variabel
Pieter Wolleswinkel	584.775	44.051	333.729	68.672	–	116.955	1.148.182	65%–35%
Marloes Roetgerink ⁽³⁾	247.917	23.644	–	–	–	49.583	321.144	100%–0%
Rob Kiers	372.600	37.333	140.748	–	–	74.520	625.201	77%–23%

⁽¹⁾ Betreft sociale lasten, leaseauto en pensioenvergoeding eigen regeling.

⁽²⁾ De bedragen betreffen de 2023 korte – en 2021-2023 lange-termijnvariabele beloning uitbetaald in 2024. De 2024 korte – en 2022-2024 lange termijn variabele beloning wordt uitbetaald na de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2024.

⁽³⁾ De bedragen voor Marloes Roetgerink hebben betrekking op de periode 1 juni 2024 tot en met 31 december 2024.

Voor de lange termijn variabele beloningsplannen 2025-2027 zal de raad van commissarissen de volgende prestatiecriteria hanteren onder voorbehoud van goedkeuring tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op de aanpassingen in het Remuneratiebeleid:

- Kwantitatief (50%): EPS (20%), TSR (10%) en ROACE (20%);
- Kwalitatief (50%): Uitvoering van de strategie (12,5%), M&A (12,5%) en Uitvoering duurzaamheidsbeleid (25%).

Op aandelen gebaseerde lange termijn variabele beloningsplannen

Leden van het bestuur houden (certificaten van) aandelen in ForFarmers aan ter waarde van minimaal twee keer het target niveau van de lange termijn variabele beloning (d.w.z. 140% van het vaste basissalaris voor de CEO en 110% voor elk van de overige leden van het bestuur). Hiervoor geldt

een opbouwperiode van 5 jaar na de datum van voorwaardelijke toekenning van de lange termijn variabele beloning. De voorwaardelijk toegekende (certificaten van) aandelen met betrekking tot de lange termijn variabele beloningsplannen 2022-2024, 2023-2025 en 2024-2026 zijn in onderstaande tabel opgenomen.

Langetermijn beloningsplannen - voorwaardelijk toegekende (certificaten van) aandelen

	Toekennings- jaar	Aantal voorwaardelijk toegekende (certificaten) van aandelen	Waarde (certificaten van) aandelen voorwaar- delijk toegekend op toekennings-datum (€)	Aantal vervallen (certificaten van) aandelen	Vestigings- datum	Aantal (certificaten van) aandelen gevestigd op vestigingsdatum - (vóór belasting)	Aantal (certificaten van) aandelen gevestigd op vestigingsdatum - (ná belasting)	Einde lock-up periode (datum beschikbaar)	Waarde (certificaten van) aandelen op balans- datum (31-12-24) - niet-gevestigd of in lock-up (€)
Pieter Wolleswinkel	2024	171.273	409.342	–	13-jun-2027	–	–	13-jun-2029	577.190
	2023	134.813	392.306	–	5-jun-2026	–	–	5-jun-2028	454.320
	2022	65.131	197.998	–	29-apr-2025	–	–	29-apr-2027	219.491
Totaal		371.217	999.647	–					1.251.001
Marloes Roetgerink	2024	84.219	201.283	–	13-jun-2027	–	–	13-jun-2029	283.818
Totaal		84.219	201.283	–		–	–		283.818
Rob Kiers	2024	85.744	204.928	–	13-jun-2027	–	–	13-jun-2029	288.957
	2023	66.365	193.122	–	5-jun-2026	–	–	5-jun-2028	223.650
	2022	18.832	57.249	–	29-apr-2025	–	–	29-apr-2027	63.464
Totaal		170.941	455.300	–					576.071

Compensatie voor contracten uit eerdere dienstbetrekkingen

Marloes Roetgerink ontvangt €85.000 bruto als compensatie voor vervallen beloningen uit een eerdere dienstbetrekking. Dat bedrag wordt in 2025 en 2026 uitbetaald in twee jaarlijkse termijnen van €42.500.

Beloningsverhoudingen

De raad heeft de beloningsverhoudingen en andere arbeidsvoorwaarden van ForFarmers betrokken bij de beoordeling van de hoogte en structuur van de bestuurdersbeloning. Om de beloningsverhoudingen binnen ForFarmers te bepalen is de raad uitgegaan van de verhouding tussen de totale jaarlijkse beloning van de CEO en de gemiddelde jaarlijkse beloning van de medewerkers en de maatschappijen waarvan ForFarmers de financiële gegevens consolideert.

Prestatie en beloning over 5 boekjaren

De volgende tabellen geven de ontwikkeling weer van de beloningsverhoudingen en de prestaties van ForFarmers binnen ForFarmers. De raad vindt dat deze ontwikkeling evenwichtig is.

Totale beloning bestuur

in duizenden euro	2020	2021	2022	2023	2024
CEO ⁽¹⁾	1.101	1.611	854	892	1.148
CFO ⁽²⁾	781	621	681	905	321
COO ⁽³⁾	597	979	559	549	625

⁽¹⁾ In 2023 heeft dit betrekking op de gezamenlijke beloning van Chris Deen, Theo Spierings en Pieter Wolleswinkel (met ingang van 3 april 2023).

⁽²⁾ In 2024 heeft dit betrekking op de beloning van Marloes Roetgerink vanaf de periode 1 juni 2024.

⁽³⁾ In 2023 heeft dit betrekking op de gezamenlijke beloning van Pieter Wolleswinkel (tot 3 april 2023) en Rob Kiers (vanaf 5 juni 2023).

Jaarlijkse verandering totale beloning bestuur

In percentage	2020	2021	2022	2023	2024
CEO	12,5%	46,3%	-47,0%	4,5%	28,7%
CFO	28,0%	-20,5%	9,7%	32,9%	-64,5%
COO	-4,0%	64,0%	-42,9%	-1,8%	13,8%

Jaarlijkse verandering vaste basis salaris bestuur

In percentage	2020	2021	2022	2023	2024
CEO ⁽¹⁾	2,5%	0,0%	3,5%	n.a.	0,0%
CFO ⁽²⁾	2,5%	0,0%	5,0%	11,7%	n.a.
COO ⁽³⁾	2,5%	0,0%	n.a.	3,5%	0,0%

⁽¹⁾ De jaarlijkse verandering in 2023 is niet van toepassing voor de CEO functie aangezien per 1 januari 2023 geen van de huidige bestuursleden aangesteld waren als CEO.

⁽²⁾ De jaarlijkse verandering in 2024 is niet van toepassing voor de CFO functie aangezien per 1 januari 2024 geen van de huidige bestuursleden aangesteld waren als CFO.

⁽³⁾ De jaarlijkse veranderingen in 2023 is van toepassing voor de voorgaande COO en in 2024 niet van toepassing op de huidige COO aangezien de huidige COO is aangesteld op de aandeelhoudersvergadering van 5 juni 2023.

Prestaties ForFarmers

in miljoenen euro (tenzij anders vermeld)	2020	2021	2022	2023	2024
Onderliggende EBITDA ⁽¹⁾	96,2	78,2	76,1	70,0	100,8
Mutatie in % jaar-op-jaar	8,7%	-18,7%	-2,7%	-8,0%	44,0%
Onderliggende winst ⁽¹⁾	46,3	28,4	30,0	22,7	40,6
Mutatie in % jaar-op-jaar	9,8%	-38,7%	5,9%	-24,6%	79,1%
Gemiddelde beloning ForFarmers medewerkers ⁽²⁾	65,1	67,9	70,5	75,6	75,7
Mutatie in % jaar-op-jaar	-1,8%	4,3%	3,8%	7,3%	0,1%
Ratio beloning CEO / gemiddelde beloning ⁽³⁾	16,9	14,9	12,1	11,8	15,2
Ratio beloning CEO / mediaan beloning					28,8

⁽¹⁾ Verwezen wordt naar noot 17 van de jaarrekening betreffende de Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM).

⁽²⁾ Betreft de berekening zoals hiervoor omschreven onder "Beloningsverhoudingen".

⁽³⁾ Exclusief eventuele vertrekgoedingen.

Beloning ten laste van dochtermaatschappijen en andere maatschappijen

In 2024 is voor ieder bestuurslid een deel van de beloningskosten (indirect) doorbelast aan dochtermaatschappijen of andere maatschappijen waarvan ForFarmers de financiële gegevens consolideert. Deze doorbelasting is onderdeel van het overhead-kostenmodel.

Beloning raad van commissarissen

In 2022 bedroeg de basisbeloning van de raad €60.000 voor de voorzitter, €46.000 voor de vicevoorzitter en €43.000 voor de overige commissarissen. Aanvullende vergoedingen voor commissies varieerden van €6.000 tot €10.000. Elke commissaris ontving €500 onkostenvergoeding. Een externe evaluatie in 2022 toonde aan dat de beloning lager was dan de mediaan van de referentiegroep.

De raad besloot het verschil geleidelijk te overbruggen, met een verhoging van 50% van het verschil voor 2023-2025, zonder aanpassingen voor commissievergoedingen. In overeenstemming hiermee zijn in 2024 de volgende beloningen toegekend aan leden van de raad van commissarissen.

Beloning raad van commissarissen in 2024

	Raad van Commissarissen	Commissies	Overige vergoedingen ⁽¹⁾	Totaal
Jan van Nieuwenhuizen	65.000	12.000	3.377	80.377
Erwin Wunnekink	49.000	16.000	1.273	66.273
Roger Gerritzen	45.000	14.500	500	60.000
Vincent Hulshof	45.000	6.000	500	51.500
Annemieke den Otter	45.000	7.000	500	52.500
Marijke Folkers - In 't Hout	45.000	7.500	3.019	55.519

⁽¹⁾ Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten.

Totale beloning raad van commissarissen over 5 jaar

in duizenden euro	2020	2021	2022	2023	2024
Voorzitter	73	74	73	79	80
Vicevoorzitter	64	64	61	65	66
Overige leden ⁽¹⁾	55	52	54	55	55

⁽¹⁾ Betreft de gemiddelde beloning van de overige commissarissen.

In 2024 heeft de raad geen extra beloning toegekend aan leden van de raad in verband met de vervulling van extra taken. Per 31 december 2024 hielden de leden van de

raad de volgende aandelen of certificaten van aandelen in ForFarmers of een saldo op de participatierekening van Coöperatie FromFarmers U.A.

	Certificaten/ Aandelen	Participatie- rekeningen ⁽¹⁾	Totaal
Jan van Nieuwenhuizen	-	-	-
Erwin Wunnekink	-	-	-
Roger Gerritzen	-	-	-
Vincent Hulshof	-	8.640	8.640
Annemieke den Otter	-	-	-
Marijke Folkers - In 't Hout	-	24.243	24.243

⁽¹⁾ Een saldo op de participatierekening kan uitsluitend worden aangehouden door een lid van FromFarmers en kan worden omgezet in certificaten of in aandelen van ForFarmers N.V.

De leden van de raad met aandelen, certificaten van aandelen of participatierekeningen zijn ook lid van FromFarmers. Zij hebben hun aandelen, certificaten van aandelen of participatierekeningen verkregen door deel te nemen aan het Vermogen op Naam-programma van FromFarmers dat liep in de periode 2007-2017.

ForFarmers heeft geen opties of certificaten van aandelen toegekend aan leden van de raad. De beloning van de leden van de raad is niet afhankelijk van de resultaten van ForFarmers en ook niet van een change of control in de vennootschap. Aan leden van de raad werden geen leningen verstrekt.

Adviserende stem algemene vergadering van aandeelhouders

Het remuneratierapport over het verslagjaar 2023 is aan de AvA van 11 april 2024 voorgelegd voor een adviserende stem. Bij de eerdergenoemde herziening van het remuneratiebeleid is rekening gehouden met deze stem van de AvA.

De adviserende stem werd als volgt uitgebracht.

	Stemmen	Percentage
Voor	56.346.192	97,2%
Tegen	1.646.796	2,8%
Onthouding	247.559	0,0%

Dit remuneratierapport wordt voorgelegd aan de AvA van 17 april 2025 voor een adviserende stem. In het remuneratierapport over 2025 lichten we toe hoe we met deze adviseerende stem zijn omgegaan.

Lochem, 19 februari 2025

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.

A black and white cow stands prominently in the center of a lush green field. The cow has a white face with black markings around its eyes and ears. It is looking directly at the camera. In the background, another cow is partially visible, and the sky is filled with fluffy white clouds. The overall scene is bright and sunny.

Jaarrekening 2024

Geconsolideerde jaarrekening

Inhoud

Geconsolideerde jaarrekening	148	Activa	187	Enkelvoudige jaarrekening	251
Geconsolideerde balans	150	18. Materiële vaste activa	187	Enkelvoudige balans	252
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	151	19. Immateriële activa en goodwill	194	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	253
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	152	20. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	197	Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen	254
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	153	21. Handels- en overige vorderingen	199		
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	155	22. Voorraden	200		
		23. Biologische activa	200	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	256
		24. Geldmiddelen en kasequivalenten	200	40. Algemeen	257
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	157	25. Activa aangehouden voor verkoop	200	41. Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en voor de bepaling van het resultaat	257
Basis voor opstelling	158	Eigen vermogen en verplichtingen	201	42. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	257
1. ForFarmers N.V.	158	26. Eigen vermogen	201	43. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen	257
2. Toegepaste standaarden	158	27. Kapitaalmanagement	206	44. Financiële instrumenten	258
3. Functionele valuta en presentatie valuta	158	28. Leningen en overige financieringsverplichtingen	207	45. Winstbelastingen	258
4. Gebruik van schattingen en oordelen	159	29. Voorzieningen	211	46. Eigen vermogen	258
		30. Handelsschulden en overige verplichtingen	211	47. Netto financieringsresultaat	258
Resultaten voor het jaar	161	Financiële instrumenten	212	48. Kredietfaciliteiten	258
5. Operationele segmenten	161	31. Financiële instrumenten –		49. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	258
6. Bedrijfscombinaties	163	Reële waarden en risicomanagement	212	50. Bezoldiging van de Raad van Commissarissen en de statutaire bestuurders	259
7. Desinvesteringen	166	Groepssamenstelling	225		
8. Omzet	166	32. Lijst met belangrijkste deelnemingen	225	Overige gegevens	260
9. Kosten van grond- en hulpstoffen	167	33. Minderheidsbelangen	226	Statutaire resultaatbestemmingsregeling	261
10. Overige bedrijfsopbrengsten	167			Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap	263
11. Bedrijfslasten	167	Overige toelichtingen	227	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	265
12. Netto financieringsresultaat	168	34. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	227	Meerjarenoverzicht	277
13. Winst per aandeel	169	35. Verbonden partijen	227		
Personeelsbeloningen	170	36. Gebeurtenissen na balansdatum	230	Corporate governance verklaring 2024	279
14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen	170	Grondslagen voor financiële verslaggeving	231	Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring	286
15. Personeelsbeloningen	171	37. Basis voor waardering	231	Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid	317
Winstbelastingen	178	38. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	231	Overzicht groepsmaatschappijen	323
16. Winstbelastingen	178	39. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden	250	Begrippenlijst	324
Alternatieve prestatimaatstaven	184				
17. Alternatieve prestatimaatstaven	184				

Geconsolideerde balans

in miljoenen euro (voor resultaatbestemming)		31 december 2024	31 december 2023
Activa			
Materiële vaste activa	18	328,2	304,4
Immateriële activa en goodwill	19	119,2	90,0
Vastgoedbeleggingen		0,6	0,6
Handels- en overige vorderingen	21	1,5	1,5
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	20	33,5	36,4
Uitgestelde belastingvorderingen	16	9,1	4,7
Vaste activa		492,1	437,6
Vorraden	22	117,4	98,8
Biologische activa	23	9,7	9,9
Handels- en overige vorderingen	21	261,3	244,7
Actuele belastingvorderingen	16	1,5	3,3
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	50,7	46,5
Activa aangehouden voor verkoop	25	9,4	–
Vlottende activa		450,0	403,2
Totaal activa		942,1	840,8

in miljoenen euro (voor resultaatbestemming)		31 december 2024	31 december 2023
Eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	26	328,4	311,5
Minderheidsbelangen	33	9,9	8,9
Totaal eigen vermogen		338,3	320,4
Verplichtingen			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28	120,8	92,0
Personeelsbeloningen	15	21,2	16,4
Voorzieningen	29	3,6	2,7
Handelsschulden en overige verplichtingen	30	36,9	28,2
Uitgestelde belastingverplichtingen	16	17,7	9,6
Langlopende verplichtingen		200,2	148,9
Bankschulden	31	27,5	8,0
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28	11,5	8,5
Voorzieningen	29	4,2	3,1
Handelsschulden en overige verplichtingen	30	357,6	349,7
Actuele belastingverplichtingen		2,8	2,2
Kortlopende verplichtingen		403,6	371,5
Totaal verplichtingen		603,8	520,4
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		942,1	840,8

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 39 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Omzet	8	2.745,7	2.974,7
Kosten van grond- en hulpstoffen	9	-2.227,4	-2.497,4
Brutowinst		518,3	477,3
Overige bedrijfsopbrengsten	10	15,0	3,0
Bedrijfsopbrengsten		533,3	480,3
Personeelskosten	15	-183,3	-174,7
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	18,19	-51,0	-58,2
Netto (terugnemingen van) bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	31	-0,8	1,3
Overige bedrijfskosten	11A	-242,8	-244,1
Bedrijfslasten	11	-477,9	-475,7
Bedrijfsresultaat		55,4	4,6
Netto financieringsresultaat	12	-16,2	-9,7
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	20	3,2	5,2
Winst (verlies) vóór belastingen		42,4	0,1
Winstbelastingen	16	-8,2	1,8
Winst (verlies) over de periode		34,2	1,9
Winst (verlies) toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		31,4	-1,0
Minderheidsbelangen	33	2,8	2,9
Winst (verlies) over de periode		34,2	1,9
Winst (verlies) per aandeel in euro ⁽¹⁾			
Gewone winst (verlies) per aandeel	13	0,35	-0,01
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	13	0,35	-0,01

⁽¹⁾ Winst per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap.

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 39 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Winst (verlies) over de periode		34,2	1,9
Niet-gerealiseerde resultaten			
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15	-8,7	-9,9
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	20	0,0	-0,0
Gerelateerde belastingen		2,1	2,5
		-6,6	-7,4
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen		4,8	5,0
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen		0,1	-0,7
Gerelateerde belastingen		-0,0	-0,1
		4,9	4,2
Niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		-1,7	-3,2
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		32,5	-1,3
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de Vennootschap		29,7	-4,2
Minderheidsbelangen	33	2,8	2,9
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		32,5	-1,3

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 39 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

in miljoenen euro	Noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Subtotaal ⁽¹⁾	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2024		0,9	143,6	-0,0	-5,9	-1,6	175,5	-1,0	311,5	8,9	320,4
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-1,0	1,0	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Resultaat		-	-	-	-	-	-	31,4	31,4	2,8	34,2
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4,8	0,1	-6,6	-	-1,7	-	-1,7
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4,8	0,1	-6,6	31,4	29,7	2,8	32,5
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-13,3	-	-13,3	-1,8	-15,1
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties		-	-	-	-	-	0,5	-	0,5	-	0,5
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-	-	-	-12,8	-	-12,8	-1,8	-14,6
Stand op 31 december 2024		0,9	143,6	-0,0	-1,1	-1,5	155,1	31,4	328,4	9,9	338,3

⁽¹⁾ Het subtotaal eigen vermogen betreft het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap.

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 39 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

in miljoenen euro		Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Reserve omrekenings- verschillen	Reserve kasstroom- afdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Subtotaal ⁽¹⁾	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2023		0,9	143,6	-0,0	-10,5	-1,2	184,3	18,0	335,1	9,1	344,2
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	18,0	-18,0	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten											
Resultaat	26	-	-	-	-	-	-	-1,0	-1,0	2,9	1,9
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	26	-	-	-	4,6	-0,4	-7,4	-	-3,2	-	-3,2
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4,6	-0,4	-7,4	-1,0	-4,2	2,9	-1,3
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen											
Bijdragen en uitkeringen											
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-17,9	-	-17,9	-3,1	-21,0
Inkoop eigen aandelen	26	-	-	-	-	-	-1,7	-	-1,7	-	-1,7
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties		-	-	-	-	-	0,2	-	0,2	-	0,2
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-	-	-	-19,4	-	-19,4	-3,1	-22,5
Stand op 31 december 2023	26	0,9	143,6	-0,0	-5,9	-1,6	175,5	-1,0	311,5	8,9	320,4

⁽¹⁾ Het subtotaal eigen vermogen betreft het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap.

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 39 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in miljoenen euro

	Noot	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Winst (verlies) over het boekjaar		34,2	1,9
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	18	38,4	34,8
Amortisatie	19	12,6	9,6
Netto (terugneming van) bijzonder waardeverminderversverlies	18,19	–	13,8
Wijziging in reële waarde van biologische activa (niet-gerealiseerd)		–0,3	–1,1
Netto (terugneming van) bijzonder waardeverminderversverlies op handelsvorderingen		0,8	–1,3
Netto financieringsresultaat	12	16,2	9,7
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	20	–3,2	–5,2
Resultaat op verkoop materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		–6,0	–2,1
Negatieve goodwill gerelateerd aan overname	6	–3,8	–
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	14	1,1	0,3
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	15B	0,3	0,7
Kosten met betrekking tot lange termijn bonussen	15F	–	0,7
Winstbelastingen	16	8,2	–1,8
		98,5	60,0
Mutatie in:			
Vorraden & biologische activa		–8,3	49,7
Handels- en overige vorderingen		16,6	82,3
Handelsschulden en overige verplichtingen		–17,7	–88,7
Voorzieningen en personeelsbeloningen		–5,4	–5,3
		83,7	98,0
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Betaalde rente		–6,7	–7,3
Betaalde winstbelastingen		–6,8	–4,2
		70,2	86,5
Netto kasstroom uit operationele activiteiten			

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 39 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in miljoenen euro

	Noot	2024	2023
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		1,5	0,9
Ontvangen dividenden uit deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	20	6,8	2,1
Opbrengst uit verkoop van materiële vaste activa / vastgoedbeleggingen		15,8	3,9
Opbrengst uit verkoop van belangen in deelnemingen, na aftrek van afgestoten geldmiddelen		–	25,8
Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen	6	–74,2	–5,5
Verwerving van materiële vaste activa	18	–26,8	–31,4
Verwerving van immateriële activa	19	–1,4	–3,0
Netto kasstroom gebruikt bij investeringsactiviteiten		–78,3	–7,2
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Inkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan		–	–1,7
Leasebetalingen		–12,6	–9,6
Opname leningen		50,0	30,0
Terugbetaling leningen		–30,0	–65,0
Transactiekosten in verband met leningen		–	–0,1
Betaald dividend	26D	–14,8	–20,5
Netto kasstroom gebruikt bij financieringsactiviteiten		–7,4	–66,9
Netto-toename/afname van geldmiddelen en kasequivalenten			
		–15,5	12,4
Geldmiddelen en kasequivalenten op 1 januari ⁽¹⁾		38,5	26,3
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		0,2	–0,2
Geldmiddelen en kasequivalenten op 31 december⁽¹⁾	24	23,2	38,5

⁽¹⁾ Na aftrek van kortlopende bankschulden.

De toelichtingen onder noot 1 tot en met 39 zijn integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.



**Toelichting op de
geconsolideerde jaarrekening**

Basis voor opstelling

1. ForFarmers N.V.

ForFarmers N.V. (de 'Vennootschap') is een naamloze vennootschap, statutair gevestigd in Nederland. Het adres van de statutaire zetel is Kwinkweerd 12, 7241 CW Lochem. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over 2024 omvat de Vennootschap en haar dochtermaatschappijen (tezamen te noemen de 'Groep' of 'ForFarmers') en het belang van de Groep in de joint venture HaBeMa en een niet-materiële deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode.

ForFarmers N.V. is een internationaal opererende voeronderneming die hoofdzakelijk complete voeroplossingen biedt voor de (biologische) veehouderij.

ForFarmers is ingeschreven in de Kamer van Koophandel onder nummer 081.59.661.

2. Toegepaste standaarden

Overeenstemmingsverklaring

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

De geconsolideerde (en enkelvoudige) jaarrekening is goedgekeurd voor publicatie door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen op 19 februari 2025. De jaarrekening van de Groep staat geagendeerd voor vaststelling op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 17 april 2025.

Continuïteitsveronderstelling

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

ForFarmers heeft een sterke balans en een solide financiële positie met voldoende geldmiddelen en ruimte binnen de kredietfaciliteiten.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving in 2024

Een aantal wijzigingen met betrekking tot bestaande standaarden is effectief per 1 januari 2024, echter deze wijzigingen hebben geen materiële impact op de jaarrekening van de Groep.

Grondslagen voor financiële verslaggeving

Informatie over de door de Groep gehanteerde grondslagen die het meeste van invloed zijn op de jaarrekening is opgenomen in noot 37 en 38.

3. Functionele valuta en presentatie valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit is tevens de functionele valuta van de Groep. Alle financiële informatie die in euro's wordt gepresenteerd is afgerond op het naastliggende miljoen-getal met één cijfer achter de komma, tenzij anders is aangegeven. De functionele valuta van de entiteiten van de Groep zijn de euro, het Britse pond en de Poolse zloty. Het merendeel van de transacties en resulterende saldi vinden plaats in de lokale en functionele valuta.

De volgende wisselkoersen zijn toegepast gedurende het boekjaar:

Koers op 31 december	€ 1,00	€ 1,00
2022	£ 0,8869	zł 4,6808
2023	£ 0,8691	zł 4,3395
2024	£ 0,8292	zł 4,2750
Gemiddelde koers	€ 1,00	€ 1,00
2023	£ 0,8698	zł 4,5420
2024	£ 0,8466	zł 4,3058

4. Gebruik van schattingen en oordelen

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

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

A. Oordelen, schattingen en veronderstellingen

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

- waardering van verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen: belangrijke actuariële veronderstellingen (noot 15);

- economische levensduur en waardering van materiële vaste activa en immateriële vaste activa (noot 6, 18 en 19);
- test op bijzondere waardeverminderingen ('impairment test'): belangrijkste veronderstellingen met betrekking tot de realiseerbare waarden (noot 19);
- waardering van vorderingen op handelsdebiteuren (noot 21 en 31);
- waardering van put optie verplichting en voorwaardelijke vergoedingen uit hoofde van acquisities (noot 30 en 31);
- consolidatie: bepaling of de Groep de facto zeggenschap heeft over een deelneming (noot 32).

B. Bepaling van de reële waarde

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

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

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

De verschillende niveaus zijn als volgt gedefinieerd:

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

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

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

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

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

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

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

Meer informatie over de veronderstellingen van de bepaling van reële waarden is opgenomen in de volgende toelichtingen:

- Bedrijfscombinaties (noot 6);
- Immateriële activa (noot 19);
- Activa aangehouden voor verkoop (noot 25);
- Financiële instrumenten, inclusief derivaten (noot 31).

C. Klimaatverandering

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

- De impact van klimaatverandering op de restwaarden en de gebruiksduur van activa bij het bepalen van de boekwaarde van materiële vaste activa (noot 18);
- De impact van klimaatverandering bij het inschatten van indicaties van bijzondere waardeverminderingen en het inschatten van toekomstige kasstromen bij de beoordeling van bijzondere waardeverminderingen van immateriële vaste activa, inclusief goodwill (noot 19).

Voor het jaar eindigend op 31 december 2024 zijn geen materiële impacts geïdentificeerd die voortvloeien uit klimaatverandering. Als gevolg daarvan zijn de waardering van activa en passiva, financiële prestaties en kasstromen niet significant beïnvloed door klimaat gerelateerde risico's.

Resultaten voor het jaar

5. Operationele segmenten

A. Basis voor segmentatie

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

- Nederland / België
- Duitsland / Polen
- Verenigd Koninkrijk

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

De Raad van Bestuur van de Groep beoordeelt de interne managementrapportages van elk gerapporteerd segment op maandelijkse basis en opereert als belangrijkste operationeel besluitvormend orgaan.

B. Informatie over te rapporteren segmenten

Informatie over de te rapporteren segmenten is hieronder gepresenteerd.

	Nederland / België ⁽¹⁾		Duitsland / Polen		Verenigd Koninkrijk		Groep / eliminaties		Geconsolideerd	
in miljoenen euro	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Mengvoer omzet	914,1	1.117,5	704,4	695,4	507,4	565,9	–	–	2.125,9	2.378,8
Overige omzet	323,1	338,8	81,3	75,8	215,4	181,3	–	–	619,8	595,9
Externe omzet	1.237,2	1.456,3	785,7	771,2	722,8	747,2	–	–	2.745,7	2.974,7
Omzet uit transacties tussen segmenten	36,4	44,2	2,2	1,7	–	–	–38,6	–45,9	–	–
Omzet	1.273,6	1.500,5	787,9	772,9	722,8	747,2	–38,6	–45,9	2.745,7	2.974,7
Brutowinst	254,4	244,0	128,1	106,5	135,3	126,3	0,5	0,5	518,3	477,3
Overige bedrijfsopbrengsten	1,8	1,8	7,7	0,9	5,5	0,1	–	0,2	15,0	3,0
Bedrijfslasten	–218,0	–229,1	–109,0	–88,6	–132,2	–141,1	–18,7	–16,9	–477,9	–475,7
Bedrijfsresultaat	38,2	16,7	26,8	18,8	8,6	–14,7	–18,2	–16,2	55,4	4,6
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	17,6	19,8	12,5	9,4	16,2	24,3	4,7	4,7	51,0	58,2
EBITDA	55,8	36,5	39,3	28,2	24,8	9,6	–13,5	–11,5	106,4	62,8
Materiële vaste activa	137,5	129,0	93,1	76,2	91,5	93,7	6,1	5,5	328,2	304,4
Immateriële activa en goodwill	101,5	67,7	11,6	12,5	2,8	4,7	3,3	5,1	119,2	90,0
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	–	–	32,1	35,2	1,4	1,2	–	–	33,5	36,4
Overige vaste activa	1,5	0,2	16,4	9,7	6,0	2,0	–12,7	–5,1	11,2	6,8
Vaste activa	240,5	196,9	153,2	133,6	101,7	101,6	–3,3	5,5	492,1	437,6
Vlottende activa	250,8	243,5	166,6	194,7	156,1	126,0	–123,5	–161,0	450,0	403,2
Totaal activa	491,3	440,4	319,8	328,3	257,8	227,6	–126,8	–155,5	942,1	840,8
Eigen vermogen	–241,7	–215,3	–93,3	–78,8	–91,0	–84,1	87,7	57,8	–338,3	–320,4
Verplichtingen	–249,6	–225,1	–226,5	–249,5	–166,8	–143,5	39,1	97,7	–603,8	–520,4
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	–491,3	–440,4	–319,8	–328,3	–257,8	–227,6	126,8	155,5	–942,1	–840,8
Werkkapitaal	–28,8	–35,2	61,5	39,2	3,7	6,7	–11,0	–8,8	25,4	1,9
Investerings ⁽²⁾	13,1	14,8	8,6	9,1	5,7	6,2	3,3	2,5	30,7	32,6

⁽¹⁾ Resultaten mengvoeractiviteiten België zijn, als gevolg van de desinvestering in 2023, in de 2023 segmentcijfers opgenomen tot oktober. Activa, passiva en eigen vermogen van de Belgische mengvoeractiviteiten zijn niet opgenomen in de 2023 cijfers.

⁽²⁾ Verworven immateriële activa en materiële vaste activa.

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

C. Aansluiting van het resultaat

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

in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Bedrijfsresultaat segmenten		55,4	4,6
Netto financieringsresultaat	12	-16,2	-9,7
Aandeel resultaat deelnemingen	20	3,2	5,2
verwerkt volgens 'equity'-methode, na belastingen			
Winst (verlies) voor belastingen		42,4	0,1

6. Bedrijfscombinaties

A. Acquisities 2024

Gedurende 2024 hebben de volgende acquisities plaatsgevonden.

Acquisitie Van Triest Veevoerders B.V.

Op 2 september 2024 heeft ForFarmers de overname van Van Triest Veevoerders B.V. (Van Triest) afgerond. Van Triest is gespecialiseerd in het verhandelen van reststromen. De overname waarbij ForFarmers 100% van de aandelen heeft verworven, betreft de in- en verkoopactiviteiten, inclusief de bijbehorende op- en overslagfaciliteiten en transportmiddelen. ForFarmers is, onder de naam CirQlar, reeds actief in het inkopen en leveren van reststromen in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk en heeft hiervoor op- en overslagfaciliteiten in Lochem en Heijen. Deze overname versterkt de samenwerking met de leveranciers van reststromen om de voedselketen op een efficiënte wijze verder te verduurzamen.

Vanaf de acquisitiedatum bedraagt de omzet van Van Triest €21,3 miljoen en bedraagt het resultaat voor belastingen €0,9 miljoen positief. Indien de acquisitie had plaatsgevonden op 1 januari 2024 dan bedraagt de omzet van Van Triest over 2024 €64,2 miljoen en bedraagt het resultaat voor belasting over diezelfde periode €4,3 miljoen positief uit de verkoop van ongeveer 1,1 miljoen ton aan reststromen.

De totale overnamesom bestaat volledig uit een betaling in contanten, zonder enige voorwaardelijke of uitgestelde betalingen. De acquisitie-gerelateerde kosten bedragen €0,4 miljoen en zijn verantwoord in de overige bedrijfslasten in 2024.

De voorlopige reële waarden van de identificeerbare activa en verplichtingen van Van Triest per acquisitiedatum zijn als volgt:

in miljoenen euro	Van Triest
Acquisitiedatum	2 september 2024
<i>Openingsbalans</i>	
Materiële vaste activa	7,3
Immateriële activa (klantenrelaties, leverancierscontracten, merknaam)	25,7
Voorraden	0,4
Handels- en overige vorderingen	6,7
Geldmiddelen en kasequivalenten	4,1
Activa	44,2
Uitgestelde belastingverplichtingen	-7,0
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-0,2
Handelsschulden en overige verplichtingen	-1,9
Verplichtingen	-9,1
Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde	35,1
Goodwill gerelateerd aan overname	7,0
Vermogenswaarde	42,1
Acquisitie-gerelateerde kosten	0,4

De handels- en overige vorderingen omvatten bruto contractuele vorderingen van €4,2 miljoen, waarvan een immaterieel bedrag naar verwachting oninbaar waren.

Acquisitie Piast Pasze Sp. z.o.o.

ForFarmers heeft op 3 januari 2024 via haar deelneming Tasomix sp. z o.o. alle aandelen van de voeractiviteiten van Piast Pasze Sp. z.o.o. (Piast, Polen) overgenomen. Met de overname wordt de positie in vooral de vleeskuikensector versterkt. Piast richt zich vooral op de productie van voeders voor vleeskuikens en in mindere mate op de melkvee- en varkenssector. Hiervoor heeft Piast ongeveer 220 mensen in dienst (management, commercie en productie) en 4 productielocaties. Door de locaties van de fabrieken van Piast ten opzichte van die van ForFarmers/Tasomix is het mogelijk specifiek toegewijde productielijnen te creëren om efficiënter te kunnen produceren. De grotere geografische spreiding biedt kansen om het klantenbestand verder te doen groeien. Daarnaast is Piast eigenaar van twee unieke technologieën voor voerproductie die kostenefficiënt zijn, goed kunnen worden toegepast door ForFarmers/Tasomix en bovendien passen binnen het duurzaamheidsbeleid.

De totale overnamesom bedraagt €2,6 miljoen en bestaat uit een betaling in contanten op acquisitiedatum. De overgenomen leningen en financieringsverplichtingen zijn onderdeel van de identificeerbare verplichtingen binnen de overname.

Vanaf de acquisitiedatum bedraagt de omzet van Piast over 2024 €99,8 miljoen en bedraagt het resultaat voor belasting over diezelfde periode €2,0 miljoen positief. De acquisitie-gerelateerde kosten die de Groep heeft gemaakt (bijvoorbeeld kosten om de bedrijfscombinatie tot stand te brengen) zijn niet in dit resultaat inbegrepen. Indien de acquisitie had plaatsgevonden op 1 januari 2024, zouden de omzet en het resultaat voor belastingen niet materieel verschillen.

De reële waarden van de identificeerbare activa en verplichtingen van Piast per acquisitiedatum zijn als volgt:

in miljoenen euro	Piast
Acquisitiedatum	3 januari 2024
<i>Openingsbalans</i>	
Materiële vaste activa	16,3
Immateriële activa (klantenrelaties, patent)	1,6
Uitgestelde belastingvorderingen	3,3
Voorraden	8,2
Handels- en overige vorderingen	20,9
Geldmiddelen en kasequivalenten	0,5
Activa	50,8
Uitgestelde belastingverplichtingen	0,7
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28,3
Handelsschulden en overige verplichtingen	15,4
Verplichtingen	44,4
Totaal identificeerbare netto activa tegen reële waarde	6,4
Negatieve goodwill gerelateerd aan overname	-3,8
Vermogenswaarde	2,6
Acquisitie-gerelateerde kosten	0,4

De handelsvorderingen bestaan uit bruto contractuele vorderingen van €38,3 miljoen, waarvan op acquisitiedatum verwacht werd dat €18,6 miljoen niet inbaar is.

De negatieve goodwill gerelateerd aan de overname van €3,8 miljoen is verantwoord ten gunste van het resultaat (Overige bedrijfsopbrengsten) en is met name het gevolg van waardering van de balansposten van Piast.

De acquisitie-gerelateerde kosten bedragen €0,4 miljoen en zijn verantwoord in de overige bedrijfslasten, waarvan €0,1 miljoen betrekking heeft op 2024. De resterende €0,3 miljoen is verantwoord in 2023.

Op 31 oktober 2024 is Piast gefuseerd met Tasomix Sp. z o.o, waarbij activa, passiva en eigen vermogen van Piast tegen boekwaarde zijn overgegaan naar Tasomix Sp. z o.o.

Acquisitie Thunderbrook Equestrian Ltd.

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

Vaststelling reële waarden

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de waarderingstechnieken met betrekking tot de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen van de aangekochte bedrijven.

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

7. Desinvesteringen

Desinvesteringen 2024

In 2024 hebben geen desinvesteringen plaatsgevonden.

Desinvesteringen 2023

In 2023 heeft de volgende desinvestering plaatsgevonden:

Desinvestering mengvoeractiviteiten ForFarmers België

In 2023 heeft ForFarmers de mengvoeractiviteiten van ForFarmers België verkocht aan Arvesta. De verkoop van reststromen, de activiteiten in België van de biologische voerproducent Reudink en de paardenvoerproducent Pavo vormen geen onderdeel van de transactie. De verkoopprijs voor aftrek van verkoopkosten bedraagt €26,0 miljoen en is voldaan in contanten. Als gevolg van de transactie zijn de gerelateerde activa en passiva in het eerste halfjaar van 2023 overgeboekt naar Activa aangehouden voor verkoop en heeft in het eerste halfjaar een bijzondere waardevermindering op goodwill van België plaatsgevonden ter hoogte van €4,7 miljoen. Na afronding van de desinvestering zijn de gerelateerde activa en passiva niet langer op de balans opgenomen. Het uiteindelijke verkoopresultaat op de transactie bedraagt €0,2 miljoen positief. Het resultaat op desinvestering in het boekjaar 2023 is daarmee €4,5 miljoen negatief. Materiële boekwaarden van gerelateerde gedesinvesteerde vaste activa zijn toegelicht in noot 18 (materiële vaste activa) en 19 (immateriële vaste activa).

Er hebben zich geen andere desinvesteringen voorgedaan in 2023.

8. Omzet

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

in miljoenen euro	2024	2023
Nederland	1.046,7	1.176,0
Verenigd Koninkrijk	726,3	747,4
Duitsland	550,1	619,9
Polen	373,5	294,5
België	36,1	121,2
Overige landen	13,0	15,7
Totaal	2.745,7	2.974,7

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

in miljoenen euro	2024	2023
Mengvoer	2.125,9	2.378,8
Overige omzet	619,8	595,9
Totaal	2.745,7	2.974,7

De afname van de omzet van €229,0 miljoen bevat een valuta-effect van €36,5 miljoen (toename). Het netto-effect van acquisities en desinvesteringen zorgde voor een toename van de omzet met €6,5 miljoen. Dit effect van acquisities en desinvesteringen bevat een daling van €116,6 miljoen als gevolg van de desinvestering van de mengvoeractiviteiten België in 2023 en een stijging van €123,1 miljoen als gevolg van de acquisities van Piast (Polen), Van Triest (Nederland) en Thunderbrook (Verenigd Koninkrijk) in 2024. De autonome afname van de omzet bedraagt €272,0 miljoen. Deze autonome afname wordt veroorzaakt door gedaalde grondstofprijzen, deels ongedaan gemaakt door een stijging van volumes.

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

9. Kosten van grond- en hulpstoffen

De daling van de kosten van grond- en hulpstoffen van €270,0 miljoen bevat een valuta-effect van €30,7 miljoen (toename). Het effect van acquisities en desinvesteringen betreft een afname van €5,6 miljoen. Dit effect van acquisities en desinvesteringen bevat een daling van €103,0 miljoen als gevolg van de desinvestering van de mengvoeractiviteiten België in 2023 en een stijging van €97,4 miljoen als gevolg van de acquisities van Piast (Polen), Van Triest (Nederland) en Thunderbrook (Verenigd Koninkrijk) in 2024. Dit resulteert in een afname van de autonome kosten van grond- en hulpstoffen met €295,1 miljoen. Deze daling wordt veroorzaakt door gedaalde grondstofprijzen, deels ongedaan gemaakt door een stijging van de volumes.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten in 2024 bedragen €15,0 miljoen (2023: €3,0 miljoen) en hebben met name betrekking op de negatieve goodwill gerelateerd aan de overname van Piast (€3,8 miljoen, zie noot 6), resultaat uit de verkoop van een fabriek in het Verenigd Koninkrijk (€3,8 miljoen) en de verkoop van een niet-operationeel actief in Nederland (€1,7 miljoen).

Het restant bestaat uit diverse kleine posten, waaronder ontvangen energiesubsidie in Duitsland.

11. Bedrijfslasten

De stijging van de bedrijfslasten bedraagt €2,2 miljoen en bevat een stijging van €5,6 miljoen als gevolg van valuta-effecten. Het effect van acquisities en desinvesteringen bedraagt een stijging van €2,2 miljoen. Dit effect van acquisities en desinvesteringen bevat een daling van €20,4 miljoen als gevolg van de desinvestering van de mengvoeractiviteiten België in 2023 en een stijging van €22,6 miljoen als gevolg van de acquisities van Piast (Polen), Van Triest (Nederland) en Thunderbrook (Verenigd Koninkrijk) in 2024. De autonome daling van de bedrijfslasten bedroeg derhalve €5,6 miljoen. Deze daling is het gevolg van een daling in afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen (€7,2 miljoen) mede als gevolg van een eenmalige bijzondere waardevermindering op goodwill in 2023 (€4,7 miljoen, zie noot 7), deels ongedaan gemaakt door hogere personeelskosten (zie noot 15F).

A. Overige bedrijfskosten

in miljoenen euro	2024	2023
Transportkosten	91,3	83,8
Energiekosten	49,6	70,8
Overige	56,7	53,9
Onderhoudskosten	37,3	28,2
Verkoopkosten	7,9	7,4
Totaal	242,8	244,1

De Overige kosten bestaan onder meer uit de inhuur van tijdelijk personeel en IT-licenties (2023: idem).

B. Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2024 €12,4 miljoen (2023: €12,5 miljoen). Deze kosten hebben hoofdzakelijk betrekking op gebruikte grondstoffen en nutritionele specialisten, productmanagers en laboratoriummedewerkers.

C. Honoraria van de accountant

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

in miljoenen euro	KPMG Accountants NV	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG
2024			
Onderzoek van de jaarrekening	1,1	0,8	1,9
Andere controleopdrachten	0,5	0,0	0,5
Adviesdiensten op fiscaal terrein	–	–	–
Andere niet-controlediensten	–	–	–
Totaal	1,6	0,8	2,4
2023			
Onderzoek van de jaarrekening	0,9	0,7	1,6
Andere controleopdrachten	0,0	0,0	0,0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	–	–	–
Andere niet-controlediensten	–	–	–
Totaal	0,9	0,7	1,6

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

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

12. Netto financieringsresultaat

in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Rentebaten		1,9	1,2
Rentelasten		–6,3	–6,5
Overige financiële lasten		–0,8	–1,2
Netto rente op leningen⁽¹⁾		–5,2	–6,5
Baten (Lasten) inzake omrekening vreemde valuta		–0,1	1,0
Rentelasten pensioen	15B	–0,4	0,0
Rente op leaseverplichtingen		–1,9	–1,5
Verandering in fair value instrumenten		0,1	–0,2
Netto overig financieringsresultaat		–2,3	–0,7
Onderliggend netto financieringsresultaat		–7,5	–7,2
Verandering in voorwaardelijke vergoedingen		–	0,1
Verandering in put optie verplichting		–8,7	–2,6
Netto niet-operationeel financieringsresultaat		–8,7	–2,5
Netto financieringsresultaat		–16,2	–9,7
opgenomen in de winst-en-verliesrekening.			

⁽¹⁾ Onderdeel van interest coverage ratio berekening, zie noot 27

Het netto niet-operationeel financieringsresultaat van €8,7 miljoen (negatief) (2023: €2,5 miljoen (negatief)) heeft volledig betrekking op de jaarlijkse oprenting en herwaardering van de put optie verplichting met betrekking tot Tasomix. De put optie verplichting voor het resterende belang van 40%, welke op het moment van uitoefening in Poolse zloty moet worden voldaan, was op de datum van acquisitie op basis van reële waarde gewaardeerd op €30,0 miljoen. Op 31 december 2024 bedraagt de put optie verplichting €36,9 miljoen (31 december 2023: €27,7 miljoen). De toename wordt met name veroorzaakt door de inbreng van Piast. De oprentingslast over het jaar bedraagt €3,7 miljoen en de herwaarderingslast €5,0 miljoen (beide zijn als niet-operationeel financieringsresultaat in

de winst-en-verliesrekening verantwoord). Het wisselkoerseffect bedraagt €0,5 miljoen (negatief) en is verantwoord als onderdeel van de niet-gerealiseerde resultaten. De rentebaten betreffen voornamelijk ontvangen rente op uitstaande langlopende voorleningen (leningen aan klanten). De rentelasten betreffen voornamelijk betaalde rente op (bank)leningen en overige financieringsverplichtingen.

13. Winst per aandeel

A. Gewone winst (verlies) 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:

in miljoenen euro	2024	2023
Winst (verlies) over het boekjaar, toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	31,4	-1,0

Gewogen gemiddeld aantal aandelen:

	Noot	2024	2023
Uitstaande aandelen per 1 januari	26	89.283.818	95.218.822
Effect van gehouden eigen aandelen (gewogen gemiddelde gedurende het jaar)		-502.842	-6.130.046
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		88.780.976	89.088.776

Gewone winst (verlies) per aandeel:

In euro	2024	2023
Gewone winst (verlies) per aandeel	0,35	-0,01

B. Verwaterde winst (verlies) per aandeel

De berekening van de verwaterde winst (verlies) per aandeel is gelijk aan de calculatie van de gewone winst (verlies) per aandeel. In 2024 en 2023 zijn geen nieuwe aandelen uitgegeven. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar noot 26.

Personeelsbeloningen

14. Op aandelen gebaseerde beloningsplannen

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

Voor de deelnemers geldt dat zowel in 2024, 2023 als in 2022 toekenning heeft plaatsgevonden en de vestigingsperiode in alle gevallen 3 jaar is. Na de vestigingsperiode geldt een lock-up periode van 2 jaar, waarmee de aandelen beschikbaar zijn op respectievelijk 13 juni 2029, 5 juni 2028 en 29 april 2027. Er wordt geen dividend toegekend aan de aandelen in de periode tussen toekenningsdatum en vestigingsdatum.

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

	2024	2023
	Totaal	Totaal
Aantal (certificaten van) aandelen		
Openstaand per 1 januari	555.412	312.761
Voorwaardelijk toegekend	644.401	434.965
Vervallen	-34.182	-192.314
Gevestigd	-	-
Overige mutaties	36.778	-
Openstaand per 31 december	1.202.409	555.412
	-	-
Aandelenprijs per 31 december	3,37	2,38

De in 2023 vervallen voorwaardelijke rechten op (certificaten van) aandelen zien toe op het vertrek van leden van het Executive Team.

De gemiddelde gewogen aandelenprijs van de in 2024 voorwaardelijk toegekende aandelen bedraagt €2,65 (2023: €2,91). De gemiddelde gewogen resterende looptijd van de aandelenplannen op 31 december 2024 bedraagt 1,8 jaar (31 december 2023: 2,0 jaar).

De boekwaarde van de (voorwaardelijke) verplichting per balansdatum bedraagt €2,0 miljoen (2023: €0,9 miljoen).

De kosten gerelateerd aan dit plan bedragen voor 2024 €1,1 miljoen (2023: €0,3 miljoen). Deze kosten zien volledig toe op toekenning van (rechten op) aandelen of certificaten daarvan.

15. Personeelsbeloningen

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

in miljoenen euro	Noot	31 december	31 december
		2024	2023
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten		16,0	11,8
Vordering uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten		–	–
Netto vordering / verplichting		16,0	11,8
uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten			
Verplichting uit hoofde van overige lange termijn beloningsplannen	15E	5,2	4,6
Totaal		21,2	16,4

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

A. Pensioenplannen en financiering

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

Nederland

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

pensioenplan blijft de Groep verantwoordelijk voor de verplichtingen opgebouwd tot en met 31 december 2015 en de daaraan gerelateerde gegarandeerde premies. Als gevolg daarvan wordt dit plan als toegezegd-pensioenplan verantwoord.

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Nederland bedraagt per 31 december 2024 €8,8 miljoen (31 december 2023: €8,5 miljoen). De toename van de netto-verplichting wordt met name veroorzaakt door aanpassing in de demografische veronderstellingen (€2,1 miljoen toename netto verplichting), deels ongedaan gemaakt door een positief rendement op fondsbeleggingen (€1,5 miljoen afname netto verplichting). De waardemutatie is opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten.

Vanaf 2016 worden pensioenrechten opgebouwd onder het nieuwe plan op basis van een collectief toegezegde-bijdrageregeling. Samen met dit pensioenplan heeft de Groep tot een individueel toegezegde bijdrageregeling besloten voor medewerkers met een jaar-salaris dat meer bedraagt dan €71.628 (2024). Een verzekeringsmaatschappij administreert de verplichtingen onder beide plannen met ingang van 1 januari 2016. Vanaf 2022 is de collectief toegezegde-bijdrageregeling aangepast naar een individueel toegezegde bijdrageregeling, welke door een verzekeringsmaatschappij geadministreerd wordt.

Verenigd Koninkrijk

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

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

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk bedraagt per 31 december 2024 €4,1 miljoen (31 december 2023: netto verplichting van €0,1 miljoen). De toename van de netto verplichting wordt met name veroorzaakt door een negatief rendement op fondsbeleggingen (€17,9 miljoen), deels ongedaan gemaakt door het effect van aanpassing in financiële en demografische veronderstellingen (€9,9 miljoen) en het effect van werkgeversbijdragen (€4,4 miljoen).

Overige

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

De netto verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen in Duitsland bedraagt per 31 december 2024 €3,1 miljoen (31 december 2023: €3,2 miljoen netto verplichting).

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

B. Mutatie in de netto toegezegd-pensioenverplichting

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

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

in miljoenen euro	2023				
	Bruto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Reële waarde van fondsbeleggingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toege- zegd- pensioenregelingen (gefinancierde plannen)	Netto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen (niet-gefinancierde plannen)	Totale netto verplichting uit hoofde van toegezegd- pensioenregelingen
Stand op 1 januari	214,7	-211,5	3,2	3,2	6,4
Opgenomen in resultaat					
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	0,2	-	0,2	-	0,2
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	-	-
Administratieve kosten	-	0,5	0,5	0,1	0,6
Rentelasten (baten)	9,8	-9,9	-0,1	0,1	-0,0
	10,0	-9,4	0,6	0,2	0,8
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten					
Actuariële verliezen (winsten) als gevolg van:					
• demografische veronderstellingen	-1,0	-	-1,0	-	-1,0
• financiële veronderstellingen	8,2	-	8,2	0,2	8,4
• aanpassingen op grond van ervaringen	0,8	-	0,8	-0,1	0,7
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief rentebaten	-	1,8	1,8	-	1,8
Verliezen (winsten) in verband met herwaardering	8,0	1,8	9,8	0,1	9,9
Effect wisselkoerswijzigingen	2,9	-3,0	-0,1	-	-0,1
	10,9	-1,2	9,7	0,1	9,8
Overig					
Bijdragen door de werkgever (aan fondsbeleggingen)	-	-4,9	-4,9	-	-4,9
Desinvestering groepsmaatschappijen	-3,7	3,7	-	-	-
Rechtstreeks door de werkgever uitbetaalde vergoedingen	-	-	-	-0,3	-0,3
Uit fondsbeleggingen uitbetaalde vergoedingen	-10,7	10,7	-	-	-
	-14,4	9,5	-4,9	-0,3	-5,2
Stand op 31 december	221,2	-212,6	8,6	3,2	11,8

Het verlies in verband met herwaardering (de actuariële verliezen/winsten en rendement op fondsbeleggingen) van €8,7 miljoen (2023: verlies €9,9 miljoen) bedraagt na belastingen €6,6 miljoen (2023: verlies €7,4 miljoen), zie noot 16B. De verandering in het actuariële resultaat ten opzichte van voorgaand jaar is het gevolg van een negatief rendement op fondsbeleggingen, deels ongedaan gemaakt door een positief effect van aanpassing in de financiële veronderstellingen, met name als gevolg van een hogere disconteringsvoet ten opzichte van 2023.

Per 31 december 2023 zijn de pensioenplannen van België niet langer opgenomen in de verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenregeling en fondsbeleggingen.

C. Activa in het plan

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

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

Reële waarde	31 december	31 december
in miljoenen euro	2024	2023
Aandelen	26,1	27,3
Vastgoed	16,4	14,4
Obligaties	91,4	101,5
Liquide middelen en overige activa	0,9	1,3
Overig (verzekeringscontracten)	69,8	68,1
Totaal	204,6	212,6

D. Toegezegd-pensioenverplichting

Risico blootstelling

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

Actuariële aannames

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

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

	2024	2023
Disconteringsvoet	3,34% – 5,55%	3,46% – 4,75%
Toekomstige salariscroei ⁽¹⁾	0,0%	0,0%
Toekomstige pensioengroei	2,20% – 2,80%	2,20% – 2,60%
Inflatie	2,20% – 2,90%	2,20% – 2,70%

⁽¹⁾ Niet van toepassing.

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

	2024	2023
Disconteringsvoet	3,46% – 4,75%	3,59% – 4,90%
Toekomstige salariscroei ⁽¹⁾	0,0%	0,0%
Toekomstige pensioengroei	2,20% – 2,60%	2,00% – 2,60%
Inflatie	2,20% – 2,70%	2,00% – 2,95%

⁽¹⁾ Niet van toepassing.

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

- Nederland (gefinancierde plannen): AG2024 (2023: AG2022)
- Duitsland (niet-gefinancierde plannen): RT Heubeck 2018G (2023: idem)
- Verenigd Koninkrijk (gefinancierde plannen): CMI Mortality Projects Model 'CMI_2023' (2023: CMI Mortality Projects Model 'CMI_2022')

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

	2024	2023
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige gepensioneerden		
Mannen	20,6	20,5
Vrouwen	23,4	23,4
Levensverwachting op 65-jarige leeftijd voor huidige deelnemers van 40 jaar		
Mannen	22,8	22,7
Vrouwen	25,6	25,5

Op 31 december 2024 bedroeg de gewogen gemiddelde looptijd van de bruto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten 11,1 jaar (31 december 2023: 12,1 jaar).

Gevoeligheidsanalyse

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen op de verslagdatum in een van de relevante actuariële veronderstellingen, waarbij andere veronderstellingen constant blijven, zouden de volgende invloed hebben op de bruto verplichting ter hoogte van €220,6 miljoen (31 december 2023: €224,4 miljoen) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten:

	31 december 2024	31 december 2023
in miljoenen euro		
Daling rekenrente met 0,25%	6,1	6,7
Stijging rekenrente met 0,25%	-5,9	-6,4
Daling inflatie met 0,25%	-3,6	-3,8
Stijging inflatie met 0,25%	3,7	3,9
Stijging levensverwachting met 1 jaar	2,2	2,6

Bijdragen werkgever

De Groep verwacht een bedrag van €5,4 miljoen aan pensioenbijdragen te betalen aan de toegezegd-pensioenregelingen in 2025 (verwachting voor 2024 was €4,9 miljoen).

E. Overige lange termijn beloningsplannen

De verplichtingen en kosten met betrekking tot de overige lange termijn beloningsplannen hebben met name betrekking op de jubileumuitkeringen voor medewerkers in Nederland en Duitsland en op de lange termijn beloningsplannen.

F. Personeelskosten

	Noot	2024	2023
in miljoenen euro			
Lonen en salarissen		151,2	144,4
Sociale lasten		20,7	19,4
Pensioenkosten		10,3	9,9
Kosten van lange termijn beloningsplannen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten	14	1,1	0,3
Kosten van overige lange termijn beloningsplannen		-	0,7
Totaal		183,3	174,7

De personeelskosten stijgen met €8,6 miljoen, hierin is begrepen een stijging van €1,9 miljoen veroorzaakt door een valuta-omrekeningsverschil en daling van €0,7 miljoen door het effect van acquisities en desinvesteringen. De autonome stijging bedraagt derhalve €7,4 miljoen. Deze stijging is met name het gevolg van loon-indexatie.

De kosten met betrekking tot op aandelen gebaseerde betalingen met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten hebben betrekking op de verstrekte (certificaten van) aandelen in de Groep in het kader van het medewerkersparticipatieplannen en de plannen voor het Executive Team.

De pensioenkosten zijn als volgt gespecificeerd:

in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Aan dienstjaar toegekende pensioenkosten	15B	0,0	0,2
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	15A,B	–	–
Administratieve kosten	15B	0,3	0,6
Kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen		0,3	0,8
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen		10,0	9,1
Pensioenkosten		10,3	9,9

Onderstaand is het aantal medewerkers (omgerekend naar volledig dienstverband) per 2024 en 2023 per categorie weergegeven.

Aantal medewerkers (omgerekend naar volledig dienstverband) 2024:

	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	422	1.034	1.456
Ondersteunend en management	377	416	793
Overig	162	139	301
Stand op 31 december	961	1.589	2.550

Aantal medewerkers (omgerekend naar volledig dienstverband) 2023:

	Nederland	Buiten Nederland	Totaal
Productie en logistiek	359	893	1.252
Ondersteunend en management	360	380	740
Overig	164	113	277
Stand op 31 december	883	1.386	2.269

De toename van het aantal medewerkers in 2024 is met name het gevolg van acquisities in het boekjaar (zie noot 6).

Winstbelastingen

16. Winstbelastingen

A. Bedragen verwerkt in de winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Actuele belastinglast			
Actuele belastinglast huidig boekjaar		9,6	5,3
Aanpassing voorgaande boekjaren	16C	-1,4	-2,4
Totaal		8,2	2,9
Uitgestelde belasting			
Uitgestelde belasting huidig boekjaar		-	-5,9
Wijziging belastingtarief	16C	0,2	-
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen		-	-
Aanpassing schattingen met betrekking tot voorgaande boekjaren	16C	-0,2	1,2
Totaal	16D	(0,0)	-4,7
Totale belastinglast (-bate)		8,2	-1,8

De aanpassing voorgaande boekjaren in 2024 en in 2023, voor zowel de actuele belastinglast als de uitgestelde belasting, heeft betrekking op aangepaste inschattingen van actuele en uitgestelde belastingposities in het Verenigd Koninkrijk, Polen en Nederland. De bate in 2024 is met name het gevolg van aangepaste inschattingen in de actuele belastingposities in Polen en tevens een aanpassing van de uitgestelde belastingposities in met name het Verenigd Koninkrijk.

B. Bedragen verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten

in miljoenen euro	2024			2023		
	Vóór belasting	Belastingbata (-last)	Na belasting	Vóór belasting	Belastingbata (-last)	Na belasting
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat						
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	-8,7	2,1	-6,6	-9,9	2,5	-7,4
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-0,0	-	-0,0
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat						
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	4,8	-	4,8	5,0	-0,3	4,7
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	0,1	-	0,1	-0,7	0,2	-0,5
Totaal	-3,8	2,1	-1,7	-5,6	2,4	-3,2
		-				
Actuele belastingbata (-last)					-0,3	
Uitgestelde belastingbata (-last)		2,1			2,7	
Totaal		2,1	-	-	2,4	

Binnen de Groep zijn leningen verstrekt tussen verschillende deelnemingen. De leningen in het Verenigd Koninkrijk en leningen aan Poolse entiteiten worden geacht deel uit te maken van de netto-investering in de deelnemingen en als gevolg daarvan worden valuta-omrekeningsverschillen op deze leningen in de niet-gerealiseerde resultaten verantwoord. Voor de berekening van de winstbelasting zijn de valuta-omrekeningsverschillen op de leningen in het Verenigd Koninkrijk belast of aftrekbaar. Eind 2022 zijn deze leningen afgelost via een financiële herstructurering en vervolgens als kapitaalstorting aangewend in het Verenigd Koninkrijk. Hierdoor blijft het saldo per aflossingsdatum (€0,9 miljoen) deel uitmaken van de reserve omrekeningsverschillen.

Informatie over het niet-gerealiseerde resultaat van €8,7 miljoen inzake de herwaardering van toegezegd-pensioenverplichting is toegelicht in noot 15.

C. Aansluiting van het effectieve belastingtarief

in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Winst vóór belastingen		42,4	0,1
Minus het deel van de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		-3,2	-5,2
Winst vóór belastingen minus de winst van deelnemingen verantwoord volgens de 'equity'-methode, na belasting		39,2	-5,1
Winstbelastingen op basis van het Nederlandse nominale belastingtarief	25,8%	10,1	25,8%
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties	-2,7%	-1,0	3,1%
Wijziging in belastingtarief	16A 0,3%	0,1	0,0%
Belastingeffect van:			
Niet-aftekbare kosten/ niet-belastbare baten	3,3%	1,3	-56,7%
Fiscale faciliteiten	-1,8%	-0,7	39,0%
Opname/afwaardering van uitgestelde belastingvorderingen	0,0%	0,0	0,0%
Aanpassingen van vorige jaren	16A -4,1%	-1,6	23,4%
Totaal belastinglast (-bate)	20,8%	8,2	34,6%

2024

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

2023

De niet-aftekbare kosten hebben met name betrekking op de veranderingen in de waardering van de put optie verplichting (zie noot 12) en niet-aftekbare kosten in Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk. De niet-aftekbare kosten betreffen met name de bijzondere waardevermindering van goodwill in België die fiscaal niet aftrekbaar is. De aanpassingen van vorige jaren betreffen met name aangepaste inschattingen van actuele en uitgestelde belastingposities in Polen en Nederland.

D. Mutaties in uitgestelde belastingaldi

Uitgestelde belastinglast hangt samen met de volgende onderdelen:

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

⁽¹⁾ Betreffen met name omrekeningsverschillen van balansposten gewaardeerd in Britse ponden en Poolse zloty

							2023	
in miljoenen euro	Netto balanspositie op 1 januari 2023	Opgenomen in winst-en verlies- rekening	Opgenomen in niet- gerealiseerde resultaten	Verworven via bedrijfscombinaties / desinvesteringen	Herclassificatie en overig ⁽¹⁾	Netto balanspositie op 31 december 2023	Uitgestelde belasting- vorderingen	Uitgestelde belasting- verplichtingen
Materiële vaste activa	-11,1	2,3	-	0,3	-	-8,5	4,3	-12,8
Activa met gebruiksrecht	-7,4	-0,3	-	0,4	-2,8	-10,1	-	-10,1
Immateriële activa	-7,7	1,3	-	0,4	-0,1	-6,1	-	-6,1
Vorraden en biologische activa	0,1	-	-	-	-	0,1	0,1	-
Vorderingen en andere activa	0,3	-0,1	-	-	-	0,2	0,4	-0,2
Derivaten	0,2	-	0,2	-	-	0,4	0,4	-
Personeelsbeloningen	1,7	-1,1	2,5	-	-	3,1	3,1	-
Leaseverplichtingen	7,8	0,3	-	-0,4	2,7	10,4	10,4	-
Overige langlopende voorzieningen en verplichtingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Overige verplichtingen	3,2	-0,5	-	-	0,2	2,9	3,1	-0,2
Fiscale verliezen en fiscale winsten	1,2	2,8	-	-1,2	-0,1	2,7	2,7	-
Saldering	-	-	-	-	-	-	-19,8	19,8
Uitgestelde belastingvorderingen (verplichtingen)	-11,7	4,7	2,7	-0,5	-0,1	-4,9	4,7	-9,6

⁽¹⁾ Betreffen met name omrekeningsverschillen van balansposten gewaardeerd in Britse ponden en Poolse zloty

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

E. Niet opgenomen uitgestelde belastingvorderingen

Dit betreffen de uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot fiscale verliezen op de verkoop van onroerend goed die in het Verenigd Koninkrijk niet zijn opgenomen. Deze verliezen kunnen alleen worden gecompenseerd met toekomstige winsten op de verkoop van specifieke activa, zoals onroerend goed, waardoor aanwending van deze fiscale verliezen hoogst onzeker is. Per 31 december 2024 bedragen de niet-gewaardeerde fiscale verliezen €6,4 miljoen (31 december 2023: €6,2 miljoen), met een belastingeffect van €1,6 miljoen (31 december 2023: €1,5 miljoen). De niet-gewaardeerde verliezen in Nederland bedragen eind 2024 €0,4 miljoen (31 december 2023: €0,4 miljoen), met een belastingeffect van €0,1 miljoen (31 december 2023: €0,1 miljoen).

F. Fiscale eenheid

De Groep en de Nederlandse dochtermaatschappijen waarin de Groep een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers N.V. het groepshoofd is.

Indien geen sprake is van een 100% belang is Nederlandse dochtermaatschappij zelfstandig belastingplichtig. Ook enkele kleinere deelnemingen die eind 2022 zijn overgenomen vallen vooralsnog buiten de fiscale eenheid.

Voor de BTW bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor de Nederlandse dochtermaatschappijen. Bij het hoofd van de fiscale eenheid (ForFarmers N.V.) wordt de volledige actuele vordering of schuld aan de fiscus in de balans opgenomen. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof iedere vennootschap zelfstandig belastingplichtig is. Iedere vennootschap die deel uitmaakt van de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de fiscale verplichtingen van de fiscale eenheid als geheel.

Een aantal vennootschappen in Duitsland vormt een fiscale eenheid voor de winstbelastingen ('Organschaft' voor 'Körperschaftsteuer' en 'Gewerbesteuer'). Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof iedere 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 iedere vennootschap zelfstandig belastingplichtig is. In de overige landen is geen sprake van fiscale eenheden.

G. Pijler 2-richtlijn

De Groep is actief in rechtsgebieden waarin Pijler 2-richtlijn is ingevoerd en van kracht is per 1 januari 2024, met uitzondering van Polen. De richtlijn is van toepassing omdat de Groep als multinationale onderneming wordt beschouwd.

De Groep heeft de impact van de Pijler 2-richtlijn beoordeeld op basis van het landenrapport (country-by-country reporting) over 2023 en de financiële informatie over 2024. Het effectieve belastingtarief volgens de richtlijnen is in alle rechtsgebieden waarin de Groep actief is hoger dan 15%. Op basis van de beoordeling kan de Groep in de rechtsgebieden waar zij actief is in 2024 gebruiken maken van de veilighavenregel. De Groep verwacht daarmee dat de gecombineerde impact van de implementatie door landen van gekwalificeerde binnenlandse minimumbelastingen en de inkomen-inclusiebijheffing geen verhoging zal veroorzaken van het effectieve belastingtarief van de Groep voor 2024.

De Groep zal de ontwikkelingen rondom de Pijler 2-richtlijn blijven volgen om potentiële toekomstige impact op de geconsolideerde resultaten, financiële overzichten en kasstromen te evalueren. ForFarmers past de uitzondering toe om geen verdere informatie over uitgestelde belastingvorderingen- en verplichtingen met betrekking tot Pijler 2-richtlijn toe te lichten.

Alternatieve prestatimaatstaven

17. Alternatieve prestatimaatstaven

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

De Raad van Bestuur is van mening dat de onderliggende waarden een beter beeld geven van de bedrijfsontwikkeling en financiële prestaties van ForFarmers, aangezien in deze waarden de materiële posten zijn geëlimineerd die eenmalig zijn en niet samenhangen met de operationele prestaties van ForFarmers. De onderliggende kengetallen worden gerapporteerd op het niveau van bedrijfslasten, EBITDA, EBIT en winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap. De gecorrigeerde incidentele posten vallen binnen vier categorieën: i) Bijzondere waardeverminderingen op materiële en immateriële vaste activa; ii) Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen en aan (des) investering gerelateerde posten, inclusief amortisatie van geacquireerde immateriële activa, het disconterings-effect/reële waarde wijzigingen op earn-out regelingen en opties, en dividend met betrekking tot minderheidsbelangen bij geanticiperde acquisities; iii) Herstructurering; en iv) Overig, bestaand uit andere eenmalige niet-operationele effecten.

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

								2024
								Onderliggend
								exclusief APM
								items
in miljoenen euro	Noot	IFRS	Bijzondere waarde- verminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	
EBITDA ⁽¹⁾	5B	106,4		-7,4	1,1	0,7	-5,6	100,8
EBIT		55,4	-	1,9	1,1	0,7	3,7	59,1
Netto financieringsresultaat				8,7		-	8,7	
Belastingeffect			-	-2,4	-0,4	-0,4	-3,2	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap		31,4	-	8,2	0,7	0,3	9,2	40,6
Winst per aandeel in euro ⁽²⁾		0,35	-	0,10	0,01	-	0,11	0,46

								2023
								Onderliggend
								exclusief APM
								items
in miljoenen euro	Noot	IFRS	Bijzondere waarde- verminderingen	Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen	Herstructurering	Overig	Totaal APM items	
EBITDA ⁽¹⁾	5B	62,8		0,2	7,2	-0,2	7,2	70,0
EBIT		4,6	13,8	7,3	7,2	-0,2	28,1	32,7
Netto financieringsresultaat				2,4		-	2,4	
Belastingeffect			-1,8	-1,8	-1,9	-1,3	-6,8	
Winst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap		-1,0	12,0	7,9	5,3	-1,5	23,7	22,7
Winst per aandeel in euro ⁽²⁾		-0,01	0,13	0,09	0,06	-0,02	0,26	0,25

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

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

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

- i. Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen: Het netto EBIT effect van €1,9 miljoen (last) bestaat met name uit amortisatie van in het verleden geacqui-reerde immateriële vaste activa (€9,3 miljoen last), de negatieve goodwill gerelateerd aan de overname van Piast (€3,8 miljoen bate, zie noot 6), resultaat op verkoop van een fabriek in het Verenigd Koninkrijk (€3,8 miljoen bate), resultaat op een niet-o-pe-rationeel actief in Nederland (€1,7 miljoen bate) en kosten gerelateerd aan M&A en desinvesteringen van €1,8 miljoen, welke met name betrekking hebben op voorge-nomen en gerealiseerde acquisities en de desinvestering van twee fabrieken in het Verenigd Koninkrijk. Het netto financieringsresultaat van €8,7 miljoen (last) heeft volledig betrekking tot de oprenting- en herwaarderingslast van de put optie verplich-ting Tasomix (zie noot 12).
- ii. Herstructurering: €1,1 miljoen herstructureringskosten met betrekking tot projecten in verschillende landen naar aanleiding van het kostenbesparingsprogramma.

De Alternatieve Prestatie Maatstaven (APM) posten 2023 vóór belasting bestaan uit:

- i. Bijzondere waardeverminderingen: €4,7 miljoen als gevolg van het afboeken van de goodwill met betrekking tot de activiteiten in België en €9,1 miljoen afwaardering met betrekking tot materiële vaste activa in het Verenigd Koninkrijk.
- ii. Bedrijfscombinaties en Verkoop van activa en belangen: Het netto EBIT effect (last) van €7,3 miljoen heeft betrekking op de amortisatie van in het verleden geacqui-reerde immateriële activa (€7,0 miljoen), kosten gerelateerd aan M&A-activiteiten (€1,8 miljoen), resultaat op verkochte grondposities in Nederland (€1,3 miljoen bate) en resultaat desinvestering mengvoeractiviteiten België (€0,2 miljoen bate). Het netto financieringsresultaat van €2,4 miljoen (last) heeft volledig betrekking tot de opren-ting- en herwaarderingslast van de put optie verplichting Tasomix (zie noot 12).
- iii. Herstructurering: €7,2 miljoen herstructureringskosten met betrekking tot projecten in verschillende landen naar aanleiding van het kostenbesparings-programma.

De belastingeffecten in 2024 en 2023 in Overig zijn mede het gevolg van aangepaste inschatting van actuele belastingposities in voorgaande jaren in Polen.

18. Materiële vaste activa

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

		31 december	31 december
in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Activa			
Materiële vaste activa, in eigendom	18A	277,4	264,9
Activa met gebruiksrecht	18C	50,8	39,5
Materiële vaste activa		328,2	304,4

A. Aansluiting van de boekwaarde materiële activa (in eigendom)

in miljoenen euro	Noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 1 januari 2024		218,2	307,2	69,3	16,3	611,0
Verworven via bedrijfscombinaties	6	11,7	3,9	7,6	0,6	23,8
Verworven		3,9	9,4	2,9	13,1	29,3
Herclassificatie		9,2	10,6	0,9	-20,7	-
Herclassificatie van activa aangehouden voor verkoop	25	-9,6	-7,0	-0,5	-	-17,1
Afgestoten		-13,3	-21,3	-8,6	-	-43,2
Overige mutatie		4,0	-	-	-	4,0
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		2,9	3,8	1,1	0,1	7,9
Stand op 31 december 2024		227,0	306,6	72,7	9,4	615,7
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen						
Stand op 1 januari 2024		-109,5	-186,3	-50,3	-	-346,1
Afschrijvingen		-5,4	-15,2	-6,8	-	-27,4
Herclassificatie		-	-	-	-	-
Herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop	25	3,1	4,3	0,3	-	7,7
Afgestoten		7,1	18,8	7,4	-	33,3
Overige mutatie		-1,7	-0,1	-	-	-1,8
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-1,8	-1,5	-0,7	-	-4,0
Stand op 31 december 2024		-108,2	-180,0	-50,1	-	-338,3
Boekwaarden						
Stand op 1 januari 2024		108,7	120,9	19,0	16,3	264,9
Stand op 31 december 2024		118,8	126,6	22,6	9,4	277,4

in miljoenen euro	Noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs						
Stand op 1 januari 2023		222,3	306,3	75,9	19,1	623,6
Desinvesteringen groepsmaatschappijen	7	-13,0	-14,9	-0,4	-	-28,3
Verworven		2,1	10,9	1,9	14,6	29,5
Herclassificatie		6,9	9,9	0,6	-17,4	-
Afgestoten		-2,7	-7,4	-9,5	-	-19,6
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		2,6	2,4	0,8	-	5,8
Stand op 31 december 2023		218,2	307,2	69,3	16,3	611,0
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen						
Stand op 1 januari 2023		-108,0	-181,3	-51,1	-	-340,4
Desinvesteringen groepsmaatschappijen	7	7,0	7,6	0,2	-	14,8
Afschrijvingen		-4,8	-14,8	-7,3	-	-26,9
(Terugneming van) bijzondere waardevermindervingsverlies materiële activa		-5,0	-4,0	-0,1	-	-9,1
Afgestoten		1,9	7,3	8,6	-	17,8
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-0,6	-1,1	-0,6	-	-2,3
Stand op 31 december 2023		-109,5	-186,3	-50,3	-	-346,1
Boekwaarden						
Stand op 1 januari 2023		114,3	125,0	24,8	19,1	283,2
Stand op 31 december 2023		108,7	120,9	19,0	16,3	264,9

De investeringen in 2024 van €29,3 miljoen (2023: €29,5 miljoen) bestaan uit kosten om de prestaties en efficiëntie van de productiefaciliteiten te handhaven en te verbeteren, alsmede diverse kleinere investeringen.

De materiële vaste activa verworven via bedrijfscombinaties ziet met name toe op acquisities van Piast in Polen en Van Triest in Nederland (zie noot 6 voor meer informatie).

In 2024 is €9,4 miljoen (boekwaarden) hergeclassificeerd naar Activa aangehouden voor verkoop (zie noot 25). Dit ziet toe op een fabriek in het Verenigd Koninkrijk en een kantoorpand in het Verenigd Koninkrijk. De afgestoten activa betreffen desinvesteringen, waaronder de verkoop van een niet-operationeel actief in Nederland en een fabriek in het Verenigd Koninkrijk (zie noot 10).

De daadwerkelijke betaling in het boekjaar 2024 met betrekking tot verwerving van materiële vaste activa bedraagt €26,8 miljoen (2023: €31,4 miljoen).

De desinvestering groepsmaatschappijen in 2023 betreft de desinvestering van de mengvoeractiviteiten in België (zie noot 7).

B. Bijzondere waardeverminderingen (materiële activa in eigendom)

In 2024 zijn geen aanwijzingen geweest die aanleiding kunnen geven tot een bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa.

Het bijzonder waardeverminderingsverlies in 2023 ter hoogte van €9,1 miljoen heeft betrekking op afwaarderingen in het Verenigd Koninkrijk als gevolg van toetsing van de boekwaarde van productielocaties tegen de (lagere) reële waarde, zijnde indirecte opbrengstwaarde. De aanleiding voor het bijzonder waardeverminderingsverlies is een lagere bezetting in enkele productielocaties. Het volledige bijzonder waardeverminderingsverlies is ten laste van het resultaat 2023 gebracht.

C. Aansluiting van de boekwaarde activa met gebruiksrecht

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

in miljoenen euro				Andere vaste	
	Noot	Grond & gebouwen	Machines & installaties	bedrijfs- middelen	Totaal
Kostprijs					
Stand op 1 januari 2023		17,0	0,4	28,0	45,4
Nieuwe leasecontracten		–	0,4	19,4	19,8
Desinvestering groepsmaatschappijen	7	–1,4	–	–2,1	–3,5
Afgelopen leasecontracten		–0,6	–0,1	–4,5	–5,2
Herwaardering		0,2	–	0,1	0,3
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		0,7	–	0,4	1,1
Stand op 31 december 2023		15,9	0,7	41,3	57,9
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen					
Stand op 1 januari 2023		–4,1	–0,2	–12,5	–16,8
Afschrijvingen		–1,1	–0,1	–6,7	–7,9
Desinvestering groepsmaatschappijen		0,5	–	1,3	1,8
Afgelopen leasecontracten		0,6	0,1	4,5	5,2
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		–0,6	–	–0,1	–0,7
Stand op 31 december 2023		–4,7	–0,2	–13,5	–18,4
Boekwaarden					
Stand op 1 januari 2023		12,9	0,2	15,5	28,6
Stand op 31 december 2023		11,2	0,5	27,8	39,5

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

De desinvestering groepsmaatschappijen in 2023 betreft de desinvestering van de mengvoeractiviteiten in België (zie noot 7).

D. Leasekosten verantwoord in de winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro	2024	2023
Kortlopende leases	0,9	0,4
Leases met een lage waarde, exclusief kortlopende leases met een lage waarde	0,1	0,1
Variabele leasebetalingen	13,4	14,6
Totaal	14,4	15,1

De variabele leasebetalingen hebben voornamelijk betrekking op leasebetalingen voor vrachtwagens en loonproductie bij derden. De daling ten opzichte van 2023 is met name het gevolg van daling van de productie bij derden.

E. Bijzondere waardeverminderingen activa met gebruiksrecht

In 2024 zijn geen aanwijzingen geweest die aanleiding kunnen geven tot een bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa met gebruiksrecht (2023: idem).

19. Immateriële activa en goodwill

A. Aansluiting van de boekwaarde

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

in miljoenen euro	Noot	Goodwill	Klanten- relaties & leveranciers- contracten	Handels- en merknamen	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs							
Stand op 1 januari 2023		119,0	84,6	4,2	27,2	0,3	235,3
Verworven		–	1,0	–	1,6	0,5	3,1
Herclassificatie		–	–	–	0,6	–0,6	–
Desinvestering groepsmaatschappijen	7	–6,4	–5,2	–0,1	–0,2	–	–11,9
Afgestoten		–	–	–	–1,0	–	–1,0
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		3,2	1,8	0,1	0,2	–	5,3
Stand op 31 december 2023		115,8	82,2	4,2	28,4	0,2	230,8
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen							
Stand op 1 januari 2023		–57,6	–48,3	–3,5	–20,7	–	–130,1
Amortisatie		–	–6,9	–0,2	–2,5	–	–9,6
(Terugneming van) bijzondere waardevermindervingsverlies op immateriële activa		–4,7	–	–	–	–	–4,7
Herclassificatie		–	–	–	–	–	–
Desinvestering groepsmaatschappijen	7	4,7	2,4	0,0	0,0	–	7,1
Afgestoten		–	–	–	0,8	–	0,8
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		–3,2	–1,0	–0,2	0,1	–	–4,3
Stand op 31 december 2023		–60,8	–53,8	–3,9	–22,3	–	–140,8
Boekwaarden							
Stand op 1 januari 2023		61,4	36,3	0,7	6,5	0,3	105,2
Stand op 31 december 2023		55,0	28,4	0,3	6,1	0,2	90,0

De immateriële vaste activa verworven via bedrijfscombinaties in 2024 ziet met name toe op de acquisities van Piast in Polen en Van Triest in Nederland (zie noot 6).

In 2023 heeft ForFarmers de Belgische mengvoeractiviteiten aan Arvesta verkocht. De verkoop heeft in 2023 geleid tot een bijzondere waardevermindering van €4,7 miljoen

op goodwill als gevolg van waardering tegen de laagste van de boekwaarde en de reële waarde verminderd met verkoopkosten (directe opbrengstwaarde). De in 2023 verantwoorde desinvestering groepsmaatschappijen is het gevolg van bovengenoemde verkoop (zie noot 7).

B. Impairment test

(i) Impairment test op kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

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

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

	31 december	31 december
in miljoenen euro	2024	2023
Nederland	53,7	46,7
Duitsland	3,7	3,7
Overige	6,6	4,6
Totaal	64,0	55,0

Uitkomst van de goodwill impairment test

De goodwill impairment test laat zien dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden Nederland, Duitsland en Overige overstijgen (2023: idem).

Het management maakt jaarlijks als onderdeel van de goodwill impairment test onder meer een beste inschatting van de impact van diverse maatregelen op de resultaten in Nederland, waaronder de inschatting van de gevolgen van de Landelijke beëindigingsregeling veehouderijlocaties (Lbv). Deze vrijwillige opkoopregeling biedt varkens-, rund- en pluimveehouders een compensatie als ze stoppen met hun bedrijf. De uiteindelijke impact op het resultaat kan afwijken van de door management gemaakte inschattingen. Zowel in 2024 als in 2023 overstijgt de realiseerbare waarde de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid Nederland per balansdatum dusdanig, dat een bijzondere waardevermindering geen reëel scenario is.

Sensitiviteit

Voor alle kasstroomgenererende eenheden met goodwill per 31 december 2024 zal een redelijke aanpassing van de door management gemaakte inschatting niet leiden tot een realiseerbare waarde die lager ligt dan de boekwaarde (2023: idem).

Informatie over de realiseerbare waarde inclusief de belangrijkste aannames

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

Voor de goodwill impairment test is de realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden gebaseerd op de bedrijfswaarde, die is bepaald door de contante waarde te bepalen van de toekomstige kasstromen uit het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden. De bepaling van de reële waarde is ingedeeld als reële waarde van niveau 3, op basis van de input gebruikt bij de waarderingstechnieken (zie noot 4).

De belangrijkste aannames voor de berekening van de 2024 en 2023 bedrijfswaarde voor de kasstroomgenererende eenheid zijn opgenomen in onderstaande tabel. De kasstroomgenererende eenheid Overige kent dezelfde aannames als kasstroomgenererende eenheid Nederland:

	2024	2024	2023	2023
In procenten	Nederland	Duitsland	Nederland	Duitsland
Disconteringsvoet voor belastingen	10,26%	9,05%	11,01%	10,90%
Eindwaarde groeivoet	2,00%	2,00%	1,75%	2,00%
Verwachte totaal volume CAGR in de prognoses tot en met 2028 (2023: jaar 2027)	6,66%	1,51%	1,95%	1,51%

De toename van de eindwaarde groeivoet is het gevolg van de lange termijn rente- en inflatieverwachting in 2024 ten opzichte van 2023 en is niet het gevolg van een verwachte volumeontwikkeling.

Het verwachte totaal volume in de prognoses 2024-2028 (CAGR), dit betreft mengvoer en reststromen, ligt voor Nederland boven het niveau van 2023. De procentuele CAGR-stijging in totaal volume in de kasstroomgenererende eenheid Nederland wordt met name veroorzaakt door de acquisitie van Van Triest. De stijging wordt daarnaast veroorzaakt door een verwachte stijging in de ontwikkeling van reststromen bij een verwacht licht dalend of gelijkblijvend niveau binnen mengvoer. De CAGR voor Duitsland is gelijk aan voorgaand jaar.

De bedrijfswaarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van de laatste forecast 2024 (2023: laatste forecast 2023) en de meerjarenplannen voor de komende 5 jaren. De gehanteerde groeivoet voor de periode na 2028 is gelijk aan de eindwaarde groeivoet.

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

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

De disconteringsvoet is een maatstaf voor belastingen, gebaseerd op het rendement op 30-jarige staatsobligaties die zijn uitgegeven in de relevante markt en in dezelfde valuta

als de kasstromen, gecorrigeerd voor een risico-opslag die recht doet aan het hogere risico van beleggingen in effecten in het algemeen en het systeemrisico van de specifieke kasstroomgenererende eenheid.

(ii) Impairment test op andere immateriële activa dan goodwill

In 2024 zijn geen indicatoren geweest voor een bijzondere waardeverminderingen op andere immateriële activa dan goodwill (2023: idem).

20. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'- methode

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

	31 december 2024	31 december 2023
in miljoenen euro		
HaBeMa	32,1	35,2
Overig	1,4	1,2
Totaal	33,5	36,4

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

	2024	2023
in miljoenen euro		
HaBeMa	3,0	5,2
Overig	0,2	–
Totaal	3,2	5,2

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.

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

De resultaten van HaBeMa worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden gepresenteerd in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening na aftrek van winstbelastingen. Deze lasten uit hoofde van winstbelasting worden in mindering gebracht op het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en bedroegen in 2024 €0,7 miljoen (2023: €1,1 miljoen). Handelsbelastingen met betrekking tot HaBeMa ('Gewerbsteuer') worden gedragen door HaBeMa zelf.

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

	31 december	31 december
in miljoenen euro	2024	2023
Percentage eigendomsbelang	50%	50%
Vaste activa	61,1	62,2
Geldmiddelen en kasequivalenten	–	4,6
Overige vlottende activa	50,2	42,0
Vlottende activa	50,2	46,6
Leningen en overige financieringsverplichtingen	–13,2	–16,0
Overige langlopende verplichtingen	–10,2	–9,7
Langlopende verplichtingen	–23,4	–25,7
Leningen en overige financieringsverplichtingen	–15,3	–1,7
Overige kortlopende verplichtingen	–8,4	–11,0
Kortlopende verplichtingen	–23,7	–12,7
Netto-activa (100%)	64,2	70,4
Aandeel Groep in de netto-activa (50%)	32,1	35,2
Boekwaarde belang joint venture	32,1	35,2

		31 december	31 december
in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Omzet		347,8	470,9
Afschrijvingen en amortisatie		-7,9	-7,6
Netto financieringsresultaat		-0,7	-1,4
Belastinglast		-1,5	-2,5
Gerealiseerd resultaat (100%)		7,5	13,1
Niet-gerealiseerd resultaat (100%)		-	-
Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)		7,5	13,1
Gerealiseerd resultaat (50%)		3,7	6,5
Aandeel Groep in belastinglast van de deelneming verwerkt volgens de 'equity'-methode		-0,7	-1,3
Aandeel Groep in totale gerealiseerde resultaten, na belasting		3,0	5,2
Niet-gerealiseerd resultaat, na belasting (50%)		-	-
Aandeel Groep in totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, na belasting		3,0	5,2
Door Groep ontvangen dividenden		6,8	2,1

21. Handels- en overige vorderingen

		31 december	31 december
in miljoenen euro	noot	2024	2023
Vorderingen op handelsdebiteuren		223,9	205,2
Vorderingen op verbonden partijen	33	9,9	9,9
Leningen aan medewerkers		0,1	0,1
Overige beleggingen		-	-
Derivaten	29	0,2	-
Belastingen (anders dan vennootschapsbelasting) en sociale lasten		3,5	4,8
Vooruitbetalingen		0,9	3,6
Overlopende activa		24,3	22,6
Totaal		262,8	246,2
Langlopend		1,5	1,5
Kortlopend		261,3	244,7
Totaal		262,8	246,2

De stijging van de vorderingen op handelsdebiteuren en vorderingen op verbonden partijen wordt met name verklaard door hogere volumes. De overlopende activa en vooruitbetalingen bestaan hoofdzakelijk uit nog te factureren bedragen aan afnemers en vooruitbetalingen aan leveranciers.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan kredietrisico's en marktrisico's en bijzondere waardeverminderingen op handels- en overige vorderingen is weergegeven in noot 31.

22. Voorraden

	31 december 2024	31 december 2023
in miljoenen euro		
Grond- en hulpstoffen	93,1	77,2
Gereed product	14,9	13,3
Overige voorraden	9,4	8,3
Totaal	117,4	98,8

De toename van de voorraad wordt hoofdzakelijk verklaard door een toename van de voorraad in Polen, als gevolg een hoger voorraadniveau als gevolg van de acquisitie van Piast.

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

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

23. Biologische activa

	2024	2023
in miljoenen euro		
Stand op 1 januari	9,9	6,1
Aankopen pluimvee, voer en verzorging	39,9	43,5
Verkopen van pluimvee	-38,3	-39,0
Wijziging in reële waarde	-1,8	-0,7
Stand op 31 december	9,7	9,9

Per 31 december 2024 bestaat de pluimveestapel uit 1,9 miljoen dieren (2023: 1,9 miljoen dieren) met een waarde van €9,7 miljoen (2023: €9,9 miljoen). De pluimveestapel bevat met name hennen, die worden opgefokt tot een leeftijd variërend tussen 16 en 21 weken, en daarna worden verkocht aan vermeerderders. De gehele voorraad betreft vlottende activa.

24. Geldmiddelen en kasequivalenten

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

	31 december 2024	31 december 2023
in miljoenen euro		
Deposito's	-	-
Banksaldi	50,7	46,5
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans	50,7	46,5
Bankschulden	-27,5	-8,0
Geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht	23,2	38,5

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

25. Activa aangehouden voor verkoop

Op 22 februari 2024 is een reorganisatie aangekondigd van de activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en ten gevolge is het proces van afstoten van twee fabrieken gestart. Hieronder zijn inbegrepen grond en gebouwen, machines en installaties en andere vaste bedrijfs-middelen. De verkoop van één fabriek is in 2024 afgerond. De tweede fabriek is per 31 december 2024 verantwoord als activa aangehouden voor verkoop voor een waarde ter hoogte van €6,2 miljoen. Afschrijvingen op deze activa zijn sinds 1 april 2024 gestaakt. De tweede fabriek wordt naar verwachting binnen één jaar na balansdatum verkocht. De verkoopsom overstijgt naar verwachting de boekwaarde.

De Activa aangehouden voor verkoop bestaat per 31 december 2024 daarnaast uit een overig vast actief in het Verenigd Koninkrijk ter hoogte van €3,2 miljoen. Afschrijvingen op dit actief zijn sinds september 2024 gestaakt. De verkoopsom overstijgt naar verwachting de boekwaarde.

Eigen vermogen en verplichtingen

26. Eigen vermogen

A. Aandelenkapitaal en agio

in miljoenen euro	Gewone aandelen (aantal)		Bedrag	
	31 december	31 december	31 december	31 december
	2024	2023	2024	2023
Gewone aandelen - nominale waarde €0,01	89.283.817	89.283.817	144,5	144,5
Prioriteitsaandeel - nominale waarde €0,01	1	1	-	-
Uitstaand op 31 december	89.283.818	89.283.818	144,5	144,5
- volgestort				

Op 31 december 2024 bestaat het aandelenkapitaal uit 89.283.817 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel (31 december 2023: idem). Per balansdatum waren alle aandelen uitgegeven en volgestort. Het agio bestaat uit het positieve verschil tussen de uitgifteprijs en de nominale waarde van uitgegeven aandelen.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft machtiging verleend aan de Raad van Bestuur – onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen – tot verkrijging (anders dan om niet) door ForFarmers van eigen aandelen (ongeacht de soort) tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal van ForFarmers. In 2024 zijn geen eigen aandelen ingekocht (2023: 625.000 aandelen voor een bedrag van €1,7 miljoen).

(i) Gewone aandelen

Alle houders van gewone aandelen zijn gelijkgerechtigd. De houders van deze aandelen zijn gerechtigd tot het dividend dat wordt betaald en zijn gerechtigd tot het uitbrengen van een stem per aandeel in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de Vennootschap. Op de aandelen die door de Vennootschap zelf worden gehouden wordt geen dividend uitgekeerd en wordt geen stemrecht uitgeoefend.

(ii) Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Als gevolg van de aandelen in eigen bezit van de Vennootschap kon de Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2025 voor 47,5% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht uitoefenen. Daarnaast kon de Coöperatie steminstructie geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden aandelen (8,8%), waarmee de Coöperatie FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 56,3% heeft. Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

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

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

Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

B. Aard en doel van reserves

(i) Reserve eigen aandelen

De reserve voor de (certificaten van) aandelen die de Vennootschap in haar eigen kapitaal houdt bestaat uit de kosten van verwerving van deze (certificaten van) aandelen. De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden in mindering gebracht op het eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders.

De (certificaten van) aandelen in eigen bezit worden verantwoord tegen kostprijs, welke wordt gevormd door de marktprijs op de dag van verwerving, waarbij de nominale waarde van de aangekochte (certificaten van) aandelen wordt gedebiteerd ten laste van de reserve eigen aandelen. Indien (certificaten van) aandelen in eigen beheer weer worden verkocht wordt de nominale waarde van de aandelen gecrediteerd ten gunste van de reserve eigen aandelen. Ieder verschil tussen de nominale waarde en de marktprijs wordt verantwoord als een correctie op de reserve ingehouden winsten.

Per 31 december 2024 hield de Groep (certificaten van) aandelen in de Vennootschap in eigendom, en kan als volgt worden samengevat:

	Aantal aandelen		Nominale waarde in duizend euro	
	2024	2023	2024	2023
Stand op 1 januari	507.363	5.834.026	5,1	58,0
Terugkoop werknemersparticipatieplan	–	–	–	–
Heruitgifte werknemersparticipatieplan	–8.346	–16.659	–0,1	–0,0
Inkoop eigen aandelen	–	625.000	–	6,0
Intrekking eigen aandelen	–	–5.935.004	–	–59,0
Stand op 31 december	499.017	507.363	5,0	5,0

(ii) Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door activiteiten van buitenlandse deelnemingen. De afname van deze (negatieve) reserve per 31 december 2024 is het gevolg van de revaluatie van het Britse pond en van de Poolse zloty.

(iii) Reserve kasstroomafdekkingen

De reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de cumulatieve netto-mutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten, in afwachting van latere verwerking in het resultaat op het moment dat de afgedekte kasstromen het resultaat raken. Dit betreft het resultaat op hedges voor aankoop van grondstofposities, diesel hedges en rente hedges.

(iv) Overige wettelijke reserves

De overige reserves worden aangehouden door de Vennootschap op grond van statutaire bepalingen. De overige wettelijke reserves betreffen de niet uitgekeerde resultaten en directe vermogensmutaties van deelnemingen en herwaardering van bepaalde terreinen binnen materiële vaste activa. Onder rechtstreekse vermogensmutaties worden niet begrepen de vermogensmutaties die voortvloeien uit de relatie met de aandeelhouder, zoals agiostortingen. De (mutatie in de) wettelijke reserve deelnemingen wordt alleen

opgenomen indien en voor zover ForFarmers N.V. niet zonder beperkingen uitkering van het vermogen van de deelneming kan bewerkstellingen.

(v) 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.

C. Voorstel tot resultaatbestemming

ForFarmers streeft naar het verstrekken van dividend, rekening houdend met waardecreatie op de lange termijn, een gezonde financiële positie en het behoud van voldoende opbrengsten voor het uitvoeren van de strategie.

Uitgangspunt voor het dividendbeleid van ForFarmers N.V. is het beschikbaar stellen van een dividend tussen de 40% en 60% van de winst na belastingen (winst na belastingen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap) exclusief incidentele posten.

in miljoenen euro	2024	per aandeel (€)
Onderliggende nettowinst toe te rekenen aan Aandeelhouders van de Vennootschap	40,6	
Pay-out ratio naar onderliggende nettowinst	17,8	0,20
Dividend	17,8	0,20

Dit resulteert in een voorgesteld dividend van €0,20 per gewoon aandeel in omloop (gebaseerd op 88.784.800 in omloop zijnde aandelen). De Algemene vergadering van Aandeelhouders van 17 april 2025 zal worden voorgesteld om de jaarrekening vast te stellen. Het dividend wordt uitgekeerd op 2 mei 2025.

Op deze wijze wordt rekening gehouden met de (investerings)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 Raad van Bestuur de uitkering van dividend niet goedkeuren (na overleg met de Raad van Commissarissen). 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 Raad van Bestuur zal de uitkering moeten goedkeuren, na overleg met de Raad van Commissarissen) voordat tot uitbetaling van het dividend kan worden overgegaan.

D. Dividend

De Vennootschap heeft in het jaar de volgende dividenden vastgesteld en uitgekeerd:

Uitgekeerd in het jaar

in miljoenen euro	2024	2023
€0,15 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2023: €0,20)	13,3	17,9
Totaal vastgesteld dividend	13,3	17,9
Uitstaande debiteuren en ingehouden kosten	-0,3	-0,5
Dividend aan minderheidsaandeelhouders	1,8	3,1
Totaal uitgekeerd dividend	14,8	20,5

In overeenstemming met de dividendprocedure wordt het te betalen dividend verrekend. Ingekochte aandelen zijn niet dividend gerechtigd.

Na de balansdatum heeft de Raad van Bestuur de volgende dividenden voorgesteld. Het dividend wordt, na goedkeuring van de aandeelhoudersvergadering, uitgekeerd op 2 mei 2025. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen en er zijn geen fiscale gevolgen voor de Vennootschap.

Voorgesteld over het jaar

in miljoenen euro	2024	2023
€0,20 per in aanmerking komend gewoon aandeel (2023: dividend van €0,15)	17,8	13,3
Totaal	17,8	13,3

Het dividend wordt bepaald op basis van het per jaareinde aantal aandelen in omloop ter hoogte van 88.784.800 (2023: 88.776.454).

E. Niet-gerealiseerde resultaten geaccumuleerd in de reserves, na belasting

Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap							
in miljoenen euro	Noot	Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Totaal	Minderheidsbelangen	Totaal niet-gerealiseerde resultaten
2024							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B, 16B	–	–	–6,6	–6,6	–	–6,6
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	4,8	–	–	4,8	–	4,8
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	–	0,1	–	0,1	–	0,1
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	–	–	–	–	–	–
Totaal		4,8	0,1	–6,6	–1,7	–	–1,7

Toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap							
in miljoenen euro		Reserve omrekeningsverschillen	Reserve kasstroomafdekkingen	Overige reserves en ingehouden winsten	Totaal	Minderheidsbelangen	Totaal niet-gerealiseerde resultaten
2023							
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen	15B, 16B	–	–	–7,4	–7,4	–	–7,4
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen	16B	4,6	–	–	4,6	–	4,6
Kasstroomafdekkingen - effectieve deel van reële waardeveranderingen	16B	–	–0,4	–	–0,4	–	–0,4
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	16B	–	–	–	–	–	–
Totaal		4,6	–0,4	–7,4	–3,2	–	–3,2

27. Kapitaalmanagement

Financiering

De lange termijn doelstelling van ForFarmers is om de verhouding netto schuld ten opzichte van de Aangepaste EBITDA (EBITDA op basis van convenantrichtlijnen) maximaal 2,5 te laten bedragen. De Aangepaste EBITDA wordt gedefinieerd conform de convenantbepalingen in de financieringsovereenkomst met de banken, zoals nader is toegelicht in de sectie Convenantrichtlijnen.

De lange termijn doelstelling is lager dan de in het financieringsarrangement vereiste maximaal toegestane ratio.

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor de financiële ratio's:

- Leverage ratio, die wordt bepaald door de netto schuld gedeeld door Aangepaste EBITDA. De leverage ratio mag niet meer bedragen dan 3,5; en
- Interest coverage ratio, die wordt bepaald door het resultaat uit Aangepaste EBITDA te delen door de Netto-financieringslasten (Netto-financieringslasten op basis van Convenantrichtlijnen) en niet minder dan 4,0 mag zijn.

Netto schuld betekent op basis van convenantrichtlijnen het totale bedrag van alle schulden aan kredietinstellingen en andere financiers (exclusief financiële leaseovereenkomsten) minus geldmiddelen en kasequivalenten.

Netto-financieringslasten betekent het nettobedrag van de financiële baten minus rente, commissie, fees, kortingen en andere financiële lasten verantwoord in de relevante periode in overeenstemming met de van toepassing zijnde verslaggevingsregels.

Aangepaste EBITDA betekent het bedrijfsresultaat (EBIT) vermeerderd met het bedrag van de amortisatie en afschrijvingen op activa, gecorrigeerd voor de IFRS 16 lease impact en betekent met name tevens:

- inclusief EBITDA van een verworven onderneming gedurende de desbetreffende periode voor het deel van die periode voorafgaand aan het moment van acquisitie;
- exclusief EBITDA toerekenbaar aan een Groepsmaatschappij (of enig onderdeel van de Groep) verkocht tijdens de desbetreffende periode voor het deel voorafgaand aan de datum van verkoop tenzij de verkoopprijs met betrekking tot deze verkoop nog niet in de desbetreffende periode is ontvangen, in welk geval de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit in de genormaliseerde EBITDA zal worden opgenomen, met dien verstande dat wanneer de verkoopprijs deels is ontvangen in de relevante periode een proportioneel deel van de EBITDA van de verkochte onderneming of activiteit zal worden opgenomen in de genormaliseerde EBITDA;
- exclusief buitengewone kosten, zoals herstructurering (inclusief terugdraaien van herstructurering uit voorgaande perioden), desinvesteringen, herwaarderingen, (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen en desinvesteringen als gevolg van niet-voortgezette bedrijfsactiviteiten. Het totaalbedrag van zulke kosten mag 10% van EBITDA niet overschrijden;
- inclusief kostenbesparingen en synergiën welke de Groep voornemens is te realiseren binnen 18 maanden samenhangend met een verworven onderneming, herstructurering, reorganisatie of vergelijkbaar initiatief waarbij het totale bedrag van deze kosten niet meer dan 15% van EBITDA bedragen. Wanneer de kosten hoger zijn dan 7,5% van EBITDA dan dient de Groep een externe partij opdracht te geven tot certificeren van deze kosten.

ForFarmers voldoet per 31 december 2024 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten (2023: idem). De leverage ratio en Interest coverage ratio (op basis van Convenantrichtlijnen) per 31 december 2024 en 31 december 2023 worden weergegeven in onderstaande tabel:

in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28	80,0	59,9
Leaseverplichtingen	28, 31	52,3	40,6
Bankschulden	31	27,5	8,0
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	24	-50,7	-46,5
Netto schuld		109,1	62,0
Exclusief IFRS 16 leaseverplichtingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-52,3	-40,6
Netto schuld in overeenstemming met financieringsovereenkomst		56,8	21,4
Bedrijfsresultaat voor afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering (EBITDA)		106,4	62,8
Exclusief impact IFRS 16 zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-12,5	-9,5
Overige aanpassingen zoals vastgelegd in de financieringsovereenkomst		-2,4	7,8
Aangepaste EBITDA		91,5	61,1
Leverage ratio (verhouding netto schuld - Aangepaste EBITDA)		0,62	0,35
Interest coverage ratio (verhouding Aangepaste EBITDA - netto rentelasten op leningen)		17,24	9,47

28. Leningen en overige financieringsverplichtingen

		31 december 2024	31 december 2023
in miljoenen euro	Noot		
Bankleningen zonder zekerheden	28B	80,0	59,9
Leaseverplichtingen		40,8	32,1
Leningen van verbonden partijen		-	-
Totaal langlopend		120,8	92,0
Leaseverplichtingen		11,5	8,5
Leningen van verbonden partijen		-	-
Totaal kortlopend		11,5	8,5

De bankleningen hebben geen kortlopende aflossingsverplichtingen per 31 december 2024 (31 december 2023: idem). Voor informatie inzake de financieringsovereenkomst wordt verwezen naar noot B.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan rente, vreemde valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 31.

A. Voorwaarden en aflossingsschema

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

	Valuta	Nominale rente	Jaar van afloop	Nominale waarde	Boekwaarde	Nominale waarde	Boekwaarde
				31 december 2024	31 december 2024	31 december 2023	31 december 2023
in miljoenen euro		%					
Bankleningen zonder zekerheden (variabele rente)	EUR	EURIBOR + 0.55%	2026	80,0	80,0	60,0	59,9
		(2023: EURIBOR + 0.95%)					
Totaal rentedragende verplichtingen				80,0	80,0	60,0	59,9

B. Bankleningen zonder zekerheden

(i) Herfinanciering

Op 25 juni 2019 heeft ForFarmers een kredietfaciliteit ondertekend ter waarde van €300 miljoen met een internationaal bankensyndicaat bestaande uit ABN AMRO, HSBC, ING, KBC en Rabobank. De faciliteit is op 27 maart 2022 verlengd met een nieuwe looptijd tot 25 juli 2026 ter waarde €300 miljoen. Hierbij is binnen het bankensyndicaat KBC vervangen door BNP Paribas. Dezelfde voorwaarden zijn van toepassing.

Per 31 december 2024 werd nominaal €80,0 miljoen (31 december 2023: €60,0 miljoen) van deze faciliteit gebruikt.

Het rentepercentage op de financiering is gebaseerd op Euribor en/of Libor of Wibor (afhankelijk van de valuta waarin bedragen zijn getrokken onder de faciliteit) plus een marge tussen 0,5% en 1,55% (2023: idem). De marge hangt af van de leverage ratio; op basis van de ratio in 2024 bedraagt de Euro funding 0,55% (2023: 0,95%). De Groep heeft voor een nominale waarde van €50,0 miljoen aan renteswaps afgesloten (31 december 2023: €50,0 miljoen).

(ii) Overige leningen zonder zekerheden

ForFarmers Thesing, Duitsland, heeft een financieringsovereenkomst met de Bremer Landesbank, vrij van zekerheden, met een maximumbedrag van €6,0 miljoen. Van deze faciliteit wordt per balansdatum geen gebruik gemaakt (2023: idem).

C. Financieringsverplichtingen met zekerheden

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

D. Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten

in miljoenen euro	Noot	Leningen en overige financierings- verplichtingen	Leasever- plichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2024		59,9	40,6	-7,5	175,5	-1,0	8,9	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Leasebetalingen		-	-12,6	-	-	-	-	-12,6
Opname leningen	26	50,0	-	-	-	-	-	50,0
Terugbetaling lening	26	-30,0	-	-	-	-	-	-30,0
Transactiekosten in verband met leningen		-	-	-	-	-	-	-
Betaald dividend	24	-	-	-	-13,0	-	-1,8	-14,8
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		20,0	-12,6	-	-13,0	-	-1,8	-7,4
Verwerving dochteronderneming		-	1,5	-	-	-	-	
Mutaties in reële waarde		0,1	1,9	-	-	-	-	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		-	1,4	-	-	-	-	
Overige mutaties ⁽¹⁾		0,0	19,5	4,9	-7,4	32,4	2,8	
Stand op 31 december 2024		80,0	52,3	-2,6	155,1	31,4	9,9	

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

in miljoenen euro	Noot	Leningen en overige financierings- verplichtingen	Leasever- plichtingen	Reserves	Overige reserves en ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Minderheids- belangen	Totaal
Stand op 1 januari 2023		94,9	29,8	(11,7)	184,3	18,0	9,1	
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot het medewerkersparticipatieplan	26	–	–	–	–1,7	–	–	–1,7
Leasebetalingen		–	–9,6	–	–	–	–	–9,6
Opname leningen	28	30,0	–	–	–	–	–	30,0
Terugbetaling banklening	28	–65,0	–	–	–	–	–	–65,0
Transactiekosten in verband met leningen		–0,1	–	–	–	–	–	–0,1
Betaald dividend	26	–	–	–	–17,3	–	–3,2	–20,5
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten		–35,1	–9,6	–	–19,0	–	–3,2	–66,9
Verwerving dochteronderneming		–	–	–	–	–	–	
Mutaties in reële waarde		–	0,4	–	–	–	–	
Effect van wijzigingen in wisselkoersen		–	0,4	–	–	–	–	
Overige mutaties ⁽¹⁾		0,1	19,6	4,2	10,2	–19,0	3,0	
Stand op 31 december 2023		59,9	40,6	–7,5	175,5	–1,0	8,9	

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

29. Voorzieningen

2024

in miljoenen euro	Ontmante- lingskosten	Verlies- latende contracten	Herstruc- turering	Overig	Totaal
Stand op 1 januari 2024	2,2	1,1	0,6	1,9	5,8
In boekjaar getroffen voorzieningen	–	0,7	–	2,2	2,9
In boekjaar vrijgevallen voorzieningen	–	–	–	–0,6	–0,6
In boekjaar gebruikte voorzieningen	–	–0,2	–0,3	–0,3	–0,8
Overige mutatie	–	–	–	0,4	0,4
Translatie verschillen	0,1	–	–	–	0,1
Stand op 31 december 2024	2,3	1,6	0,3	3,6	7,8
Langlopend	2,3	0,1	–	1,2	3,6
Kortlopend	–	1,5	0,3	2,4	4,2
Stand op 31 december 2024	2,3	1,6	0,3	3,6	7,8

Ontmantelingskosten hebben betrekking op verwachte onvermijdbare kosten voor het reinigen van vervuilde terreinen en sloopkosten voor in gebruik zijnde activa die naar verwachting aan het einde van de economische levensduur worden aangewend.

De overige voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op lopende rechtszaken en claims tegen de Groep. De Groep is daarnaast betrokken bij verschillende disputen waarvan de Groep van mening is dat de impact niet materieel is, hoogstwaarschijnlijk geen impact heeft op het resultaat of waarvan de omvang van de potentiële impact niet betrouwbaar is in te schatten (zie ook noot 34 betreffende niet in de balans opgenomen verplichtingen).

30. Handelsschulden en overige verplichtingen

in miljoenen euro	31 december 2024	31 december 2023
Handelsschulden aan verbonden partijen	35	4,8
Overige handelsschulden	261,3	270,8
Overlopende passiva	82,2	65,9
Belastingen (anders dan vennootschaps- belasting) en sociale lasten	7,9	6,7
Voorwaardelijke vergoedingen	–	0,5
Derivaten	31	1,4
Put optie verplichting	12	36,9
Totaal	394,5	377,9
Langlopend	36,9	28,2
Kortlopend	357,6	349,7
Totaal	394,5	377,9

De daling in de overige handelsschulden is met name veroorzaakt door lagere grondstofprijzen.

De put optie verplichting heeft betrekking op Tasomix en betreft een langetermijnverplichting die contant is gemaakt met een discontovoet hoger dan 10%. De toename van deze verplichting is met name het gevolg van acquisitie van Piast in het boekjaar. Zie noot 12, 17 en 31 voor meer informatie inzake de voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting.

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

Informatie over de voor de Groep relevante valuta- en liquiditeitsrisico's is toegelicht in noot 31C.

Financiële instrumenten

31. Financiële instrumenten – Reële waarden en risicomanagement

A. Verwerkingscategorieën en reële waarden

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

31 december 2024									
		Boekwaarde				Reële waarde			
in miljoenen euro	Noot	Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾	Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde									
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)		–	0,1	–	0,1	–	0,1	–	0,1
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	31	–	0,1	–	0,1	–	0,1	–	0,1
		–	0,2	–	0,2	–	0,2	–	0,2
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	21	–	–	262,8	262,8	–	–	–	–
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	–	–	50,7	50,7	–	–	–	–
		–	–	313,5	313,5	–	–	–	–
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Put optie verplichting	12	–36,9	–	–	–36,9	–	–	–36,9	–36,9
Voor afdekking gebruikte renteswap (derivaten)		–	–1,4	–	–1,4	–	–1,4	–	–1,4
		–36,9	–1,4	–	–38,3	–	–1,4	–36,9	–38,3
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	24	–	–	–27,5	–27,5	–	–	–	–
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28	–	–	–80,0	–80,0	–	–	–	–
Leaseverplichtingen	28	–	–	–52,3	–52,3	–	–	–	–
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽³⁾	30	–	–	–356,2	–356,2	–	–	–	–
		–	–	–516,0	–516,0	–	–	–	

⁽¹⁾ Reële waarde door winst- en verliesrekening.

⁽²⁾ Exclusief derivaten en overige beleggingen.

⁽³⁾ Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting.

31 december 2023

in miljoenen euro	Noot	Boekwaarde				Reële waarde			
		Verplicht tegen FVTPL - overig ⁽¹⁾	Afdekkingsinstrumenten tegen reële waarde	Geamortiseerde kostprijs	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Eigenvermogensinstrumenten (overige beleggingen)		–	–	0,0	0,0	–	–	–	–
Handels- en overige vorderingen ⁽²⁾	21	–	–	246,2	246,2	–	–	–	–
Geldmiddelen en kasequivalenten	24	–	–	46,5	46,5	–	–	–	–
		–	–	292,7	292,7	–	–	–	–
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde									
Voorwaardelijke vergoeding	6,31	–0,5	–	–	–0,5	–	–	–0,5	–0,5
Put optie verplichting	12	–27,7	–	–	–27,7	–	–	–27,7	–27,7
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (derivaten)	31	–	–0,4	–	–0,4	–	–0,4	–	–0,4
Voor afdekking gebruikte renteswap (derivaten)		–	–1,2	–	–1,2	–	–1,2	–	–1,2
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps (derivaten)	31	–	–0,2	–	–0,2	–	–0,2	–	–0,2
		–28,2	–1,8	–	–30,0	–	–1,8	–28,2	–30,0
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde									
Bankschulden	24	–	–	–8,0	–8,0	–	–	–	–
Leningen en overige financieringsverplichtingen	28	–	–	–59,9	–59,9	–	–	–	–
Leaseverplichtingen	28	–	–	–40,6	–40,6	–	–	–	–
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽³⁾	30	–	–	–347,9	–347,9	–	–	–	–
		–	–	–456,4	–456,4	–	–	–	–

⁽¹⁾ Reële waarde door winst- en verliesrekening.⁽²⁾ Exclusief derivaten en overige beleggingen.⁽³⁾ Exclusief voorwaardelijke vergoedingen en de put optie verplichting.

B. Bepaling van de reële waarden

Financiële instrumenten gewaardeerd op reële waarde

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

Financiële instrumenten niet gewaardeerd op reële waarde

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

C. Financieel risicomanagement

Riskmanagement raamwerk

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid en het overzicht over het risico raamwerk van de Groep. De Raad van Bestuur heeft een 'Risk Advisory Board' ingesteld, welke verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en bewaking van het risicobeheer van de Groep. De Risk Advisory Board rapporteert regelmatig aan de Raad van Bestuur, de audit-commissie en de Raad van Commissarissen over haar activiteiten. De Groep beschouwt de acceptatie van risico's en het onderkennen van mogelijkheden als een onmisbaar onderdeel om haar strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Risicobeheer draagt bij aan de realisatie van de strategische doelstellingen en zorgt dat kan worden voldaan aan de vereisten van goed ondernemingsbestuur. Via een actieve bewaking van het risico-beheer richt de Groep zich op het creëren van een hoog niveau van bewustzijn in termen van risicobeheer. De opzet en coördinatie van risicobeheer vindt plaats vanuit het team Corporate Governance & Compliance.

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

- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- marktrisico.

(i) Kredietrisico

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

Handels- en overige vorderingen

De blootstelling aan kredietrisico van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met het risico op wanbetaling in de bedrijfstak en/of het land waarin de afnemers actief zijn. Zie noot 5 en 8 voor nadere informatie over de concentratie van de opbrengsten.

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

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

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

Als een gevolg van de spreiding van de omzet over verschillende geografische gebieden en productgroepen is er geen significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen (geen enkele afnemer is in 2024 individueel verantwoordelijk voor meer dan 1,7% (2023: 1,8%)) van de omzet. Voor een verdere toelichting op de handels- en overige vorderingen wordt verwezen naar noot 21.

Per 31 december 2024 kan de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen, als volgt worden weergegeven:

	31 december	31 december
in miljoenen euro	2024	2023
Bruto handels- en overige vorderingen	271,2	255,8
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen	-8,4	-9,6
Totaal	262,8	246,2
Langlopend (waaronder leningen)	1,5	1,5
Kortlopend	261,3	244,7
Totaal	262,8	246,2

Per 31 december 2024 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

in miljoenen euro	Rekeningen zonder bijzondere waarde- verminderingen	Rekeningen met bijzondere waarde- verminderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	242,4	4,2	246,6
Overschrijding < 30 dagen	12,2	1,9	14,1
Overschrijding 31 - 60 dagen	2,0	0,9	2,9
Overschrijding 61 - 90 dagen	0,6	0,9	1,5
Overschrijding > 90 dagen	1,3	4,8	6,1
Bruto bedrag	258,5	12,7	271,2
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	–	–8,4	–8,4
Totaal	258,5	4,3	262,8
Achterstallige vorderingen	6,2%	66,9%	9,1%

De toename van de achterstallige vorderingen wordt met name veroorzaakt door de overname van Piast, zie noot 6.

Per 31 december 2023 kan de ouderdom van de handels- en overige vorderingen als volgt worden weergegeven:

in miljoenen euro	Rekeningen zonder bijzondere waarde- verminderingen	Rekeningen met bijzondere waarde- verminderingen	Totaal
Binnen betalingstermijn	232,7	1,2	233,9
Overschrijding < 30 dagen	9,0	0,3	9,3
Overschrijding 31 - 60 dagen	1,9	0,8	2,7
Overschrijding 61 - 90 dagen	0,2	0,6	0,8
Overschrijding > 90 dagen	1,2	7,9	9,1
Bruto bedrag	245,0	10,8	255,8
Voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	–	–9,6	–9,6
Totaal	245,0	1,2	246,2
Achterstallige vorderingen	5,0%	88,9%	8,6%

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

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

in miljoenen euro	2024	2023
Stand op 1 januari	9,6	13,7
Verworven via bedrijfscombinaties	0,4	–
Desinvestering groepsmaatschappijen	–	–2,1
In het boekjaar afgeschreven	–2,6	–1,0
In het boekjaar vrijgevallen	–3,7	–7,9
In het boekjaar toegevoegd	4,5	6,6
Translatieverschillen	0,2	0,3
Stand op 31 december	8,4	9,6
Langlopend	0,9	0,6
Kortlopend	7,5	9,0
Stand op 31 december	8,4	9,6

Geldmiddelen en kasequivalenten

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

Garanties

Het beleid van de Groep is in principe geen financiële garanties af te geven, met uitzondering van een aantal garanties voor enkele van haar Nederlandse deelnemingen, bankgaranties, garanties aan verzekeraars in het Verenigd Koninkrijk en garanties aan leveranciers van de fabriek in Pionki (Polen). Zie noot 34 voor meer informatie over de overige niet in de balans opgenomen verplichtingen.

(ii) Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen uit hoofde van in contanten of andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer van de Groep zijn dat er, voor zover mogelijk, voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan haar financiële verplichtingen wanneer deze vervallen, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt. Tevens houdt de Groep financieringsfaciliteiten aan om het liquiditeitsrisico te beheersen, zie noot 28 voor meer details.

Blootstelling aan liquiditeitsrisico

Hieronder worden de resterende contractuele looptijden van de financiële verplichtingen per balansdatum weergegeven. De bedragen zijn bruto en niet contant gemaakt en zijn inclusief rentebetalingen en exclusief de effecten van salderingsovereenkomsten.

31 december 2024 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

in miljoenen euro	Noot	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
			Totaal				
Put optie verplichting	12,31	36,9	75,5	–	–	–	75,5
Bankschulden	28	27,5	27,5	27,5	–	–	–
Bankleningen	28	80,0	80,0	–	80,0	–	–
Leaseverplichtingen	28	52,3	66,2	13,3	11,3	22,8	18,8
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾	30	351,4	353,0	352,4	–	0,6	–
Totaal		548,1	602,2	393,2	91,3	23,4	94,3

⁽¹⁾ Exclusief verbonden partijen, voorwaardelijke vergoeding en de put optie verplichting.

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

31 december 2023 Niet-afgeleide financiële verplichtingen

in miljoenen euro	Noot	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	> 5 jaar
			Totaal				
Voorwaardelijke vergoeding	31	0,5	0,5	–	0,5	–	–
Put optie verplichting	12,31	27,7	61,7	–	–	–	61,7
Bankschulden	28	8,0	8,0	8,0	–	–	–
Bankleningen	28	59,9	60,0	–	–	60,0	–
Leaseverplichtingen	28	40,6	54,1	10,1	8,9	16,5	18,6
Handelsschulden en overige verplichtingen ⁽¹⁾	30	343,4	343,5	343,4	0,1	–	–
Totaal		480,1	527,8	361,5	9,5	76,5	80,3

⁽¹⁾ Exclusief verbonden partijen, voorwaardelijke vergoeding en de put optie verplichting.

De Groep heeft de beschikking over geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december 2023 ten bedrage van €46,5 miljoen.

Zoals toegelicht in noot 28 heeft de Groep een banklening zonder zekerheden waarop een convenant van toepassing is. Indien de Groep in de toekomst niet aan dit convenant zou kunnen voldoen kan de Groep verplicht zijn de lening eerder terug te betalen dan is aangegeven in de bovenstaande tabel. Het convenant wordt op regelmatige basis bewaakt door de treasury-afdeling en er wordt regelmatig over gerapporteerd aan het bestuur teneinde zeker te stellen dat wordt voldaan aan de bepalingen in de overeenkomst. Per het einde van het boekjaar wordt voldaan aan het convenant, zoals nader is toegelicht in noot 27.

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

(iii) Marktrisiko

Marktrisiko 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 marktrisiko-beheer is het beheren en beheersen van de marktrisiko-positie binnen aanvaardbare grenzen onder het gelijktijdig optimaliseren van het rendement.

Valutarisiko

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

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

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

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

De Groep heeft per 31 december 2024 beperkte valutacontracten afgesloten om valutarisiko's af te dekken (31 december 2023: geen valutacontracten afgesloten om valutarisiko's af te dekken).

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

Blootstelling aan valutarisico

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

in miljoenen	31 december 2024			31 december 2023		
	€	£	zł	€	£	zł
Handels- en overige vorderingen	102,7	87,3	234,4	109,3	84,4	173,0
Geldmiddelen en kasequivalenten minus bankschulden	16,2	12,8	-36,2	28,2	3,0	29,7
Bankleningen zonder zekerheden	-80,0	-	-	-59,9	-	-
Leaseverplichtingen	-16,6	-28,0	-8,6	-13,4	-22,3	-7,0
Handelsschulden en overige verplichtingen	-207,5	-96,2	-303,0	-221,4	-92,5	-217,3
Netto transactie-positie	-185,2	-24,1	-113,4	-157,2	-27,4	-21,6

De netto financiële positie in Britse ponden en Poolse zloty wordt gebruikt voor financiering van activa in Britse ponden en Poolse zloty. De stijging van handelsschulden en overige verplichtingen in Poolse zloty heeft betrekking op de inbreng van Piast in de put optie verplichting (zie noot 12). De belangrijke wisselkoersen die zijn toegepast gedurende het boekjaar zijn opgenomen in noot 3.

Gevoeligheidsanalyse

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

Renterisico

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

Dit wordt deels gerealiseerd door contracten met instrumenten met vaste rente af te sluiten en deels door te lenen tegen een variabel tarief en indien gewenst het gebruik van renteswaps om de risico's van fluctuaties van renteniveaus af te dekken. In 2024 heeft

de Groep voor een nominale waarde van €50,0 miljoen aan renteswaps afgesloten (2023: €50,0 miljoen).

Blootstelling aan renterisico

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

Boekwaarde

in miljoenen euro	31 december 2024	31 december 2023
Instrumenten met een vaste rente		
Financiële activa	1,5	1,5
Instrumenten met een variabele rente		
Financiële verplichtingen	80,0	59,9

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

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

Reële-waardegevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een vaste rente

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

Kasstroomgevoeligheidsanalyse voor instrumenten met een variabele rente

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

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

in miljoenen euro	Resultaat voor belastingen		Eigen vermogen	
	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten	Verhoging 50 basis punten	Verlaging 50 basis punten
31 december 2024				
Instrumenten met een variabele rente	-0,4	0,4	-0,3	0,3
31 december 2023				
Instrumenten met een variabele rente	-0,3	0,3	-4,2	4,2

Grondstoffen prijsrisico's

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

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

Gedurende 2024 heeft de Groep derivaten aangekocht om de risico's in verband met wijzigingen in de brandstofprijzen af te dekken. In het kader van deze kasstroomafdekkingen, hebben de looptijden betrekking op de realisatiedata van afgedekte posities en is daarom cashflow hedge accounting toegepast. Reële waarde bedragen gepresenteerd in het eigen vermogen worden geherclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening op realisatiedata van de afgedekte posities. De contractuele looptijd van deze derivaten vervallen op verschillende momenten in 2025, waarbij ook de bijbehorende afwijking in contanten gedurende verschillende momenten in 2025 zal plaatsvinden.

D. Derivaten ter afdekking van kasstromen

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

	2024		Verwachte kasstromen			2023	Verwachte kasstromen			
in miljoenen euro	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar
Voor afdekking gebruikte renteswap										
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-1,4	-1,4	-1,4	-	-	-1,2	-1,2	-1,2	-	-
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten										
Activa	0,1	0,1	0,1	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-0,4	-0,4	-0,4	-	-
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps										
Activa	0,1	0,1	0,1	-	-	-	-	-	-	-
Passiva	-	-	-	-	-	-0,2	-0,2	-0,2	-	-
Totaal	-1,2	-1,2	-1,2	-	-	-1,8	-1,8	-1,8	-	-

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

	2024		Verwachte impact			2023	Verwachte impact				
in miljoenen euro	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar	Boekwaarde	Totaal	1-6 maanden	6-12 maanden	Langer dan één jaar	
Voor afdekking gebruikte renteswap											
Activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Passiva	-1,4	-1,4	-1,4	-	-	-1,2	-1,2	-1,2	-	-	
	-	-	-	-	-						
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten											
Activa	0,1	0,1	0,1	-	-	-	-	-	-	-	
Passiva	-	-	-	-	-	-0,4	-0,4	-0,4	-	-	
Voor afdekking gebruikte brandstof swaps											
Activa	0,1	0,1	0,1	-	-	-	-	-	-	-	
Passiva	-	-	-	-	-	-0,2	-0,2	-0,2	-	-	
Totaal	-1,2	-1,2	-1,2	-	-	-1,8	-1,8	-1,8	-	-	

Groepssamenstelling

32. Lijst met belangrijkste deelnemingen

Coöperatie FromFarmers U.A. heeft een aandelenbelang (direct en indirect) van 47,2% (2023: 48,1%) in de Groep. De Coöperatie FromFarmers U.A. heeft door het geven van steminstructies voor de aandelen die worden gehouden door Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers een gezamenlijk stembelang van 55,9% (2023: 57,1%) op basis van het aantal geplaatste gewone aandelen.

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

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	2024 Belang	2023 Belang
Nederland			
ForFarmers Nederland B.V.	Lochem	100%	100%
FF Logistics B.V.	Lochem	100%	100%
PoultryPlus B.V.	Lochem	100%	100%
Reudink B.V.	Lochem	100%	100%
Stimulan B.V.	Lochem	100%	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	Lochem	100%	100%
Van Triest CirQlar B.V.	Hoogeveen	100%	0%
ForFarmers Vleuten B.V. ⁽¹⁾	Eindhoven	60%	60%
Vleuten Voeders B.V. ⁽¹⁾	Eindhoven	60%	60%
ForFarmers Poland B.V.	Lochem	100%	100%
Duitsland			
ForFarmers GmbH	Vechta-Langförden	100%	100%
ForFarmers Langförden GmbH	Vechta-Langförden	100%	100%
ForFarmers BM GmbH	Vechta-Langförden	100%	100%
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG ⁽²⁾	Vechta	100%	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG ^{(1) (2)}	Rees	60%	60%
ForFarmers Beelitz GmbH	Vechta-Langförden	100%	100%
Pavo Pferdenahrung GmbH	Vechta-Langförden	100%	100%

Dochterondernemingen	Statutaire zetel	2024 Belang	2023 Belang
Polen			
Tasomix Sp. z o.o ⁽³⁾	Biskupice Ołoboczne	60%	60%
Tasomix Pasze Sp. z o.o ⁽³⁾	Pionki	60%	60%
Verenigd Koninkrijk			
ForFarmers UK Holdings Ltd.	Bury St. Edmunds	100%	100%
ForFarmers UK Ltd.	Bury St. Edmunds	100%	100%
Thunderbrook Equestrian Ltd.	Griston	100%	0%
Joint venture			
HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG Produktions- und Umschlagsgesellschaft ⁽⁴⁾	Hamburg	50%	50%

⁽¹⁾ Wordt voor 100% geconsolideerd rekening houdend met een minderheidsbelang.
⁽²⁾ De dochterondernemingen ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG en ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG maken gebruik van de uitzondering zoals opgenomen in het Duitse recht in § 264b.
⁽³⁾ Wordt voor 100% meegeconsolideerd omdat de resterende 40% aangekocht kan worden tegen vastgestelde voorwaarden.
⁽⁴⁾ Verwerkt volgens de 'equity'-methode, zie noot 20.

33. Minderheidsbelangen

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van de informatie met betrekking tot de deelnemingen van de Groep waar sprake is van een minderheidsbelang, voor eventuele intra-groepseliminaties voor boekjaren 2024 en 2023.

in miljoenen euro	Per 31 december	
	2024	2023
Vaste activa	15,6	16,3
Geldmiddelen en kasequivalenten	2,5	4,2
Overige vlottende activa	29,2	29,8
Vlottende activa	31,7	34,0
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-5,0	-5,2
Overige langlopende verplichtingen	-1,8	-2,1
Langlopende verplichtingen	-6,8	-7,3
Leningen en overige financieringsverplichtingen	-0,5	-0,4
Overige kortlopende verplichtingen	-17,5	-22,1
Kortlopende verplichtingen	-18,0	-22,5
Netto activa	22,5	20,5
Boekwaarde van minderheidsbelang	9,9	8,9
Omzet	164,2	191,6
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van vennootschap	4,9	5,2
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-
Totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	4,9	5,2
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	2,8	2,9
Niet-gerealiseerde resultaten toegerekend aan minderheidsbelang	-	-

in miljoenen euro	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten	6,2	4,4
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1,2	-1,3
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-6,7	-7,7
Netto toename (afname) in geldmiddelen en kasequivalenten	-1,7	-4,6

De belangrijkste minderheidsbelangen bestaan uit ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co KG, ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH, ForFarmers Vleuten B.V. en Vleuten Voeders B.V. Voor alle minderheidsbelangen geldt dat het percentage minderheidsbelang 40% bedraagt (2023: idem).

Overige toelichtingen

34. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Algemeen

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

Inkoopverplichtingen

De inkoopverplichtingen van de Groep zijn als volgt:

in miljoenen euro				2024	2023
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	Totaal	Totaal
Koopverplichtingen grondstoffen	471,3	5,3	–	476,6	463,6
Koopverplichtingen energie (gas/elektriciteit)	10,9	4,2	–	15,1	27,2
Koopverplichting materiële vaste activa	2,1	–	–	2,1	1,2
Koopverplichting overig	2,0	–	–	2,0	1,9
Totaal	486,3	9,5	–	495,8	493,9

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

Voor wat betreft de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar noot 28.

35. Verbonden partijen

Naast de deelnemingen die actief zijn binnen de Groep (verwezen wordt naar de lijst met belangrijkste deelnemingen, noot 32) en het pensioenfonds van BOCM PAULS Ltd. (Verenigd Koninkrijk) (zie noot 15 voor de relevante transacties) kent de Groep nog additionele verbonden partijen en transacties die hierna zijn toegelicht. De transacties die tussen verbonden partijen hebben plaatsgevonden in 2024 en 2023 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 (2023: idem).

A. Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers en Coöperatie FromFarmers U.A.

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (tot 23 mei 2016 genaamd Stichting Administratiekantoor ForFarmers) (hierna: 'Stichting Beheer') houdt per 31 december 2024 8,71% (31 december 2023: 9,04%) van de gewone aandelen in ForFarmers N.V. en heeft hiervoor certificaten van aandelen uitgegeven. Coöperatie FromFarmers U.A. (hierna: de coöperatie) houdt per 31 december 2024 een direct belang van 20,72% (2023: 20,72%) en een indirect belang van 26,51% (2023: 27,35%) van de gewone aandelen in ForFarmers, alsmede 1 prioriteitsaandeel. Certificaten worden gehouden door de leden van de Coöperatie en medewerkers van ForFarmers, of anderen. Leden van de Coöperatie en medewerkers van ForFarmers die certificaten houden hebben het recht om hun stemrecht op te vragen bij Stichting Beheer. Overige certificaathouders kunnen geen stemrecht opvragen. Zowel Stichting Beheer als de Coöperatie zijn verbonden partijen. Tussen de Coöperatie en een aantal leden van de Coöperatie enerzijds en de Groep anderzijds vinden regelmatig transacties plaats uit hoofde van de levering van goederen en diensten. Tevens verricht ForFarmers een aantal ondersteunende diensten, op onder andere administratief gebied, ten behoeve van de Coöperatie.

B. Raad van Bestuur en overig key management

De Raad van Bestuur bevat in 2024 gemiddeld 2,6 leden (2023: 3,0).

In het boekjaar bedroeg de beloning van de Raad van Bestuur die ten laste kwamen van de Vennootschap en haar dochterondernemingen €3,0 miljoen (2023: €2,9 miljoen). Dit bedrag kan als volgt worden gespecificeerd:

in miljoenen euro	2024	2023
Salariskosten ⁽¹⁾	1,3	1,5
Prestatiebonus (korte termijn) ⁽²⁾	0,8	0,7
Overige vergoedingen ⁽³⁾	0,1	0,2
Pensioenkosten	0,2	0,3
Korte termijn personeelsbeloningen	2,4	2,7
Prestatiebonus (lange termijn) ⁽⁴⁾	0,6	0,2
Langetermijn personeelsbeloningen	0,6	0,2
Totaal Raad van Bestuur⁽⁵⁾	3,0	2,9
Overig key management	0,0	0,0
Totaal Raad van Bestuur en overig key management	3,0	2,9

⁽¹⁾ Inclusief werkgevers sociale lasten.

⁽²⁾ De prestatiebonus (korte termijn) is ten laste gebracht van het prestatiejaar en wordt in het opvolgende jaar uitbetaald.

⁽³⁾ Overige vergoedingen hebben met name betrekking op gebruik van zakenauto's, onkosten, pensioenvergoeding eigen regeling en eventuele reservering voor beëindiging van de overeenkomst van opdracht.

⁽⁴⁾ De prestatiebonus (lange termijn) betreft het proportionele deel van de kosten over de toekenningperiode van drie jaar, waarbij gedurende de periode specifieke doelstellingen dienen te worden behaald. Na het derde jaar wordt de definitieve bonus bepaald en uitbetaald.

⁽⁵⁾ Betreft de totaal verantwoorde kosten voor de beloning van de Raad van Bestuur in het boekjaar. Zie het remuneratierapport in het jaarverslag voor de individuele toelichting inzake de bezoldiging van leden van de Raad van Bestuur.

De volgende tabel geeft het certificaten- en aandelenbezit van de Raad van Bestuur per jaareinde weer.

In aantallen	2024	2023
(Certificaten van) aandelen	180.904	175.109

C. Raad van Commissarissen

In het boekjaar bedroeg de beloning voor leden en voormalige leden van de Raad van Commissarissen zoals bedoeld in lid 383 sub 1 van Boek 2 BW €0,4 miljoen (2023: €0,4 miljoen). De volgende tabel geeft de specificatie van dit bedrag weer.

in miljoenen euro	2024	2023
Vacatiegelden	0,3	0,3
Commissie vergoedingen	0,1	0,1
Overige vergoedingen ⁽¹⁾	0,0	0,0
Totaal⁽²⁾	0,4	0,4

⁽¹⁾ Betreft kilometervergoedingen en vaste onkosten.

⁽²⁾ Betreft de totaal verantwoorde kosten voor de beloning van de Raad van Commissarissen in het boekjaar. Zie het remuneratierapport in het jaarverslag voor de individuele toelichting inzake de beloning van leden van de Raad van Commissarissen.

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met een aantal leden van de Raad van Commissarissen. Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden. De volgende tabel geeft het totaal van de transacties met gelieerde entiteiten van de leden van de Raad van Commissarissen weer.

in miljoenen euro	2024	2023
Verkocht aan	0,9	0,9
Gekocht van	–	–
Vorderingen op	0,0	0,0
Schulden aan	–	–

De volgende tabel geeft het totaal van certificaten- en aandelenbezit alsmede het aantal participatierekeningen dat is uitgegeven door de coöperatie en kunnen worden omgezet in certificaten.

In aantallen	2024	2023
Certificaten/ Aandelen ⁽¹⁾	–	–
Participatie- rekeningen ^(1, 2)	32.883	32.883
Totaal	32.883	32.883

⁽¹⁾ De leden van de Raad met certificaten/aandelen en/of participatierekeningen zijn tevens lid van FromFarmers. Zij hebben hun certificaten/aandelen en/of participatierekeningen verkregen door deelname aan het Vermogen op Naam programma van FromFarmers dat liep in de periode 2007-2017.

⁽²⁾ Een saldo op de participatierekening kan worden omgezet in certificaten of in aandelen van ForFarmers N.V.

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

D. Overige transacties met verbonden partijen

In de normale bedrijfsuitoefening gaat de Groep transacties aan met leden van het Bestuur van de Coöperatie FromFarmers U.A., de joint venture HaBeMa en overige deelnemingen en de minderheidsaandeelhouder van Tasomix (Polen). Deze transacties hebben tegen zakelijke condities plaatsgevonden.

De volgende tabel geeft het totaal van de transacties weer.

	Bestuur Coöperatie From-Farmers U.A.		Joint venture en overige deelnemingen		Minderheidsaandeelhouder Tasomix (Polen)	
in miljoenen euro	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Verkocht aan	1,3	1,2	27,1	27,6	28,4	31,2
Gekocht van	–	–	61,5	64,1	2,3	2,8
Vorderingen op	–	–	3,5	3,6	6,2	5,0
Schulden aan	–	–	8,2	5,2	–	–

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

36. Gebeurtenissen na balansdatum

ForFarmers en team agrar bundelen krachten in de diervoederindustrie in Duitsland

ForFarmers heeft op 4 september 2024 aangekondigd om haar voeractiviteiten in Duitsland samen te voegen met team agrar, onderdeel van de DLG (Dansk Landbrugs Grovvareselskab) Group. De joint venture, die verder zal gaan onder de naam ForFarmers team agrar, heeft een uitgebreide voerportfolio voor verschillende diersectoren.

Team agrar is naast de productie van mengvoer ook actief in graaninzameling en graanhandel, de levering van zaden, meststoffen en verdelingsmiddelen en producten voor op het boeren erf. ForFarmers en team agrar werken al langer samen in Duitsland via hun joint venture HaBeMa, een bedrijf dat actief is in de handel, op- en overslag van grondstoffen en mengvoerproductie in Hamburg, Duitsland.

De 50/50 joint venture, ForFarmers team agrar, omvat de voeractiviteiten van ForFarmers en team agrar en de medewerkers in de betreffende rechtspersonen in Duitsland. Dit betreft de voeractiviteiten van ForFarmers in Duitsland met ongeveer 250 werknemers en de voeractiviteiten van team agrar in Duitsland met ongeveer 130 werknemers. Het gaat om acht voerproductielocaties, drie terminals en het wagenpark. De huidige HaBeMa joint venture, die 130 werknemers heeft, maakt ook deel uit van de joint venture.

Buiten de joint venture overeenkomst vallen de activiteiten in Duitsland van de merken ForFarmers Thesing, Pavo, Reudink, CirQlar en Vleuten, evenals de activiteiten van de DLG Group op alle andere gebieden van landbouw, biologische diervoeding, Vilofoss-activiteiten, bouw en energieactiviteiten in Duitsland.

Medio december 2024 heeft de mededingingsautoriteit goedkeuring verleend voor de joint venture. Beide partijen werken toe naar afronding van de transactie.

ForFarmers zal de joint venture, inclusief HaBeMa (dat tot nu toe werd opgenomen als aandeel in de winst van investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode), volledig consolideren in haar financiële resultaten.

Reudink breidt productiecapaciteit uit in Duitsland

Reudink heeft op 27 januari 2025 aangekondigd haar productie van biologisch veevoer uit te breiden door de aankoop van een mengvoederfabriek in Fürstenau (Niedersachsen, Duitsland), momenteel eigendom van A.Ricke Agrar GmbH & Co. KG. Hierdoor kan Reudink haar klanten in die regio beter bedienen en de Duitse markt biedt kansen voor verdere groei voor Reudink. Lokale productie is daarbij een belangrijke voorwaarde. De fabriek in Fürstenau, gebouwd in 2019, produceert momenteel 40kT conventioneel diervoer. Op dit moment wordt de fabriek gebruikt voor de productie van conventioneel legkippenvoer. Reudink zal de fabriek omvormen naar biologisch en zal mogelijkheden hebben om het bestaande volume te gebruiken en uit te breiden. Vanaf de tweede helft 2025 verwacht Reudink het eerste biologische voer in Fürstenau te produceren en leveren, nadat de hele fabriek is klaargemaakt en gecertificeerd voor de productie van biologische voeders.

Overige

Er hebben geen andere significante gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden.

Grondslagen voor financiële verslaggeving

37. Basis voor waardering

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

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

38. 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 2024. Er is sprake van overheersende zeggenschap over deelnemingen indien de Groep is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. Meer specifiek oefent de Groep overheersende zeggenschap uit over een deelneming indien, en alleen indien de Groep:

- controle heeft over de deelneming (bijvoorbeeld rechten die haar de mogelijkheid geven de relevante activiteiten van de deelneming te sturen);
- blootstelling kent aan of gerechtigd is tot variabele resultaten gerelateerd aan haar betrokkenheid bij de deelneming;
- de mogelijkheid heeft haar invloed in de deelneming te gebruiken om haar resultaten te beïnvloeden.

De veronderstelling is dat de meerderheid van het stemrecht resulteert in de zeggenschap over de onderneming. Om deze veronderstelling te ondersteunen en indien de Groep minder dan de meerderheid van het stemrecht of soortgelijke rechten heeft in een deelneming, betreft de Groep alle relevante feiten en omstandigheden in de evaluatie of zij de zeggenschap heeft over de deelneming, inclusief:

- de contractuele bepalingen met de overige stemgerechtigden van de deelneming;
- de rechten voortvloeiend uit andere contractuele regelingen;
- de stemrechten en potentiële stemrechten van de Groep.

De Groep herevalueert de besluitvorming of zij wel of niet de zeggenschap in een deelneming heeft indien feiten en omstandigheden indiceren dat er veranderingen zijn in een of meer van de drie elementen die de zeggenschap bepalen. Consolidatie van een deelneming start vanaf het moment dat de Groep de zeggenschap verwerft over de deelneming en eindigt wanneer de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest. Activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van een gedurende het jaar verworven of verkochte deelneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum dat de Groep de zeggenschap verwerft tot de datum dat de Groep de zeggenschap over de deelneming verliest.

Winst of verlies van elke component van de niet-gerealiseerde resultaten worden toegerekend aan de aandeelhouders van het hoofd van de Groep en aan de minderheidsbelangen, zelfs indien dit erin resulteert dat de minderheidsbelangen een negatief saldo vertonen. Indien noodzakelijk worden aanpassingen aangebracht in de jaarrekeningen van deelnemingen teneinde hun waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met de waarderingsgrondslagen van de Groep. Alle intra-groep activa en verplichtingen, eigen

vermogen, opbrengsten, kosten en kasstromen gerelateerd aan transacties tussen leden van de Groep worden volledig geëlimineerd in de consolidatie.

Bedrijfscombinaties

De Groep verwerkt bedrijfscombinaties volgens de overnamemethode wanneer de verworven reeks van activiteiten en activa voldoet aan de definitie van een bedrijf en de zeggenschap is overgedragen aan de Groep. Om te bepalen of een bepaalde reeks van activiteiten en activa een bedrijf betreft, beoordeelt de Groep of de reeks van verworven activa en activiteiten tenminste een middel (input) en een substantieel proces bevat, en of de verworven reeks de mogelijkheid heeft om productie (output) tot stand te brengen.

De Groep heeft de keuze om een 'concentratietest' toe te passen die een vereenvoudigde beoordeling mogelijk maakt of een verworven reeks activiteiten en activa geen bedrijf betreft. Aan de optionele concentratietest is voldaan als nagenoeg de gehele reële waarde van de verworven bruto-activa geconcentreerd is in één enkel identificeerbaar actief of groep van soortgelijke identificeerbare activa.

De voor de overname overgedragen vergoeding wordt in het algemeen gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de verworven netto identificeerbare activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit, wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele boekwinst uit een voordelige koop wordt direct verwerkt in het resultaat. Transactiekosten worden verwerkt wanneer zij worden gemaakt, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van vreemd- of eigenvermogensinstrumenten.

In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen verwerkt in het resultaat.

De reële waarde van een eventuele voorwaardelijke vergoeding wordt op overname-datum opgenomen. Indien een verplichting om een voorwaardelijke vergoeding te betalen voldoet aan de definitie van een financieel instrument dat wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. Als dit niet het geval is, wordt de voorwaardelijke vergoeding

geherwaardeerd tegen reële waarde en worden wijzigingen in de reële waarde na eerste opname opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Bij de vaststelling van de waarde van de verschillende immateriële activa, zijn aannames gemaakt met betrekking tot de klantenportefeuille, de waarde en het verwachte gebruik van merknamen. Het vaststellen van de reële waarde van de verschillende materiële vaste activa vereist aannames met betrekking tot de resterende economische en technische levensduur. Bij het vaststellen van de reële waarde van de verworven activa en verplichtingen concentreert de Groep zich met name op de volgende aspecten:

- de reële waarde van materiële vaste activa;
- identificeerbare handelsmerken, patenten en merknamen;
- identificeerbare klantenrelaties;
- de reële waarde van de verworven vorderingen en schulden;
- uitgestelde belastingverplichting gerelateerd aan de verworven activa en verplichtingen.

Geanticipeerde acquisitiemethode

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

Deelnemingen

Deelnemingen zijn entiteiten waarover de Groep overheersende zeggenschap uitoefent. De Groep heeft overheersende zeggenschap over een entiteit indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. De jaarrekeningen van deelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop de zeggenschap eindigt.

Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen (belangen zonder overheersende zeggenschap) worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen het evenredige aandeel in de netto-identificeerbare activa van de verworven partij op overnamedatum.

Wijzigingen in het belang van de Groep in een dochteronderneming die niet leiden tot verlies van overheersende zeggenschap, worden verwerkt als vermogenstransacties.

Verlies van zeggenschap

Indien de Groep de zeggenschap over een dochteronderneming verliest, worden de activa en verplichtingen en eventueel hiermee samenhangende minderheidsbelangen en andere eigenvermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. De eventueel behaalde boekwinst of het boekverlies wordt opgenomen in de winst of het verlies. Indien de Groep een belang behoudt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat vanaf het moment van het verlies van zeggenschap gewaardeerd tegen reële waarde.

Belangen in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Het belang van de Groep in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode wordt gevormd door het belang in een joint venture. Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent, en waarbij de Groep eerder rechten heeft ten aanzien van de netto activa van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de schulden.

Het belang in de joint venture is verantwoord via de 'equity'-methode. Het belang is bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de deelneming zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verwerking bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Groep in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen (met uitzondering van resultaten op transacties in vreemde valuta) uit intra-groepstransacties worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de deelneming heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Beëindiging bedrijfsactiviteit

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop.

Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkende periode zou zijn beëindigd.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden naar de betreffende functionele valuta van de Groepsentiteiten omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedata.

In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum naar de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

Valutakoersverschillen worden in de regel opgenomen in het resultaat en gepresenteerd in de netto financieringslasten. Echter, valuta koersverschillen die optreden bij de omrekening van de volgende posten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten:

- investeringen in eigenvermogensinstrumenten met reële waardeveranderingen verwerkt door niet-gerealiseerde resultaten (behalve bij een bijzondere waardevermindering, in welk geval de in niet-gerealiseerde resultaten opgenomen valuta koersverschillen worden geherclassificeerd naar het resultaat);
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van een netto-investering in een buitenlandse activiteit, voor zover de afdekking effectief is; of
- in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking effectief is.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij overnames opgetreden reële-waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse bedrijfsactiviteiten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen op de transactiedata.

Valutakoersverschillen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen, behalve voor zover het valutakoersverschil wordt toegerekend aan minderheidsbelangen.

Indien een buitenlandse activiteit geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, zodanig dat de Groep de zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest, wordt het in verband met deze buitenlandse activiteit cumulatieve bedrag in de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar het resultaat als onderdeel van de winst of het verlies op de verkoop. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een dochter verkoopt terwijl de Groep wel zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag toegerekend aan minderheidsbelangen. Indien de Groep slechts een deel van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture verkoopt terwijl de Groep wel invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag overgeboekt naar het resultaat.

Wanneer de afwikkeling van een monetaire post die te ontvangen is van of te betalen is aan een buitenlandse activiteit niet gepland noch waarschijnlijk is in de voorzienbare toekomst, worden de valutakoersverschillen op een dergelijke monetaire post beschouwd als onderdeel van de netto-investering in de buitenlandse activiteit. Dienovereenkomstig worden deze valutakoersverschillen opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen.

Financiële instrumenten

Opname op de balans en eerste waardering

Handelsvorderingen en schuldinstrumenten worden initieel verwerkt wanneer ze ontstaan. Alle andere financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel verwerkt wanneer de Groep een partij wordt bij de contractuele bepalingen van het instrument.

Een financieel actief (tenzij het een handelsvordering is zonder een significante financieringscomponent) of financiële verplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de reële waarde plus, voor een instrument dat niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, transactiekosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving of uitgifte van het instrument. Een handelsvordering zonder een significant financieringscomponent wordt initieel gewaardeerd tegen de transactieprijs.

Classificatie en vervolgwaardering

Financiële activa

Bij de eerste verwerking wordt een financieel actief geclassificeerd als gewaardeerd tegen: geamortiseerde kostprijs; reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in niet-gerealiseerde resultaten (hierna: FVOCI) – schuldinstrument; FVOCI – eigen-vermogensinstrument; of reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat (hierna: FVTPL).

Financiële activa worden niet geherclassificeerd na hun eerste verwerking, tenzij de Groep haar bedrijfsmodel voor het beheer van financiële activa wijzigt, in welk geval alle betreffende financiële activa worden geherrubriceerd op de eerste dag van het eerste boekjaar volgend op de verandering in het bedrijfsmodel.

Een financieel actief wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat tot doel heeft activa aan te houden om contractuele kasstromen te innen;
- en de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Een schuldinstrument wordt gewaardeerd tegen FVOCI als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel waarvan het doel wordt bereikt door zowel contractuele kasstromen te innen als financiële activa te verkopen;
- en de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Bij de eerste verwerking van een aandelenbelegging die niet voor handelsdoeleinden wordt aangehouden, kan de Groep er onherroepelijk voor kiezen om latere wijzigingen in de reële waarde van de belegging in de niet-gerealiseerde resultaten te presenteren. Deze keuze wordt gemaakt op het niveau van individuele beleggingen.

Alle financiële activa die niet zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI zoals hierboven beschreven, worden gewaardeerd tegen FVTPL. Dit omvat alle afgeleide financiële activa. Bij de eerste verwerking kan de Groep onherroepelijk een financieel actief dat anders voldoet aan de vereisten om te worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI, aanwijzen als te waarderen tegen FVTPL indien dit een boekhoudkundige mismatch elimineert of aanzienlijk vermindert die anders zou optreden.

Financiële activa - Beoordeling bedrijfsmodel

De Groep beoordeelt de doelstelling van het bedrijfsmodel waarbinnen een financieel actief wordt aangehouden op portefeuilleniveau, omdat dit het best de manier weerspiegelt waarop het bedrijf wordt aangestuurd en tevens hoe informatie aan het management wordt gerapporteerd. Gezien de aard van de activiteiten van ForFarmers is het houden

van activa om contractuele kasstromen te ontvangen het belangrijkste bedrijfsmodel binnen de Groep.

Overdrachten van financiële activa aan derden bij transacties die niet in aanmerking komen voor verwijdering uit de balans, worden voor dit doel niet als verkopen beschouwd, in overeenstemming met de voortgezette verwerking van de activa door de Groep.

Financiële activa aangehouden voor handelsdoeleinden of worden beheerd en waarvan de prestaties worden geëvalueerd op basis van de reële waarde worden gewaardeerd op basis van FVTPL.

Financiële activa - Beoordeling of contractuele kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente zijn

Ten behoeve van deze beoordeling wordt 'hoofdsom' gedefinieerd als de reële waarde van het financiële actief bij eerste verwerking. 'Rente' wordt gedefinieerd als een vergoeding voor de tijdwaarde van geld en voor het kredietrisico dat is verbonden aan de uitstaande hoofdsom gedurende een bepaalde periode en voor andere elementaire kredietrisico's en kosten (bijvoorbeeld liquiditeitsrisico en administratieve kosten), evenals een winstmarge.

Bij de beoordeling of de contractuele kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente zijn, neemt de Groep de contractuele bepalingen van het instrument in overweging. Dit omvat het beoordelen of het financiële actief een contractuele termijn kent die het tijdstip of bedrag van contractuele kasstromen zodanig zou kunnen wijzigen dat het niet aan deze voorwaarde zou voldoen.

Een vooruitbetalingsbepaling is consistent met het criterium 'uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente' als het vooruitbetalingsbedrag in hoofdzaak onbetaalde bedragen van hoofdsom en rente vertegenwoordigt op de uitstaande hoofdsom, die een redelijke aanvullende vergoeding voor vroegtijdige beëindiging van het contract kan omvatten.

Financiële activa - Vervolgwaardering en winsten en verliezen

Financiële activa gewaardeerd tegen FVTPL

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Nettowinsten en verliezen, inclusief eventuele rente- of dividendbaten, worden verwerkt in winst of verlies.

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt vermindert met bijzondere waardeverminderingverliezen. Rentebaten, valutakoersverschillen en bijzondere waardeverminderingen worden, evenals winst of verlies als gevolg van verwijdering uit de balans, worden opgenomen in winst of verlies.

Schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Rentebaten berekend op basis van de effectieve-rentemethode, valutakoersverschillen en bijzondere waardeverminderingen worden verwerkt in winst of verlies. Andere netto baten en lasten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. Bij het niet langer verwerken van schuldinstrumenten worden de baten en lasten die zijn geaccumuleerd in niet-gerealiseerde resultaten, geherclassificeerd naar winst of verlies.

Eigen-vermogensinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden verwerkt baten in winst of verlies, tenzij het dividend duidelijk een terugbetaling vertegenwoordigt van een deel van de kosten van de investering. Overige netto baten en lasten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en worden nooit geherclassificeerd naar winst of verlies.

Afgeleide financiële instrumenten en hedge accounting

De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten om de blootstelling aan valuta-, rente- en grondstoffenrisico's af te dekken. Als de Groep betrokken is bij hybride contracten, past de Groep het volgende toe met betrekking tot de besloten derivaten in het hybride contract. In contracten besloten derivaten worden gescheiden van het basiscontract en afzonderlijk verantwoord indien het basiscontract geen financieel actief is en aan de volgende criteria is voldaan:

- de economische kenmerken en het risico van het in een contract besloten derivaat staan niet in nauw verband met de economische kenmerken en risico's van het basiscontract;
- een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden als het in een contract besloten derivaat zou voldoen aan de definitie van een derivaat; en
- het hybride contract wordt niet gewaardeerd tegen reële waarde met wijzigingen in de reële waarde verwerkt in winst of verlies (FVTPL).

Als een in een contract besloten derivaat wordt gescheiden van het hybride contract, wordt het basiscontract verwerkt volgens de vastgestelde grondslagen voor een dergelijk contract. Het in een contract besloten derivaat wordt verwerkt in overeenstemming met de principes van de Groep voor de van toepassing zijnde derivaten.

Derivaten worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Na de eerste verwerking worden derivaten gewaardeerd tegen reële waarde, en wijzigingen daarin worden over het algemeen opgenomen in winst of verlies.

De Groep wijst bepaalde derivaten aan als hedge instrumenten om de variabiliteit in kasstromen die gepaard gaan met zeer waarschijnlijke verwachte transacties die voortvloeien uit veranderingen in wisselkoersen, grondstofprijzen en rentetarieven en bepaalde derivaten.

Bij het aangaan van aangewezen hedge relaties documenteert de Groep de risicobeheerdoelstelling en -strategie voor het uitvoeren van de hedge. De Groep documenteert ook de economische relatie tussen de afgedekte positie en het hedge instrument, waaronder of

de veranderingen in kasstromen van de afgedekte positie en het hedge instrument elkaar naar verwachting zullen compenseren.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een derivaat wordt aangemerkt als een kasstroom-hedge instrument, wordt het effectieve deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en geaccumuleerd in een hedge reserve. Het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het derivaat dat wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten, is beperkt tot de cumulatieve verandering in de reële waarde van de afgedekte positie, bepaald op basis van de contante waarde, vanaf het moment waarop de hedge is aangegaan. Ieder niet-effectief deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat wordt onmiddellijk verwerkt in winst of verlies.

De Groep wijst de verandering in de reële waarde van valutatermijncontracten aan als het hedge instrument in kasstroom-hedge relaties. De verandering in de reële waarde van het termijnelement van valutatermijncontracten ('termijnpunten') wordt niet afzonderlijk verantwoord als kosten van hedging.

Wanneer de afgedekte verwachte transactie vervolgens resulteert in de verwerking van een niet-financieel item zoals voorraden, wordt het bedrag dat is opgebouwd in de hedge reserve direct opgenomen in de initiële kosten van het niet-financiële item wanneer het wordt opgenomen.

Voor alle andere afgedekte verwachte transacties wordt het bedrag dat is geaccumuleerd in de hedge reserve geherclassificeerd naar winst of verlies in dezelfde periode of perioden waarin de afgedekte verwachte toekomstige kasstromen winst of verlies beïnvloeden.

Als de afdekking niet langer voldoet aan de criteria voor hedge accounting of als het hedge instrument wordt verkocht, vervalt, wordt beëindigd of wordt uitgeoefend, wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Wanneer hedge accounting voor kasstroomafdekkingen wordt beëindigd, blijft het bedrag dat in de hedge reserve is geaccumu-

leerd in het eigen vermogen totdat, voor een hedge van een transactie die resulteert in de verwerking van een niet-financieel actief, het wordt verwerkt in de kostprijs van het niet-financiële actief bij eerste verwerking of, voor andere kasstroomhedges, het wordt geherclassificeerd naar winst of verlies over dezelfde periode of perioden waarin de afgedekte verwachte toekomstige kasstromen van invloed zijn op winst of verlies.

Als niet langer wordt verwacht dat de afgedekte toekomstige kasstromen zullen plaatsvinden, worden de bedragen die zijn geaccumuleerd in de hedge reserve onmiddellijk geherclassificeerd naar winst of verlies.

Aandelenkapitaal

Gewone aandelen

De marginale kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de uitgifte van gewone aandelen, na aftrek van eventuele belastingeffecten, worden in mindering gebracht op het eigen vermogen. Winstbelastingen over transactiekosten van eigen-vermogens-transacties worden verwerkt in overeenstemming met IAS 12.

Prioriteitsaandeel

Het prioriteitsaandeel geeft de houder speciale rechten met betrekking tot onder andere de benoeming van leden van de Raad van Commissarissen zoals bepaald in de statuten van de Vennootschap. Het prioriteitsaandeel in de Groep kan alleen worden gehouden door de Vennootschap zelf of een Coöperatie, onder de voorwaarde dat zij twintig procent of meer van het aantal stemmen kan uitoefenen op aandelen of certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap. Daarnaast kan het prioriteitsaandeel worden gehouden door een schriftelijk door het bestuur aan te wijzen partij. Het prioriteitsaandeel is geclassificeerd als eigen vermogen, omdat aan het aandeel geen verplichting is verbonden om geldmiddelen in te brengen en geen verrekening vereist in een variabel aantal van de eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap.

Preferente aandelen

De groep heeft de mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen. Indien preferente aandelen worden uitgegeven, geven deze de Stichting Continuïteit ForFarmers, met een onafhankelijk bestuur, de mogelijkheid tot verkrijging en uitoefening van het stemrecht op de meerderheid van de aandelen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op een tijdelijke basis (tot maximaal twee jaar). Dit zal worden vormgegeven middels de uitgegeven preferente aandelen. Deze beschermende rechten zijn echter gerelateerd aan fundamentele verandering in de activiteiten van een deelneming of zijn rechten die alleen in uitzonderlijke omstandigheden van toepassing zijn. Op zichzelf kunnen deze aandelen de houder er van niet permanent de zeggenschap geven noch de mogelijkheid geven anderen permanent zeggenschap te ontnemen en daarmee feitelijk controle over de Vennootschap uit te oefenen. Op dit moment zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

Terugkoop en heruitgifte van eigen aandelen ('treasury shares')

Bij terugkoop van aandelenkapitaal dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de direct toerekenbare kosten en na aftrek van eventuele fiscale effecten, verwerkt ten laste van het eigen vermogen. De nominale waarde van teruggekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte eigen aandelen ('treasury shares') en gepresenteerd in de reserve voor eigen aandelen. Wanneer ingekochte eigen aandelen vervolgens worden verkocht, wordt het ontvangen bedrag verwerkt ten gunste van het eigen vermogen en wordt het eventuele overschot of tekort op de transactie verantwoord onder ingehouden winsten.

Bijzondere waardeverminderingen

Niet-afgeleide financiële activa

Financiële instrumenten

De Groep verwerkt voorzieningen voor verwachte kredietverliezen op:

- financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs; en
- schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI.

De Groep waardeert voorzieningen voor kredietverliezen op een bedrag gelijk aan de gedurende de gehele looptijd van de activa verwachte kredietverliezen, met uitzondering van de volgende, die worden gewaardeerd op de verwachte kredietverliezen' in de komende 12 maanden:

- schuldbewijzen waarvan wordt vastgesteld dat zij op de verslagdatum een laag kredietrisico hebben; en
- andere schuldbewijzen en banksaldi waarvoor het kredietrisico (dat wil zeggen het risico van wanbetaling dat optreedt over de verwachte levensduur van het financiële instrument) sinds de eerste verwerking niet significant is toegenomen.

Voorzieningen voor kredietverliezen op handelsvorderingen en contractactiva worden altijd gewaardeerd op een bedrag gelijk aan de verwachte kredietverliezen gedurende de gehele looptijd van de activa.

Bij het bepalen of het kredietrisico van een financieel actief aanzienlijk is toegenomen sinds de eerste verwerking en bij het schatten van verwachte kredietverliezen, gebruikt de Groep redelijke en ondersteunende informatie die relevant en beschikbaar is zonder onevenredige kosten of moeite. Dit omvat zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie en analyse, gebaseerd op historische ervaring van en uitgevoerde kredietbeoordeling door de Groep en inclusief toekomstgerichte informatie.

De Groep gaat ervan uit dat het kredietrisico op een financieel actief aanzienlijk is toegenomen als het onwaarschijnlijk is dat de kredietnemer zijn kredietverplichtingen jegens de Groep volledig zal voldoen, zonder verhaal van de Groep via acties zoals het realiseren van garanties (indien aanwezig).

De Groep beschouwt het merendeel van de financiële activa als een schuldinstrument met een laag kredietrisico. Gehele looptijd verwachte kredietverliezen zijn de verwachte kredietverliezen die resulteren uit alle mogelijke gebeurtenissen van verzuim gedurende de verwachte levensduur van een financieel instrument.

12-maands verwachte kredietverliezen zijn de verwachte kredietverliezen die voortvloeien uit gebeurtenissen van verzuim die mogelijk zijn binnen 12 maanden na de rapportagedatum (of een kortere periode als de verwachte levensduur van het instrument minder dan 12 maanden is).

De maximale periode die in aanmerking wordt genomen bij het schatten van de verwachte kredietverliezen is de maximale contractuele periode waarover de Groep is blootgesteld aan kredietrisico.

Waardering van verwachte kredietverliezen

Verwachte kredietverliezen zijn een kansgewogen schatting van kredietverliezen.

Kredietverliezen worden gemeten als de contante waarde van alle kastekorten (i.c. het verschil tussen de kasstromen die aan de entiteit verschuldigd zijn in overeenstemming met het contract en de kasstromen die de Groep verwacht te ontvangen).

Verwachte kredietverliezen worden contant gemaakt tegen de effectieve rente van het financieel actief.

Financiële activa met verminderde kredietwaardigheid

Op iedere rapportagedatum beoordeelt de Groep of financiële activa die gewaardeerd worden tegen geamortiseerde kostprijs en schuldinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI een verminderde kredietwaardigheid hebben. Een financieel actief heeft 'een verminderde kredietwaardigheid' wanneer zich een of meerdere gebeurtenissen hebben voorgedaan die een nadelig effect hebben op de geschatte toekomstige kasstromen inzake het financieel actief.

Bewijs dat een financieel actief verminderd kredietwaardig is, omvat de volgende waarneembare gegevens:

- aanzienlijke financiële problemen van de debiteur;
- een contractbreuk, zoals een wezenlijke achterstalligheid; of
- het is waarschijnlijk dat de debiteur failliet zal gaan of dat een andere financiële reorganisatie zal plaatsvinden.

Presentatie van de voorziening voor verwachte kredietverliezen in de balans

Voorzieningen voor kredietverliezen voor financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden in mindering gebracht op de bruto boekwaarde van de activa.

Afboekingen

De bruto boekwaarde van een financieel actief wordt afgeboekt wanneer de Groep geen redelijke verwachting heeft om een financieel actief in zijn geheel of een deel daarvan te innen. Voor individuele klanten heeft de Groep de grondslag om de bruto boekwaarde af te schrijven wanneer geen redelijke verwachting van een eventuele inning is. Voor afgeboekte financiële activa kunnen echter nog steeds activiteiten worden uitgevoerd om te voldoen aan de procedures van de Groep met betrekking tot de inning van achterstallige bedragen.

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 waardeverminderingverlies wordt verwerkt als de boekwaarde van een actief of de KGE waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

Bijzondere waardeverminderingverliezen worden verwerkt in het resultaat. Zij worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de KGE toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarden van de overige activa van de KGE.

Bijzondere waardeverminderingverliezen met betrekking tot goodwill worden niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies was opgenomen.

Immateriële activa en goodwill

Verwerking en waardering

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit de verwerving van dochterondernemingen wordt gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de uitgaven betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en de Groep van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen.

Andere ontwikkelingskosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden geactiveerde ontwikkelingskosten gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen.

Overige immateriële activa

De overige door de Groep verworven immateriële activa (met inbegrip van klantrelaties, octrooien, leverancierscontracten en handelsmerken) met een eindige gebruiksduur worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen.

Uitgaven na eerste opname

Uitgaven na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop de uitgaven betrekking hebben. Alle overige uitgaven, inclusief uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

Amortisatie

Amortisatie wordt berekend teneinde de kosten van immateriële activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Amortisaties worden in het algemeen verwerkt in het resultaat. Op goodwill wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

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

De amortisatie van de klantenrelaties is gebaseerd op de historische ontwikkeling van de klantenrelaties. De amortisatie van leverancierscontracten is gebaseerd op de geschatte gemiddelde contractuele looptijd van leverancierscontracten. 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 waardevermindervingsverliezen. Opbrengsten gegenereerd uit activa worden reeds vóór voorgenomen gebruik worden ten gunste van het resultaat verantwoord. Wanneer belangrijke onderdelen van een materieel vaste actief een ongelijke gebruiksduur hebben, worden deze als afzonderlijke posten (belangrijke componenten) van de materiële vaste activa verwerkt. Een winst of verlies op de afstoting van een materieel vast actief wordt verwerkt in het resultaat.

Kosten na eerste opname

Kosten na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot de kosten aan de Groep zullen toekomen.

Afschrijving

Afschrijving wordt berekend teneinde de kosten van materiële vaste activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Afschrijvingen worden in principe ten laste van het resultaat gebracht. Geleasede activa worden, behalve indien het redelijkerwijs zeker is dat de Groep de geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen, afgeschreven over de duur van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is. Op grond wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur voor de belangrijkste materiële vaste activa is als volgt:

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

Overige vaste bedrijfsmiddelen bestaan hoofdzakelijk uit voertuigen en inventaris. Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Herclassificatie naar vastgoedbeleggingen

Wanneer vastgoed voor eigen gebruik wijzigt in een vastgoedbelegging, wordt het vastgoed geherwaardeerd op basis van de reële waarde en geclassificeerd als vastgoedbelegging. Een eventuele uit deze herwaardering voortvloeiende winst wordt verwerkt in het resultaat voor zover deze winst leidt tot een terugboeking van een eerder opgenomen bijzonder waardevermindervingsverlies voor dat specifieke vastgoed.

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd op kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Winst of verlies op de afstoting van een vastgoedbelegging (berekend als het verschil tussen de netto-opbrengst van de afstoting en de boekwaarde van het actief) wordt verwerkt in het resultaat.

Na de eerste waardering worden vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen kostprijs, zoals toegepast voor materiële vaste activa, inclusief de afschrijvingsmethode en geschatte gebruiksduren.

Biologische activa

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

Vorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo). De kostprijs van voorraden gereed product en onderhanden werk omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) worden aange-merkt 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 waardevermindervingsverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

Voorzieningen

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

Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. De oprenting van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast.

Herstructurering

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

Herstel van terreinen

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

Verlieslatende contracten

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

Personeelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden verwerkt als kosten wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verwerkt voor het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald als de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verrichte diensten door de werknemer en de verplichting betrouwbaar kan worden bepaald.

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

Medewerkers (inclusief senior management) ontvangen een beloning in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingstransacties (via de participatieplannen), waarbij medewerkers diensten verlenen tegen betaling in eigenvermogensinstrumenten (afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten). Omdat de Groep de afwikkeling van de belastingen gerelateerd aan deze op aandelen gebaseerde betalingen voor haar rekening neemt wordt deze afwikkeling tevens beschouwd als op aandelen gebaseerde beloning (afwikkeling in geldmiddelen).

Transacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten

De reële waarde van de op aandelen gebaseerde beloningen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten wordt in het algemeen verantwoord als kosten, met een corresponderende toename van het eigen vermogen, in de periode waarover toekenning definitief wordt. Het bedrag dat wordt verantwoord als kosten wordt aangepast aan het bedrag dat naar verwachting definitief zal worden toegekend op de datum waarop toekenning definitief wordt. Voor op aandelen gebaseerde beloningen waaraan voorwaarden zijn verbonden voor definitieve toekenning wordt de reële waarde op datum van toekenning bepaald rekening houdende met deze voorwaarden en er vindt geen aanpassing plaats voor verschillen tussen verwachte en gerealiseerde uitkomsten.

De last of bate in de winst-en-verliesrekening in een periode wordt gevormd door de mutatie in de verantwoorde cumulatieve kosten aan het begin en einde van die periode en wordt verantwoord onder de personeelskosten.

Indien de voorwaarden van een in eigenvermogensinstrumenten af te wikkelen beloning worden aangepast is het bedrag van de kosten dat wordt verantwoord minimaal gelijk aan het bedrag dat zou zijn verantwoord als de voorwaarden niet zouden zijn aangepast, als aan de oorspronkelijke voorwaarden wordt voldaan. Additionele lasten worden verantwoord voor iedere aanpassing die de totale reële waarde van de op aandelen gebaseerde transactie verhoogt of op een andere wijze ten goede komt aan de medewerker gemeten op de datum van aanpassing van de voorwaarden.

Omdat de certificaten van aandelen voor de medewerkers in het Nederlandse participatieplan volledig zijn verstrekt gedurende het boekjaar, wordt het niet-definitief toegekende deel niet verantwoord in de winst-en-verliesrekening, maar verantwoord als overige vorderingen onder de posten Handels- en overige vorderingen. De respectievelijke bedragen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de periode waarin de diensten worden verleend.

In geldmiddelen afgewikkelde transacties

De reële waarde van de te betalen loonbelasting met betrekking tot de in aandelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloning, die in geldmiddelen wordt afgerekend, worden verantwoord als kosten met een corresponderende toename van de verplichtingen, in de periode waarin de medewerkers onvoorwaardelijk recht krijgen op de beloning. De verplichting wordt op elke balansdatum opnieuw vastgesteld en op de datum van afrekening gebaseerd op de reële waarde van de belastingverplichting van de medewerker. Iedere wijziging in de verplichting wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Toegezegde-bijdragepensioenregeling

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

De pensioenplannen van ForFarmers N.V. en haar deelnemingen zijn toegezegde bijdrage pensioenregelingen (behalve voor de regelingen zoals vermeld in de laatste paragraaf over het beleid inzake toegezegd-pensioen hieronder) welke zijn ondergebracht bij verzekeraars in de vorm van collectieve toegezegde bijdrage pensioenregelingen. Dit houdt in dat deze entiteiten slechts verplicht zijn de overeengekomen bijdragen te betalen aan deze verzekeringsmaatschappijen.

Toegezegd-pensioenregeling

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de verslagperiode en voorgaande perioden, waarbij dat bedrag contant wordt gemaakt en verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen.

De berekening van de toegezegd-pensioenverplichtingen wordt jaarlijks uitgevoerd door een gekwalificeerde actuaaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

Herwaarderings 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 (-bete) 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. Netto-rentelasten en overige lasten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden verwerkt in het resultaat.

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen betreft het bedrag aan aanspraken in geldmiddelen of (certificaten) van aandelen die werknemers hebben opgebouwd of voorwaardelijk aan weknemers zijn toegekend in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Voorwaardelijke aanspraken zijn afhankelijk van de realisatie van persoonlijke doelstellingen. De aanspraken worden gedisconteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderings worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden verwerkt als last als de Groep het aanbod van die vergoeding niet langer kan intrekken of, indien dit eerder is, als de Groep de lasten van de reorganisatie verwerkt. Indien vergoedingen naar verwachting niet geheel binnen twaalf maanden na de verslagdatum worden afgewikkeld, worden zij contant gemaakt.

Omzet

Verkoop van goederen

Omzet uit de verkoop van goederen wordt verwerkt op het moment dat de klant controle over de goederen verkrijgt. Klanten verkrijgen controle over de goederen als deze geleverd en geaccepteerd zijn door de klant. Omzet wordt gewaardeerd na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen.

Verlenen van diensten

De Groep verleent diensten op het gebied van landbouw. De Groep verantwoordt omzet uit hoofde van verleende diensten over de tijd. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden, over het algemeen zal dit op basis van de bestede uren zijn.

Indien dienstverlening onder een enkele overeenkomst plaatsvindt in verschillende perioden, wordt de omzet toegerekend aan de verschillende perioden op basis van de op zichzelf staande verkoopprijzen van deze diensten.

Provisies

Wanneer de Groep bij een transactie als tussenpersoon (agent) optreedt in plaats van als hoofdpartij (principaal), is de verwerkte omzet het nettobedrag van de provisie waarop de Groep recht heeft.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden verantwoord in de balans als te ontvangen indien er een redelijke mate van zekerheid is dat de subsidie zal worden ontvangen door de Groep en de Groep kan voldoen aan de desbetreffende toekenningsvoorwaarden. Subsidies ter compensatie van de door de Groep gemaakte kosten worden systematisch in het resultaat verwerkt in dezelfde perioden waarin de kosten worden verwerkt. Subsidies die compenseren voor de kosten van aanschaf van activa worden na eerste opname systematisch in het resultaat verwerkt door reductie van de afschrijvingen over de verwachte resterende economische gebruiksduur van het actief.

Kosten

Kosten van grond- en hulpstoffen

Dit betreft de kosten van grond- en hulpstoffen van de verkochte producten of de kosten van verkrijging van de verkochte producten. De kosten van grond- en hulpstoffen worden berekend gebaseerd op het principe 'first-in-first-out' en bevatten ook de mutatie in de reële waarde van de biologische activa.

Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten worden vastgesteld rekening houdend met de hiervoor genoemde waarderingsgrondslagen en verantwoord in het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Voorzienbare verplichtingen en potentiële verliezen waarvan de oorzaken zijn gelegen in gebeurtenissen die plaatsvonden voor het einde van het verslagjaar worden in het verslagjaar verantwoord indien zij bekend werden voor het opstellen van de jaarrekening en indien aan de verdere voorwaarden voor opname van voorzieningen wordt voldaan.

Leaseovereenkomsten

Bij aanvang van een contract beoordeelt de Groep of een contract een leaseovereenkomst is of bevat. Een contract is of bevat een leaseovereenkomst als het contract in ruil voor een vergoeding het recht verleent om gedurende een bepaalde periode de zeggenschap uit te oefenen over het gebruik van een geïdentificeerd actief. Om te beoordelen of een contract het recht verleent om de zeggenschap over het gebruik van een geïdentificeerd actief uit te oefenen, gebruikt de Groep de definitie van een leaseovereenkomst in IFRS 16.

Als een lessee

Bij aanvang of bij wijziging van een contract dat een leasecomponent bevat, heeft de Groep gekozen om niet-leasecomponenten niet te scheiden en de lease- en niet-lease-componenten als één leasecomponent te verwerken.

De looptijden van leaseovereenkomsten worden individueel vastgesteld en variëren afhankelijk van de omstandigheden. De Raad van Bestuur beoordeelt daarbij of economische prikkels aanleiding geven om verlengingsopties uit te oefenen of beëindigingsopties niet te benutten, waarbij verlengingsopties alleen worden opgenomen als redelijkerwijs zeker is dat de lease wordt verlengd. Sommige vastgoedleaseovereenkomsten bevatten verlengingsopties die exclusief door de Groep kunnen worden uitgeoefend, wat operationele flexibiliteit biedt. Bij aanvang van een lease en bij belangrijke veranderingen in omstandigheden beoordeelt de Groep of het zeker is dat deze opties zullen worden benut.

De Groep neemt op de ingangsdatum van de leaseovereenkomst een gebruiksrecht en een leaseverplichting op. Het gebruiksrecht wordt initieel gewaardeerd tegen kostprijs, die het initiële bedrag van de leaseverplichting omvat gecorrigeerd voor leasebetalingen die op of vóór de ingangsdatum zijn verricht, plus gemaakte initiële directe kosten en een schatting van de kosten voor demontage en verwijdering van het onderliggende actief of voor herstel van het onderliggende actief of de locatie waarop het zich bevindt, vermindert met ontvangen lease-incentives.

Het gebruiksrecht wordt vervolgens afgeschreven volgens de lineaire methode vanaf de ingangsdatum tot het einde van de leaseperiode, tenzij de leaseovereenkomst het eigendom van de onderliggende activa overdraagt aan de Groep aan het einde van de leaseperiode, of de kostprijs van het gebruiksrecht weerspiegelt dat de Groep een koopoptie zal uitoefenen. In dat geval wordt het gebruiksrecht afgeschreven over de gebruiksduur van het onderliggende actief, die op dezelfde basis wordt bepaald als die van materiële vaste activa. Aanvullend wordt het gebruiksrecht periodiek vermindert met eventuele bijzondere waardeverminderingen en gecorrigeerd voor bepaalde herwaarderingen van de leaseverplichting (zie hieronder voor herwaardering van leaseverplichtingen).

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de leasebetalingen die niet worden betaald op de ingangsdatum, verdisconteerd op basis van de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst of, als die disconteringsvoet niet praktisch te bepalen is, de marginale rentevoet van de Groep. Over het algemeen gebruikt de Groep haar marginale rentevoet als disconteringsvoet.

De Groep bepaalt haar incrementele rentevoet middels een 'build-up' methode die start met de risicovrije rentevoet, aangepast voor een bedrijfsspecifiek kredietrisico en aanpassingen specifiek voor de leaseovereenkomst (bijv. looptijd, land, valuta, zekerheid/aard van het actief). De Groep bepaalt haar marginale rentevoet door rentetarieven te verkrijgen uit verschillende externe financieringsbronnen en voert hierop bepaalde aanpassingen uit om de voorwaarden van de leaseovereenkomst en het soort geleasede actief weer te geven.

Leasebetalingen die zijn begrepen in de waardering van de leaseverplichting omvatten de volgende:

- vaste betalingen, inclusief in wezen vaste betalingen;
- variabele leasebetalingen die afhankelijk zijn van een index of een koers, initieel gewaardeerd op basis van de index of koers op de ingangsdatum;
- bedragen die naar verwachting zullen worden betaald onder een restwaardegarantie; en

- de uitoefenprijs onder een aankoopoptie waarvan redelijkerwijs zeker is dat de Groep deze zal uitoefenen, leasebetalingen in een optionele verlengingsperiode als redelijkerwijs zeker is dat de Groep een verlengingsoptie zal uitoefenen, en boetes voor vroegtijdige beëindiging van een lease tenzij redelijkerwijs zeker is dat de Groep niet vroegtijdig zal beëindigen.

De leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Deze wordt geherwaardeerd wanneer er een wijziging is in toekomstige leasebetalingen als gevolg van een wijziging in een index of koers, als er een wijziging is in de schatting van de Groep van het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald onder een restwaardegarantie, als de Groep zijn beoordeling wijzigt of zij een aankoop-, verlengings- of beëindigingsoptie zal uitoefenen, of bij een herziening van een in wezen vaste leasebetaling.

Wanneer de leaseverplichting op deze manier wordt geherwaardeerd, wordt een overeenkomstige wijziging aangebracht in de boekwaarde van het gebruiksrecht, of wordt deze opgenomen in winst of verlies als de boekwaarde van het gebruiksrecht is verlaagd tot nul.

De Groep presenteert gebruiksrechten die niet voldoen aan de definitie van vastgoedbeleggingen en leaseverplichtingen als afzonderlijke regels in de balans.

Kortlopende leaseovereenkomsten en leaseovereenkomsten van activa met een lage waarde

De Groep heeft ervoor gekozen om geen gebruiksrechten en leaseverplichtingen op te nemen voor leases van activa met een lage waarde (een waarde van het onderliggend actief beneden €5 duizend) en kortlopende leaseovereenkomsten (leasetermijn korter dan 12 maanden en zonder koopoptie). De Groep neemt de leasebetalingen in verband met deze leaseovereenkomsten op als een last op lineaire basis over de leaseperiode.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat is het resultaat uit de voortgezette primaire opbrengstgenererende activiteiten van de groep, alsmede overige opbrengsten en lasten gerelateerd aan de operationele activiteiten. Het bedrijfsresultaat is exclusief netto financieringslasten, het aandeel in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en winstbelastingen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten hebben betrekking op uitgegeven leningen en andere vorderingen op derden, dividendinkomsten, positieve veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd op reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, opbrengsten op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

Rentelasten hebben betrekking op opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden, dividend aan minderheidsbelang, oprenting van voorzieningen en voorwaardelijke vergoedingen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardevermindervingsverliezen op financiële activa, verliezen op derivaten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen.

Valuta-omrekeningsverschillen van handelsdebiteuren en handelscrediteuren worden verantwoord als onderdeel van het bedrijfsresultaat. Alle overige valutakoerswinsten en -verliezen worden gerapporteerd op gesaldeerde basis hetzij als rentebate hetzij als rentelast, naar gelang de valutakoersbeweging per saldo een winst- of verliespositie opleveren.

Winstbelastingen

Winstbelastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en terug te ontvangen winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. Winstbelastingen worden in het resultaat verwerkt, behalve voor zover deze betrekking hebben op een bedrijfscombinatie of op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of in niet-gerealiseerde resultaten worden opgenomen.

Actuele winstbelastingen

De actuele winstbelastingen omvatten de verwachte te betalen of terug te ontvangen belastingen over de fiscale winst of verlies over het boekjaar, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde of terug te ontvangen belastingen. Het bedrag van de actuele winstbelastingen wordt bepaald op basis van de beste schatting van de belastingbaten of -last, waarbij rekening wordt gehouden met eventuele onzekerheid met betrekking tot winstbelastingen. De actuele winstbelasting wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten. De actuele winstbelasting omvat tevens eventuele belastingen voortvloeiend uit dividenden.

Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Uitgestelde winstbelastingen

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

- tijdelijke verschillen die verband houden met de eerste opname van activa of verplichtingen bij een transactie die geen bedrijfscombinatie betreft en die noch de commerciële noch de fiscale winst of verlies beïnvloedt;

- tijdelijke verschillen die verband houden met deelnemingen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures, voor zover de Groep in staat is het tijdstip van afloop van deze tijdelijke verschillen te bepalen en het waarschijnlijk is dat ze niet zullen worden afgewikkeld in de voorzienbare toekomst; en
- belastbare tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de eerste opname van goodwill.

Tijdelijke verschillen met betrekking tot een actief uit hoofde van een gebruiksrecht en een leaseverplichting voor een specifieke lease worden beschouwd als een nettopakket (de lease) met het oog op de opname van uitgestelde belastingen.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor onbenutte fiscale verliezen, ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden en aftrekbare tijdelijke verschillen, voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen komen waartegen deze kunnen worden afgezet. Toekomstige belastbare winsten worden bepaald op basis van de terugname van relevante belastbare tijdelijke verschillen en toekomstige belastbare winsten, gebaseerd op de bedrijfsplannen van de individuele dochterondernemingen binnen de Groep. Uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum beoordeeld en worden verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd; dergelijke verlagingen worden teruggeboekt zodra het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten weer toenemen.

Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en worden opgenomen zodra het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zijn, waartegen ze kunnen worden gebruikt.

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

De waardering van uitgestelde winstbelastingen weerspiegelt de fiscale gevolgen die voortvloeien uit de wijze waarop de Groep aan het eind van de verslagperiode verwacht de boekwaarde van haar activa en verplichtingen te realiseren of af te wikkelen. Voor dit doel is de aanname dat de boekwaarde van vastgoedbeleggingen die zijn gewaardeerd tegen reële waarde, zal worden gerealiseerd door verkoop. Deze aanname is niet door de Groep weerlegd.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

Segmentatie

De operationele segmenten die worden onderscheiden zijn de individuele landen binnen de Groep waarvoor financiële informatie beschikbaar is. De Raad van Bestuur van de Groep beoordeelt de interne managementrapportages van elk operationeel segment op maandelijkse basis en opereert gezamenlijk als belangrijkste operationeel besluitvormend orgaan over de allocatie van beschikbare middelen aan een operationeel segment, teneinde de prestaties van het segment vast te stellen. Hoewel elk land als een afzonderlijk operationeel segment wordt beschouwd, is er maar één overkoepelend bedrijfsmodel in alle landen, de productie en levering van de Total Feed oplossingen. De operationele segmenten kunnen worden geaggregeerd in strategische clusters en te rapporteren segmenten op basis van economische kenmerken, aangezien de aard van de producten en diensten, de aard van de productieprocessen, het type klant, de gebruikte methoden voor de distributie van de producten en de aard van de regelgeving, vergelijkbaar zijn.

De Groep heeft de operationele segmenten respectievelijk clusters verdeeld in de volgende te rapporteren segmenten:

- Nederland/België
- Duitsland/Polen
- Verenigd Koninkrijk

De Inter-segment prijsvaststelling geschiedt op zakelijke basis. De resultaten van de segmenten bevatten items die direct toerekenbaar zijn aan een cluster evenals items die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet-gealloceerde items hebben met name betrekking op gezamenlijke kosten, groepskosten, groepsactiva en groepsverplichtingen.

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.

39. Nog niet van toepassing zijnde nieuwe standaarden

Een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen op standaarden is pas van kracht voor boekjaren na 2024. De Groep heeft bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening de volgende nieuwe en aangepaste standaarden niet toegepast. Relevante standaarden en interpretaties die zijn uitgegeven maar nog niet effectief zijn op de datum van uitgifte van de jaarrekening van de Groep zijn hierna weergegeven:

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

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

Overige standaarden en aanpassingen op standaarden

De Groep heeft een beoordeling uitgevoerd op het mogelijke effect van de aanpassingen van de bestaande standaarden en interpretaties. De Groep verwacht thans geen effect op de huidige financiële positie en resultaatbepaling met betrekking tot deze aanpassingen en zal de gewijzigde standaarden toepassen zodra deze zijn aanvaard door de EU.



Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans

		31 december	31 december
in miljoenen euro (voor winstbestemming)	Noot	2024	2023
Activa			
Overige vorderingen		0,0	0,0
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	42	427,5	395,6
Uitgestelde belastingvorderingen		0,3	0,9
Vaste activa		427,8	396,5
Overige vorderingen		1,3	1,8
Vorderingen op groepsmaatschappijen	43	19,5	21,1
Actuele belastingvorderingen		–	–
Geldmiddelen en kasequivalenten		0,0	0,0
Vlottende activa		20,8	22,9
Totaal activa		448,6	419,4

De toelichtingen onder noot 40 tot en met 50 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.

		31 december	31 december
in miljoenen euro (voor winstbestemming)	Noot	2024	2023
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		0,9	0,9
Agio		143,6	143,6
Reserve eigen aandelen		–0,0	–0,0
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen		–1,1	–5,9
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		–1,5	–1,6
Overige wettelijke reserves		20,6	24,2
Ingehouden winsten		134,5	151,3
Onverdeeld resultaat		31,4	–1,0
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de Vennootschap	26,46	328,4	311,5
Verplichtingen			
Handelsschulden en overige verplichtingen		1,5	1,7
Schulden aan groepsmaatschappijen	43	117,6	105,8
Actuele belastingverplichtingen		1,1	0,4
Kortlopende verplichtingen		120,2	107,9
Totaal verplichtingen		120,2	107,9
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		448,6	419,4

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Overige bedrijfsopbrengsten		-	0,2
Bedrijfsopbrengsten		-	0,2
Overige bedrijfskosten		-0,8	-0,6
Bedrijfslasten		-0,8	-0,6
Bedrijfsresultaat		-0,8	-0,4
Netto financieringsresultaat	47	-3,2	-2,8
Winst (verlies) vóór belastingen		-4,0	-3,2
Winstbelastingen		1,7	0,9
Aandeel in het resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	42	33,7	1,3
Winst over het boekjaar		31,4	-1,0

De toelichtingen onder noot 40 tot en met 50 maken integraal deel uit van deze enkelvoudige jaarrekening.

Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2024

		Aandelen		Reserve	Wettelijke	Wettelijke	Overige	Ingehouden	Onverdeeld	
in miljoenen euro	Noot	kapitaal	Agio	eigen aandelen	omrekeningsverschillen	reserve kasstroomafdekkingen	wettelijke reserves	winsten	resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2024		0,9	143,6	-0,0	-5,9	-1,6	24,2	151,3	-1,0	311,5
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat		-	-	-	-	-	-	-1,0	1,0	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-		-	31,4	31,4
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16,26	-	-	-	4,8	0,1	-	-6,6	-	-1,7
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4,8	0,1	-	-6,6	31,4	29,7
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-	-13,3	-	-13,3
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	26	-	-	-	-	-	-	0,5	-	0,5
Herclassificaties		-	-	-	-	-	-3,6	3,6	-	-
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-	-	-	-3,6	-9,2	-	-12,8
Stand op 31 december 2024		0,9	143,6	-	-1,1	-1,5	20,6	134,5	31,4	328,4

Enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2023

in miljoenen euro	Noot	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve eigen aandelen	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Wettelijke reserve kasstroom- afdekkingen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand op 1 januari 2023		0,9	143,6	-	-10,5	-1,2	21,0	163,3	18,0	335,1
		-	-	-	-	-	-	18,0	-18,0	-
Toevoeging uit het onverdeeld resultaat										
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten										
Winst		-	-	-	-	-	-	-	-1,0	-1,0
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	16,26	-	-	-	4,6	-0,4	-	-7,4	-	-3,2
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	4,6	-0,4	-	-7,4	-1,0	-4,2
Transacties met aandeelhouders van de Vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen										
Bijdragen en uitkeringen										
Dividenden	26	-	-	-	-	-	-	-17,9	-	-17,9
Inkoop eigen aandelen	26	-	-	-	-	-	-	-1,7	-	-1,7
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	14	-	-	-	-	-	-	0,2	-	0,2
Herclassificaties		-	-	-	-	-	3,2	-3,2	-	-0,0
Totaal transacties met aandeelhouders van de Vennootschap		-	-	-	-	-	3,2	-22,6	-	-19,4
Stand op 31 december 2023		0,9	143,6	-	-5,9	-1,6	24,2	151,3	-1,0	311,5



**Toelichting op de
enkelvoudige jaarrekening**

40. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2024 van ForFarmers N.V. ('de Vennootschap').

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

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

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

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De Vennootschap maakt voor de bepaling van de grondslagen voor waardering van activa en verplichtingen en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor waardering van de activa en verplichtingen en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van de Vennootschap gelijk zijn aan de grondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Verwezen wordt naar noot 38 en 39 bij de geconsolideerde jaarrekening voor een beschrijving van deze grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Vennootschap in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de Vennootschap en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

42. Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

in miljoenen euro	Noot	2024	2023
Boekwaarde op 1 januari		395,6	421,1
Betaald dividend		-	-13,9
Kapitaalstortingen		-	15,1
Aandeel in resultaat van ondernemingen		33,7	1,3
waarin wordt deelgenomen, na belastingen			
Buitenlandse activiteiten - valuta omrekeningsverschillen, na belastingen		4,8	4,6
Herwaardering van toegezegd-pensioenverplichtingen, na belastingen		-6,6	-7,4
Desinvestering groepsmaatschappijen	7	-	-25,2
Boekwaarde 31 december		427,5	395,6

Desinvesteringen groepsmaatschappijen betreft in 2023 de vermogenswaarde van de verkochte mengvoeractiviteiten in België na bijzondere waardevermindering op goodwill van €4,7 miljoen.

43. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

44. Financiële instrumenten

De Vennootschap 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 Vennootschap aan bovengenoemde risico's, de doelstellingen van de Vennootschap, het beleid en de processen om risico's te meten en te beheersen en het managen van kapitaal. Deze risico's, doelstellingen, beleid en processen voor meting en beheersing van risico's en het managen van kapitaal zijn ook van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

Reële waarde

De reële waarden van de financiële instrumenten opgenomen op de balans, inclusief handels- en overige vorderingen, geld en kasequivalenten, handelsschulden en overige te betalen posten en schulden aan groepsmaatschappijen benaderen hun boekwaarden.

45. Winstbelastingen

De Vennootschap en de Nederlandse groepsmaatschappijen waarin de Vennootschap een 100% belang heeft vormen een fiscale eenheid voor de Vennootschapsbelasting, waarvan ForFarmers N.V. het groepshoofd is. Indien geen sprake is van een 100% belang is Nederlandse dochtermaatschappij zelfstandig belastingplichtig. Ook enkele kleinere deelnemingen die eind 2022 zijn overgenomen vallen vooralsnog buiten de fiscale eenheid.

Voor de btw bestaat een vergelijkbare fiscale eenheid voor de Nederlandse groepsmaatschappijen. Bij het hoofd van de fiscale eenheid wordt de volledige actuele vordering of schuld aan de fiscus in de balans opgenomen. Verrekening van belastingen binnen de fiscale eenheid vinden plaats alsof ieder Vennootschap zelfstandig belastingplichtig is.

46. Eigen vermogen

Een toelichting op het eigen vermogen van de Vennootschap is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van ForFarmers N.V.

47. Netto financieringsresultaat

Het netto financieringsresultaat bedraagt €3,2 miljoen negatief (2023: €2,8 miljoen negatief) en bevat onder meer rente over vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen, beide kortlopend.

48. Kredietfaciliteiten

De kredietfaciliteit van ForFarmers N.V. heeft enkel betrekking op de financieringsovereenkomst (multicurrency revolving facility agreement) welke is afgesloten met ABN AMRO, HSBC, ING, BNP Paribas en Rabobank en vrij is van zekerheden. Voor een nadere toelichting hiervan wordt verwezen naar noot 28 in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

49. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Ten behoeve van ForFarmers Nederland B.V., ForFarmers Corporate Services B.V., Van Triest CirQlar B.V., FF Logistics B.V., PoultryPlus B.V. en Reudink B.V. is door ForFarmers N.V. een 403-verklaring afgegeven.

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, bedroeg het gemiddeld aantal werknemers, omgerekend naar volledige dienstverbanden 2,6 werknemers (2023: 2,8 werknemers), allen werkzaam in Nederland.

Lochem, 19 februari 2025

Raad van Bestuur ForFarmers N.V.

Pieter Wolleswinkel, CEO

Marloes Roetgerink, CFO

Rob Kiers, COO

Raad van Commissarissen ForFarmers N.V.

Jan van Nieuwenhuizen, Voorzitter

Erwin Wunnekink, Vicevoorzitter

Roger Gerritzen

Vincent Hulshof

Annemieke den Otter

Marijke Folkers – In 't Hout



Overige gegevens

Statutaire resultaatbestemmingsregeling

Artikelen 36, 37 en 38 van de statuten luiden als volgt:

Uitkeringen - Algemeen

Artikel 36

36.1 Een uitkering kan slechts worden gedaan voor zover het eigen vermogen van de Vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van haar kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

36.2 Het Bestuur kan besluiten om een tussentijdse uitkering te doen, indien aan het vereiste van Artikel 36.1 is voldaan blijkens een tussentijdse vermogensopstelling die is opgesteld overeenkomstig artikel 2:105 lid 4 BW en, indien het een tussentijdse winstuitkering betreft, met inachtneming van de volgorde zoals omschreven in Artikel 38.1.

36.3 Er is geen recht op uitkeringen verbonden aan preferente aandelen of het prioriteitsaandeel, anders dan zoals omschreven in de Artikelen 12.2, 38.1 en 39.3.

36.4 Uitkeringen worden gedaan naar evenredigheid van het totale nominale bedrag van de aandelen van de betreffende soort. In afwijking van de vorige volzin worden uitkeringen op preferente aandelen (of aan de voormalige houders van preferente aandelen) gedaan naar evenredigheid van de op die preferente aandelen gestorte (of voorheen gestorte) bedragen.

36.5 De gerechtigden tot een uitkering zijn de betreffende aandeelhouders, vruchtgebruikers en pandhouders, afhankelijk van de omstandigheden van het geval, op een daartoe door het Bestuur te bepalen datum. Deze datum zal niet eerder zijn dan de datum waarop de uitkering wordt aangekondigd.

36.6 De Algemene Vergadering kan besluiten, met inachtneming van Artikel 32, dat een uitkering geheel of deels in de vorm van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap of in natura, in plaats van in geld, wordt gedaan.

36.7 Een uitkering wordt betaalbaar gesteld op een door het Bestuur te bepalen datum en, indien het een uitkering in geld betreft, in een door het Bestuur te bepalen valuta.

36.8 Een vordering tot betaling van een uitkering vervalt na verloop van vijf jaren nadat de uitkering betaalbaar werd gesteld.

36.9 Bij de berekening van het bedrag of de verdeling van een uitkering tellen de aandelen die de Vennootschap in haar kapitaal houdt niet mee. Aan de Vennootschap wordt geen uitkering gedaan op door haar gehouden aandelen in haar kapitaal.

Uitkeringen - Reserves

Artikel 37

37.1 Alle door de Vennootschap aangehouden reserves zijn uitsluitend verbonden aan de gewone aandelen, tenzij uitdrukkelijk anders wordt bepaald in dit Artikel 37.

37.2 De Algemene Vergadering is bevoegd om te besluiten tot het doen van een uitkering ten laste van de reserves van de Vennootschap met inachtneming van Artikel 32.

37.3 Onverminderd het bepaalde in de Artikelen 37.4 en 38.2, worden uitkeringen ten laste van een reserve uitsluitend gedaan op de soort aandelen waaraan die reserve verbonden is.

37.4 Het Bestuur kan besluiten om op aandelen te storten bedragen ten laste te brengen van de reserves van de Vennootschap, ongeacht of die aandelen worden uitgegeven aan bestaande aandeelhouders.

Uitkeringen - Winst

Artikel 38

38.1 Met inachtneming van Artikel 36.1, wordt de winst die uit de jaarrekening van de Vennootschap over een boekjaar blijkt als volgt en in de onderstaande volgorde aangewend:

- a. voor zover preferente aandelen zijn ingetrokken zonder dat de uitkering omschreven in Artikel 12.2 onderdeel b. volledig is betaald en zonder dat een dergelijk tekort vervolgens volledig is betaald zoals omschreven in dit Artikel 38.1 of Artikel 38.2, wordt een bedrag ter grootte van een dergelijk (resterend) tekort uitgekeerd aan degene(n) die preferente aandelen hield(en) op het moment waarop die intrekking van kracht werd;
- b. voor zover enige Preferente Uitkering (of enig deel daarvan) over voorgaande boekjaren nog niet volledig is betaald zoals omschreven in dit Artikel 38.1 of Artikel 38.2, wordt een bedrag ter grootte van een dergelijk (resterend) tekort uitgekeerd op de preferente aandelen;
- c. de Preferente Uitkering over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft wordt uitgekeerd op de preferente aandelen;
- d. het Bestuur bepaalt welk deel van de resterende winst wordt toegevoegd aan de reserves van de Vennootschap;
- e. van de daarna resterende winst wordt een bedrag ter grootte van het nominale bedrag van het prioriteitsaandeel uitgekeerd op het prioriteitsaandeel; en
- f. met inachtneming van Artikel 32, staat de daarna resterende winst ter beschikking van de Algemene Vergadering voor uitkering op de gewone aandelen.

38.2 Voor zover de uitkeringen omschreven in Artikel 38.1 onderdelen a. tot en met c. (of enig deel daarvan) niet kunnen worden betaald uit de uit de jaarrekening blijkende winst, wordt een dergelijk tekort uitgekeerd ten laste van de reserves van de Vennootschap met inachtneming van de Artikelen 36.1 en 36.2.

38.3 Uitkering van winst geschiedt, met inachtneming van Artikel 36.1, na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.

Bijzonder statutair recht inzake zeggenschap

Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers

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

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

Prioriteitsaandeelhouder

Het prioriteitsaandeel wordt gehouden door Coöperatie FromFarmers U.A. Als gevolg van de aandelen in eigen bezit van de Groep kon de Coöperatie FromFarmers U.A. op de meest recente peildatum van 1 januari 2024 voor 47,5% van de totaal op gewone aandelen uit te brengen stemmen het stemrecht uitoefenen. Daarnaast kon de Coöperatie steminstructie geven met betrekking tot de door Stichting Beheer- en Administratiekantoor gehouden aandelen, waarmee de Coöperatie FromFarmers U.A. in totaal een stembelang van 56,3% heeft. Als prioriteitsaandeelhouder geldt dat Coöperatie FromFarmers U.A.:

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

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

Beschermingsmaatregelen

De Vennootschap is een call-optie overeenkomst met betrekking tot preferente aandelen aangegaan met Stichting Continuïteit ForFarmers. Deze Stichting is opgericht om de identiteit, strategie, onafhankelijkheid en continuïteit te waarborgen van de onderneming die door de Vennootschap wordt gedreven. Stichting Continuïteit ForFarmers is volledig autonoom met een onafhankelijk bestuur. Daarnaast houdt Coöperatie FromFarmers U.A. één prioriteitsaandeel waaraan de rechten zijn verbonden zoals aangegeven in de Statuten van de Vennootschap.

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De accountantsverklaring behorende bij de geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening is opgenomen op de volgende pagina's.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van ForFarmers N.V. per 31 december 2024 en van het resultaat en de kasstromen over 2024, in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van ForFarmers N.V. per 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2024 van ForFarmers N.V. ('ForFarmers', ofwel de vennootschap) te Lochem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2024;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2024: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
3. de toelichting met informatie van materieel belang over de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2024;
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024;
3. het enkelvoudige mutatieoverzicht van het eigen vermogen over 2024; en
4. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de vennootschap zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven van wet- en regelgeving, klimaat en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Samenvatting

Materialiteit • Materialiteit van EUR 7,5 miljoen • 0.27% van de omzet
Groepscontrole • Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 89% van omzet • Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 85% van totale activa
Risico van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan Fraude, NOCLAR, Continuïteit en Klimaat • Frauderisico's: veronderstelde risico's van doorbreken interne beheersing door het management en opbrengstverantwoording geïdentificeerd. • Risico's in verband met het niet naleven van wet- en regelgeving (NOCLAR): geen rapporteerbare risico's van een afwijking van materieel belang vanwege NOCLAR risico's geïdentificeerd. • Continuïteitsrisico's: geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. • Klimaatrisico's: wij hebben de impact op de jaarrekening van klimaat-gerelateerde risico's geëvalueerd en onze aanpak en observaties uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak van klimaat-gerelateerde risico's'.
Kernpunten • Herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting • Boekhoudkundige verwerking van acquisities

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 7,5 miljoen (2023: EUR 7,5 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de omzet als relevante benchmark. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 375.000 rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

ForFarmers staat aan het hoofd van groepsonderdelen (hierna: 'Groep'). De financiële informatie van de Groep is opgenomen in de jaarrekening van ForFarmers.

Dit jaar hebben wij de herziene standaard voor groepscontroles toegepast in onze jaarrekeningcontrole. De herziene standaard benadrukt de rol en verantwoordelijkheden van de groepsaccountant. Ook bevat de herziene standaard nieuwe vereisten voor de identificatie en classificatie van de groepsonderdelen, de reikwijdte, en de opzet en uitvoering van controlewerkzaamheden binnen de Groep. Als gevolg hiervan bepalen wij de verkregen afdekking op een andere wijze, waardoor vergelijking met cijfers uit voorgaande perioden niet zinvol is.

Wij hebben gedurende onze controle risico-inschattingswerkzaamheden uitgevoerd om te bepalen voor welke van de groepsonderdelen er een mogelijk risico op afwijkingen van materieel belang bestaat voor de jaarrekening van de Groep. Om adequaat in te spelen op deze ingeschatte risico's, hebben we verdere controlewerkzaamheden gepland en uitgevoerd, hetzij op groepsonderdeelniveau hetzij op centraal niveau. Wij hebben 13 groepsonderdelen geïdentificeerd met een risico op een afwijking van materieel belang. Bij 11 van deze 13 groepsonderdelen hebben wij KPMG en niet-KPMG accountants van groepsonderdelen ingeschakeld. De overige groepsonderdelen hebben wij, als groepsaccountant, gecontroleerd.

Wij hebben de uitvoeringsmaterialiteit voor de groepsonderdelen vastgesteld op basis van de omvang en het risicoprofiel van de betreffende onderdelen.

Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 89% van de omzet van de Groep en 85% van de totale activa van de Groep. Op groepsniveau hebben wij het aggregatierisico in de overige financiële informatie beoordeeld en geconcludeerd dat de kans op een afwijking van materieel belang tot een aanvaardbaar laag niveau is teruggebracht. Bij de aansturing van en het toezicht houden op onze accountants van groepsonderdelen hebben wij:

- risico-inschattingssprekingen met de accountants van groepsonderdelen gevoerd om hun input te verkrijgen voor het identificeren van aangelegenheden die relevant zijn voor de groepscontrole;
- instructies uitgevaardigd aan de accountants van de groepsonderdelen over de reikwijdte, aard en timing van hun werkzaamheden, en schriftelijke communicatie ontvangen over de resultaten van de door hen uitgevoerde werkzaamheden;
- persoonlijk en/of virtueel overleg gevoerd met accountants van groepsonderdelen om relevante ontwikkelingen te bespreken, hun werkzaamheden te doorgronden en te evalueren, en vergaderingen met het lokale management bijgewoond;
- de werkzaamheden uitgevoerd door drie accountants van groepsonderdelen geïnspecteerd en de geschiktheid van de uitgevoerde controlewerkzaamheden en de uit de verkregen controle-informatie getrokken conclusies geëvalueerd, evenals het verband tussen de gecommuniceerde bevindingen en de uitgevoerde werkzaamheden. Bij onze inspectie hebben wij ons voornamelijk gericht op de veronderstelde risico's van doorbreken van de interne beheersing door het management en opbrengstverantwoording'.

Wij zijn van mening dat de reikwijdte van onze groepscontrole een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel. Door het uitvoeren van de bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over de financiële informatie van de Groep om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening als geheel.

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In de hoofdstukken "Corporate Governance" en "Risicomanagement" van het jaarverslag beschrijft de Raad van Bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving en neemt de Raad van Commissarissen deze beschrijving in beschouwing.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de vennootschap en de bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van de vennootschap met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving.

Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het kennis nemen van het issueregister en de procedures van de vennootschap bij het onderzoeken van aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleving. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en bij andere relevante functies, zoals Interne Audit en Juridische Zaken en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten en regelgevende instanties, zoals de Belasting- en arbodiensten, evenals juridische bevestigingsbrieven in onze controle werkzaamheden betrokken.

We hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen waaronder, het uitvragen van debiteurenconfirmaties en het beoordelen van de kapitalisatie van onderhoudskosten bij bepaalde groepsonderdelen, en hebben wij forensische specialisten in onze controle betrokken.

Op basis van onze risicoanalyse hebben wij de volgende gebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving: voedselveiligheid, omgevingsrecht en wetgeving inzake veiligheid en gezondheid.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van de interne beheersing door management (een verondersteld risico)

Risico:

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals beheersmaatregelen met betrekking tot journaalposten, inclusief de journaalposten die na de jaarafsluiting in de financiële administratie zijn verantwoord.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico gerelateerd aan omzet en kosten van grond- en hulpstoffen. Waar wij onverwachte journaalposten op basis van criteria met een verhoogd risico via onze data-analyse hebben geïdentificeerd, hebben wij deze transacties beoordeeld door toetsing aan brondocumentatie.
- Wij hebben de juistheid vastgesteld van materiële journaalposten die na de jaarafsluiting in de financiële administratie zijn verantwoord door deze te toetsen aan brondocumentatie.
- Wij hebben de belangrijkste schattingen en veronderstellingen onderzocht op beïnvloeding door de Raad van Bestuur van de vennootschap, onder meer door retrospectieve beoordelingen op de inschattingen van voorgaande jaren en/of gevoeligheidsanalyses. Dit omvatte onder andere de herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting en de waardering van goodwill en vaste activa.
- Wij hebben de redelijkheid onderzocht van wijzigingen in de methoden en veronderstellingen die voorgaand jaar zijn gehanteerd bij het maken van schattingen.

Omzetverantwoording (een verondersteld risico)

Risico:

- Wij hebben een frauderisico met betrekking tot de omzetverantwoording geïdentificeerd. Dit veronderstelde risico omvat het inherente risico dat management opzettelijk de opbrengst te hoog verantwoord omdat management druk kan voelen om geplande resultaten voor het huidige jaar te behalen.
- Op basis van onze evaluatie van frauderisicofactoren hebben wij een frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot het te hoog verantwoorden van opbrengsten, onder andere door het verwerken van ongepaste niet routinematige journaalposten en, bij bepaalde groepsonderdelen, frauduleuze boekhoudkundige verwerking van klant specifieke kortingen.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en het bestaan van interne beheersmaatregelen met betrekking tot het omzetproces geëvalueerd, inclusief die met betrekking tot klant specifieke kortingen.
- Wij hebben data-analyse uitgevoerd op de omzetrekeningen om onverwachte journaalposten te identificeren die op omzetrekeningen zijn geboekt.
- Wij hebben onverwachte journaalposten getoetst die zijn geboekt in omzetrekeningen op basis van criteria met een verhoogd risico, onder andere door inspectie van de brondocumentatie om de zakelijke rationale te beoordelen en door de toetsing aan de brondocumentatie.
- Wij hebben vastgesteld of in het grootboek materiële boekingen na de jaarafsluiting op omzet gerelateerde grootboekrekeningen zijn geregistreerd.
- Wij hebben bij bepaalde groepsonderdelen detailwerkzaamheden uitgevoerd op omzettransacties met klant specifieke kortingen. Zo hebben wij bijvoorbeeld steekproefsgevijs de vastgelegde bedragen getoetst aan onderliggende documentatie.

Onze procedures ten aanzien van de geïdentificeerde risico's op fraude hebben niet geleid tot een aanvullend kernpunt van de controle. Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

De Raad van Bestuur heeft haar continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen significante continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van de Raad van Bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door de Raad van Bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van de financiële positie van de vennootschap per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- het bevragen van de Raad van Bestuur over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten in de continuïteitsrisicoanalyse;
- inspectie van de financieringsovereenkomst op voorwaarden die tot significante continuïteitsrisico's kunnen leiden, waaronder de looptijd en eventuele convenanten;
- analyseren of de ruimte in de financieringsovereenkomst opgenomen ratio's voldoende is en geen aanleiding geeft tot een risico op het doorbreken van convenanten in deze overeenkomst.

De resultaten van onze risicobeoordeling procedures hebben geen aanleiding gegeven om aanvullende controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

Controleaanpak van klimaat-gerelateerde risico's

De vennootschap heeft haar ambities en doelstellingen gerelateerd aan klimaatverandering opgenomen in de duurzaamheidsverklaring zoals opgenomen in haar jaarverslag. De vennootschap committeert zich om de absolute scope 1, 2 en 3 FLAG en non-FLAG broeikasgasemissies met respectievelijk 30.3% en 42% te verminderen tegen 2030 ten opzichte van het basisjaar 2022.

Management heeft, op hoog niveau, geanalyseerd, tegen de achtergrond van de vennootschap en de bedrijfsvoering, hoe klimaat-gerelateerde risico's en kansen en de eigen ambities en doelstellingen van de vennootschap, een significante impact zouden kunnen hebben op de bedrijfsvoering of de noodzaak kunnen vereisen om de strategie en bedrijfsactiviteiten aan te passen. Het management is bezig met het creëren van een beter begrip omtrent de route naar netto klimaatneutraal en de implicaties voor de vennootschap.

Met betrekking tot de impact van aan diervoeding gerelateerde stikstofemissies op biodiversiteit, hetgeen nauw samenhangt met klimaatverandering, heeft de vennootschap de mogelijke invloed beoordeeld van het lopende publieke debat over de vermindering van aan diervoer gerelateerde stikstofemissies. Deze onzekerheid houdt voornamelijk verband met mogelijke toekomstige wetgeving die een negatieve invloed zou kunnen hebben op de veestapel en daardoor op de vraag naar het diervoer dat de vennootschap aan haar klanten verkoopt.

Management heeft de impact van zowel transitie- als fysieke risico's als gevolg van klimaatverandering op de jaarrekening overwogen in overeenstemming met het toepasselijke kader voor financiële verslaglegging, waaronder specifiek op de waardering van vaste activa.

Management heeft de jaarrekening opgesteld en heeft de overwegingen als gevolg van klimaat-gerelateerde risico's en doelstellingen en de actuele financiële effecten ten aanzien van duurzaamheid zoals is toegelicht in de duurzaamheidsverklaring op passende wijze verwerkt en toegelicht in de jaarrekening en heeft geconcludeerd dat er geen materiële gevolgen voor de jaarrekening 2024 zijn geïdentificeerd, hetgeen is toegelicht in de sectie klimaatverandering zoals opgenomen in het hoofdstuk 'Milieu' van het jaarverslag en in noot 4c van de jaarrekening.

Als onderdeel van onze controle hebben wij een risicoanalyse uitgevoerd in het kader van de impact van klimaat-gerelateerde risico's en de ambities en doelstellingen die de vennootschap heeft opgesteld in relatie tot klimaatverandering op de jaarrekening en onze controleaanpak. Wij hebben daarbij de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Inzicht verkrijgen in de processen van het management:
 - Wij hebben inlichtingen ingewonnen bij de Raad van Bestuur om inzicht te krijgen in de beoordeling van de Raad van Bestuur, rekening houdend met de achtergrond van de vennootschap en haar bedrijfsvoering, en de mogelijke invloed van klimaat-gerelateerde risico's en kansen op de jaarrekening van de vennootschap en de mate waarin de vennootschap hierop is voorbereid;
 - Wij hebben de notulen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen geïnspecteerd, evenals documenten die relevant zijn voor de beoordeling van klimaat-gerelateerde risico's in de controle.
 - Wij hebben inzicht verkregen in relevante duurzaamheidsthema's en -vraagstukken, rekening houdend met de activiteiten en kenmerken van de vennootschap.
- De vennootschap heeft haar duurzaamheidsverslag opgesteld in overeenstemming met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Wij hebben dit duurzaamheidsverslag gelezen en betrokken in onze risicoanalyse. Het verslag bevat informatie over materiële duurzaamheidsaspecten met betrekking tot materiële impact, risico's en kansen in relatie tot klimaatverandering. In dit kader hebben wij tevens de informatie beoordeeld over de samenhang tussen het duurzaamheidsverslag en de financiële verslaggeving, met name met betrekking tot de huidige financiële effecten van duurzaamheidskwesties.
- Wij hebben klimaat-gerelateerde frauderisicofactoren geëvalueerd, waaronder de druk als gevolg van mogelijk toenemende regelgeving en het politieke debat met betrekking tot stikstof.
- Wij hebben KPMG-duurzaamheidsexperts ingeschakeld om te ondersteunen in het verkrijgen van inzicht op de wijze waarop klimaat-gerelateerde risico's en kansen mogelijk van invloed kunnen zijn op de vennootschap en haar wijze van waardering van vaste activa, zoals is weergegeven in de jaarrekening van dit jaar.

Op basis van onze risico-inschattingswerkzaamheden hebben wij geen risico op een afwijking van materieel belang geïdentificeerd dat specifiek betrekking heeft op klimaat-gerelateerde risico's, inclusief de waardering van vaste activa. De resultaten van onze risico-inschattingswerkzaamheden hebben geen aanleiding gegeven om aanvullende controlewerkzaamheden uit te voeren.

Verder hebben wij de 'Overige informatie' gelezen in het jaarverslag, inclusief de informatie over materiële duurzaamheidskwesties met betrekking tot materiële impact, risico's en kansen met betrekking tot klimaatverandering in verband met klimaat-gerelateerde risico's, en hebben we beoordeeld op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, of deze informatie materiële inconsistenties bevat met de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Vergeleken met vorig jaar is het kernpunt Waardering van vaste activa in het Verenigd Koninkrijk niet opgenomen, aangezien er geen aanwijzing voor waardevermindering is geïdentificeerd voor de vaste activa in het Verenigd Koninkrijk. Bovendien is, vergeleken met vorig jaar, het kernpunt met betrekking tot de boekhoudkundige verwerking van acquisities toegevoegd.

Herwaardering van de Tasomix put-optie verplichting

Omschrijving

Als onderdeel van de boekhoudkundige verwerking van de overname van Tasomix in 2018 heeft ForFarmers een put-optie verplichting opgenomen voor de resterende 40% van de aandelen van Tasomix van EUR 30,0 miljoen op acquisitiedatum.

De vennootschap moet deze verplichting aan het einde van elke verslaggevingsperiode herwaarderen tegen de reële waarde. De herwaardering van deze verplichting is voor onze controle van belang vanwege de hieraan ten grondslag liggende veronderstellingen en aannames die worden beïnvloed door de verwachte EBITDA, de verwachte netto schuld van Tasomix, de disconteringsvoet en de uitoefendatum.

De herwaardering naar de reële waarde in 2024 resulteerde in een aanpassing met een netto-effect van EUR 9,2 miljoen (stijging). Per 31 december 2024 bedraagt de verplichting voor de putoptie EUR 36,9 miljoen. De aanpassing is opgenomen in de netto financieringskosten in de winst-en-verliesrekening en is toegelicht in de noten 12, 17 en 30 van de jaarrekening.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet en bestaan van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de waardering van de put-optieverplichting geëvalueerd. Wij hebben het toegepaste model en de belangrijkste veronderstellingen van de Raad van Bestuur in de waardering van de reële waarde van de put-optieverplichting gevalideerde, onder andere door een retrospectieve beoordeling uit te voeren, het inschakelen van een specialist bij het toetsen van de disconteringsvoet, door de consistentie te verifiëren met de gegevens opgenomen in het laatste middellange termijnplan welke is opgesteld door het management voor Polen en door de gebruikte gegevens te vergelijken met externe en historische gegevens, zoals externe marktgroeiverwachtingen en door de gevoeligheden in het waarderingsmodel van de vennootschap te analyseren.

Wij hebben de toereikendheid beoordeeld van de toelichtingen in de noten 12, 17 en 30 van de jaarrekening 2024.

Onze observatie

Wij zijn van mening dat de belangrijkste veronderstellingen en schattingen van de Raad van Bestuur voor de bepaling van de put-optie verplichting binnen een redelijke bandbreedte liggen.

We zijn van mening dat de toelichtingen in de noten 12, 17 en 30 van de jaarrekening adequaat zijn.

Boekhoudkundige verwerking van acquisities

Omschrijving

Op 3 januari 2024 verkreeg ForFarmers via haar deelneming Tasomix sp. z o.o. alle aandelen in Piast Pasze sp. z o.o. en consolideert Piast Pasze sp. z o.o. volledig vanaf die datum. Daarnaast verkreeg ForFarmers op 2 september 2024 100% van de aandelen in Van Triest Veevoerders B.V. en consolideert Van Triest Veevoerders B.V. volledig vanaf die datum. Beide overnames worden vermeld in noot 6 van de jaarrekening 2024.

De boekhoudkundige verwerking van acquisities vereist dat het management schattingen maakt om de reële waarde van identificeerbare activa en passiva te bepalen.

De overname van Van Triest was significant voor onze controle vanwege de aard en omvang van de geïdentificeerde immateriële vaste activa.

Onze aanpak

Wij hebben onder andere de opzet en bestaan van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de bepaling van de aankoopprijsallocatie geëvalueerd. Daarnaast hebben wij de koopovereenkomst gelezen, de boekhoudkundige overwegingen onderzocht, de betaalde koopsom beoordeeld en betalingen aangesloten op bankafschriften.

Wij hebben de identificatie en waardering van de identificeerbare activa en verplichtingen beoordeeld, inclusief eventuele reële waarde correcties, en significante waarderingsaannames, zoals de verwachte kasstromen en de gehanteerde ratio klantenverlies, geëvalueerd en kritisch beoordeeld. Hierbij hebben wij een waarderingspecialist aan ons team toegevoegd om te assisteren bij de controle van de identificatie en waardering van de overgenomen activa en verplichtingen.

Wij hebben de toereikendheid van de toelichting in noot 6 van de jaarrekening 2024 beoordeeld.

Onze observatie

Wij zijn van mening dat de belangrijkste veronderstellingen en schattingen van de Raad van Bestuur voor de bepaling van de reële waarde van de aangekochte activa en verplichtingen binnen een redelijke bandbreedte liggen.

Wij zijn van mening dat de toelichting in noot 6 van de jaarrekening adequaat is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het jaarverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten en ESEF

Benoeming

Wij zijn de externe accountant van de vennootschap sinds 2014. Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 april 2024 herbenoemd als accountant van de vennootschap voor de controle van het boekjaar 2024.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang geleverd.

Europees uniform elektronisch formaat (European Single Electronic Format, ESEF)

De vennootschap heeft haar jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag opgesteld in XHTML-formaat, met daarin opgenomen de (deels) gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door de vennootschap opgenomen in de rapportageset in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de RTS voor ESEF.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag inclusief de jaarrekening in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij de Raad van Bestuur de verschillende onderdelen samenvoegt in één enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF. Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3950N 'Assurance-opdrachten inzake het voldoen aan de criteria voor het opstellen van een digitaal verantwoordingsdocument'. Ons onderzoek bestond onder andere uit:

- het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset;
- het identificeren en inschatten van de risico's dat het jaarverslag niet in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoet aan de RTS voor ESEF en het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van verdere assurance-werkzaamheden als basis voor ons oordeel, waaronder:
 - het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met de daarin opgenomen Inline XBRL-instancedocument en de XBRL-extensie taxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld;
 - het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste markeringen zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Daarbij is de Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze doelstelling is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 19 februari 2025

KPMG Accountants N.V.

A. el Hessaïni RA

Bijlage: Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Bijlage

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteits-veronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de Groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de Audit Commissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Meerjarenoverzicht

Geconsolideerde balans

In miljoenen euro	2024	2023	2022	2021	2020
Materiële vaste activa	328,2	304,4	311,8	292,5	291,4
Immateriële activa en goodwill	119,2	90,0	105,2	96,3	139,8
Overige vaste activa	44,7	43,2	44,3	39,6	41,2
Vaste activa	492,1	437,6	461,3	428,4	472,4
Vlottende activa	450,0	403,2	559,1	388,3	393,1
Totaal activa	942,1	840,8	1.020,4	816,7	865,5
Eigen vermogen	328,4	311,5	335,1	356,9	413,2
Minderheidsbelangen	9,9	8,9	9,1	5,6	5,1
Totaal eigen vermogen	338,3	320,4	344,2	362,5	418,4
Langlopende verplichtingen	200,2	148,9	175,6	132,5	115,1
Kortlopende verplichtingen	403,6	371,5	500,6	321,7	332,0
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	942,1	840,8	1.020,4	816,7	865,5
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	453,7	460,8	497,9	496,4	547,0
Netto schuld	109,1	62,0	98,4	-15,8	7,0
Solvabiliteit⁽¹⁾	35,9%	38,1%	33,7%	44,4%	48,3%
Vermogen als percentage van totale verplichtingen	56,0%	61,6%	50,9%	79,8%	93,6%
ROACE onderliggende EBITDA ⁽²⁾	22,2%	15,2%	15,3%	19,4%	16,2%
ROACE onderliggend EBIT ⁽²⁾	13,0%	7,1%	7,8%	12,4%	10,2%

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

⁽²⁾ ROACE betekent onderliggende EBIT van de laatste 12 maanden gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerd vermogen over dezelfde periode.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro	2024	2023	2022	2021	2020
Omzet	2.745,7	2.974,7	3.315,0	2.670,5	2.351,9
Brutowinst	518,3	477,3	494,8	436,3	433,2
Bedrijfsresultaat	55,4	4,6	24,4	22,6	24,2
Netto financieringsresultaat	-16,2	-9,7	-6,5	-5,6	1,9
Winst vóór belastingen	42,4	0,1	22,2	20,8	30,2
Winst over het boekjaar	34,2	1,9	18,2	12,5	14,7
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap	31,4	-1,0	18,0	12,0	14,2
Mengvoer (in miljoenen tonnen)	6,06	5,87	6,28	6,82	6,80
DML (in miljoenen tonnen)	2,74	2,32	2,49	2,55	2,62
Meststoffen (in miljoenen tonnen)	0,10	0,10	0,12	0,14	0,15
Overige (in miljoenen tonnen)	0,12	0,14	0,12	0,16	0,17
Totaal volume (in miljoenen tonnen)	9,02	8,43	9,03	9,67	9,74
Totaal aantal medewerkers per jaareinde (in fte's)	2.550	2.269	2.468	2.444	2.502
Onderliggende EBITDA ⁽¹⁾	100,8	70,0	76,1	78,2	96,2
Onderliggende EBITDA als % van de omzet	3,7%	2,4%	2,3%	2,9%	4,1%
Onderliggende EBITDA als % van de brutowinst	19,4%	14,7%	15,4%	17,9%	22,2%
Onderliggend EBIT ⁽¹⁾	59,1	32,7	38,9	40,7	61,6
Onderliggend EBIT als % van de omzet	2,2%	1,1%	1,2%	1,5%	2,6%
Onderliggende winst ⁽¹⁾	40,6	22,7	30,0	29,0	46,3
Onderliggende winst per aandeel ⁽¹⁾	0,46	0,25	0,33	0,32	0,49
Dividend (€ miljoen)	17,8	13,3	17,9	27,1	27,6
Dividend per aandeel (€)	0,20	0,15	0,20	0,29	0,29
Acquisitie- en desinvesteringseffect op omzet	0,2%	-0,3%	0,2%	4,4%	0,0%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op brutowinst	2,5%	-0,9%	0,1%	4,5%	0,1%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat (EBIT)	293,5%	2,5%	0,0%	26,4%	0,0%
Acquisitie- en desinvesteringseffect op bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	20,1%	0,4%	0,1%	9,0%	0,1%

⁽¹⁾ Onderliggende maatstaven zijn alternatieve prestatie maatstaven (APM) die niet door IFRS zijn gedefinieerd. Deze maatregelen worden gebruikt omdat de Groep van mening is dat deze een beter perspectief bieden op de bedrijfsontwikkeling en prestaties van ForFarmers. Voor een afstemming tussen IFRS-maatstaven en onderliggende maatstaven wordt verwezen naar noot 17 van de toelichting op de jaarrekening.

Corporate governance verklaring 2024

In deze verklaring leggen we uit hoe ForFarmers de Nederlandse corporate governance-code toepast. We gaan ook in op risicobeheersing en controle, financiële rapportage en de samenstelling van onze directie.

De corporate governance van ForFarmers komt tot stand op basis van de Nederlandse wet, de [statuten](#) en reglementen gebaseerd op de Nederlandse [corporate governance-code](#) (hierna: de code). Het bestuur en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance van ForFarmers en bespreken dit onderwerp jaarlijks. Ze wijken van enkele individuele bepalingen af.

De Nederlandse corporate governance-code

Langetermijnwaardecreeatie

Het bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur en de continuïteit van ForFarmers. Het heeft een visie ontwikkeld op langetermijnwaardecreeatie en in overleg met de raad een bijpassende strategie geformuleerd. In het [waardecreeatiemodel](#) wordt de bijdrage beschreven die ForFarmers levert op maatschappelijk, duurzaam en economisch vlak.

In het jaarverslag licht het bestuur zijn visie toe op waardecreatie. Ook beschrijft het de strategie die wordt gevolgd om waarde te creëren en hoe men daar het afgelopen jaar aan heeft gewerkt. Het jaarverslag bevat een [verslag van de raad van commissarissen](#). Daarin legt de raad verantwoording af over zijn betrokkenheid bij de totstandkoming van de strategie en over het toezicht op de uitvoering daarvan.

Interne risicobeheersings- en controlesystemen

ForFarmers beschikt over adequate interne risico-beheersings- en controlesystemen (hierna: interne systemen). In het hoofdstuk [Risicomanagement](#) beschrijft het bestuur de voornaamste financiële en non-financiële risico's van de strategie en activiteiten van de onderneming. Ook beschrijft het de risicobereidheid en de mitigerende maatregelen die zijn genomen. Het monitort en beoordeelt de opzet en werking van de interne systemen, mede met behulp van de interne auditor. Het bestuur bespreekt de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne systemen met de auditcommissie en legt daarover verantwoording af aan de raad. Daarnaast worden de principes en best practice-bepalingen met betrekking tot de benoeming, beoordeling van het functioneren en uitvoering van werkzaamheden van de externe accountant onderschreven.

Effectief bestuur en toezicht

Het bestuur en de raad zijn zo samengesteld dat de vereiste deskundigheid, achtergrond en competenties zijn gewaarborgd. In het geval van de raad is onafhankelijkheid van de leden ook een belangrijke waarborg. De samenstelling is in lijn met de principes en best practice-bepalingen over effectief bestuur en toezicht.

Raad van bestuur en executive team

Het bestuur van ForFarmers werkt met een executive team dat de operationele activiteiten aanstuurt. Dat team bestaat uit de leden van het bestuur en uit personen die het bestuur ondersteunen bij de vervulling van de bestuurlijke taken, welke worden benoemd door de CEO. De leden van het bestuur worden benoemd door de AvA en uitsluitend op bindende voordracht van de raad. De AvA kan echter het bindend karakter van een voordracht van de raad ontnemen als een meerderheid hiertoe besluit in een vergadering waarin ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is. In dat geval doet de raad een nieuwe voordracht. De AvA kan leden van het bestuur schorsen of ontslaan als daarvoor met meerderheid wordt besloten in een vergadering waarin ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is.

Raad van commissarissen

De raad bestaat uit zes personen en heeft de taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de onderneming. De raad richt zich ook op de effectiviteit van de interne systemen en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. Met betrekking tot de onafhankelijkheid van commissarissen wordt verwezen naar de paragraaf [Afwijkingen van de Code](#).

De raad vergadert jaarlijks volgens een vastgesteld schema met het bestuur. Zo nodig worden tussentijds extra vergaderingen ingepland. Executive teamleden die geen lid van het bestuur zijn, geven van tijd tot tijd tijdens een vergade-

ring van de raad een toelichting op onderwerpen waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

De raad evalueert minstens eenmaal per jaar zijn eigen functioneren, het functioneren van de commissies en het functioneren van de individuele commissarissen. Ook worden het gewenste [profiel](#) en de samenstelling, competenties en deskundigheid van de raad besproken. Deze evaluatie vindt plaats buiten aanwezigheid van het bestuur.

De raad bespreekt ten minste eenmaal per jaar het functioneren van het bestuur als team en van de individuele bestuursleden. Daarbij komen ook de conclusies ter sprake die aan de bevindingen moeten worden verbonden, mede in het licht van opvolging van leden van het bestuur. Het [D&I beleid](#) wordt ook regelmatig besproken en naar aanleiding van de wijzigingen in de code heeft de raad streefcijfers geformuleerd voor de raad en het bestuur.

De leden van de raad worden benoemd door de AvA voor een periode van maximaal vier jaar. Deze benoeming vindt plaats op bindende voordracht van de raad. De AvA kan het bindend karakter ontnemen door dat met meerderheid te besluiten in een vergadering waarin ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is. In dat geval doet de raad een nieuwe voordracht.

De coöperatie heeft een aanbevelingsrecht voor vier van de zes commissarissen als ze op de meest recente peildatum van 1 januari voor meer dan vijftig procent stemrecht heeft of steminstructie kan uitoefenen. In dat geval benoemt de coöperatie, na overleg met de raad, een commissaris als voorzitter. Bij minder dan vijftig procent heeft de coöperatie

een aanbevelingsrecht voor drie van de zes commissarissen en benoemt de raad na overleg met de coöperatie de voorzitter.

Deze situaties zijn ook van toepassing op het ontslag van de voorzitter, die vervolgens zijn termijn als commissaris voortzet zonder de titel van voorzitter te dragen. De AvA kan een commissaris te allen tijde schorsen of ontslaan. Ze neemt dat besluit bij meerderheid in een vergadering waarin ten minste een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is. Als het besluit wordt genomen op voorstel van de raad, dan is alleen een besluit bij meerderheid vereist, onafhankelijk van het ter vergadering vertegenwoordigde gedeelte van het geplaatste kapitaal.

Beloningen

ForFarmers past de principes en best practice-bepalingen van de code toe op beloningen. Het jaarverslag bevat een [remuneratierapport](#). Daarin staat hoe dit jaar het [remuneratiebeleid](#) is uitgevoerd. De raad stelt de beloning van de individuele leden van het bestuur vast op voorstel van de remuneratiecommissie. Het remuneratiebeleid is door de AvA vastgesteld en wordt regelmatig getoetst. De raad legt wijzigingen ter vaststelling voor aan de AvA. Het aangepaste remuneratiebeleid voor het bestuur werd vastgesteld door de [AvA](#) van 14 april 2022 en het aangepaste remuneratiebeleid voor de raad werd vastgesteld door de [AvA](#) van 13 april 2023.

Bij de informatie over variabele bezoldiging in het remuneratierapport weegt de raad transparantie en koers- en concurrentiegevoeligheid tegen elkaar af. De raad heeft de mogelijkheid de variabele beloning bij te stellen als die

is toegekend op basis van onjuiste gegevens. ForFarmers heeft het recht dat deel van de variabele beloning terug te vorderen van leden van het bestuur. De raad is bevoegd de hoogte van het variabele deel van de beloning van leden van het bestuur waarvan de toekenning geheel of gedeeltelijk afhankelijk is gesteld van het bereiken van bepaalde doelen of van het zich voordoen van bepaalde omstandigheden, aan te passen tot een passende hoogte indien uitkering ervan naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar zou zijn.

Leden van het bestuur ontvangen bij tussentijdse opzegging door ForFarmers maximaal eenmaal het jaarsalaris. Hetzelfde geldt voor bestuursleden die niet in aanmerking komen voor herbenoeming. Een ontslagvergoeding wordt niet uitgekeerd als de overeenkomst voortijdig wordt beëindigd op initiatief van de bestuurder of als de bestuurder ernstig verwijtbaar of nalatig heeft gehandeld. De raad is gerechtigd die vergoeding niet of deels toe te kennen als de raad vindt dat de toekenning vanwege de ontslagreden onaanvaardbaar is. De vergoeding wordt onmiddellijk na de beëindiging van het contract uitbetaald. De belangrijkste elementen van de overeenkomsten met leden van de raad van bestuur zijn, conform de code, gepubliceerd op de website van de Vennootschap.

Algemene vergadering van aandeelhouders

We passen de principes en best practice-bepalingen met betrekking tot de AvA grotendeels toe. Ons maatschappelijk kapitaal bedraagt € 3.600.000,01 en is verdeeld in 180 miljoen gewone aandelen, 180 miljoen preferente aandelen (waarvan geen zijn geplaatst) en één prioriteitsaandeel (welk aandeel is geplaatst). Elk aandeel heeft een nominale

waarde van € 0,01. ForFarmers kent geen stemrechtbeperkende bepalingen. Ieder aandeel geeft het recht om tijdens de AvA één stem uit te brengen.

De gewone aandelen zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam ([FFARM](#)). Voorts zijn er certificaten van aandelen uitgegeven met medewerking van de Vennootschap. Het bestuur van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers (hierna: Stichting Beheer) opereert onafhankelijk van ForFarmers. De stichting volgt de steminstructies op die door de coöperatie zijn gegeven, oefent stemrechten uit en verleent stemvolmachten.

Leden van de coöperatie kunnen bij de coöperatie een participatierekening aanhouden die kan worden omgezet in certificaten of aandelen van ForFarmers. De coöperatie verleent de houders van een participatierekening volmachten om te stemmen en vergaderen tijdens de AvA.

Het bestuur of de raad informeert alle aandeelhouders en andere partijen op de financiële markt gelijktijdig over aangelegenheden die invloed kunnen hebben op de koers van het aandeel met inachtneming van het [Beleid inzake bilaterale contacten](#). Analistenbijeenkomsten en persconferenties worden vooraf via onze website aangekondigd en zijn via een livestream te volgen. We plaatsen analistenpresentaties en presentaties tijdens de AvA voorafgaand aan of na afloop van de bijeenkomst op de website. Kort voor de publicatie van reguliere financiële informatie, zoals halfjaar- en jaarcijfers, vinden geen analistenbijeenkomsten, presentaties aan beleggers en directe besprekingen met beleggers plaats.

De raad en het bestuur vinden het belangrijk dat zo veel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de besluitvorming in aandeelhoudersvergaderingen. Daarom biedt ForFarmers aandeelhouders de mogelijkheid een volmacht met steminstructies af te geven. De oproeping, agenda en te behandelen documentatie voor aandeelhoudersvergaderingen publiceren we tijdig. Op de agenda van aandeelhoudersvergaderingen vermelden we welke agendapunten ter bespreking en welke ter stemming zijn.

De AvA moet besluiten van het bestuur goedkeuren over belangrijke veranderingen van de identiteit of het karakter van ForFarmers. Het kan bijvoorbeeld gaan over de overdracht van de onderneming aan een andere partij, het aangaan of verbreken van duurzame samenwerkingen of het nemen of afstoten van een deelneming in het kapitaal van een andere vennootschap ter waarde van ten minste een derde van het bedrag van de activa. Aan de gewone en preferente aandelen zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

Een besluit tot wijziging van de statuten kan door de AvA worden genomen met een gewone meerderheid van stemmen op voorstel van het bestuur en onder goedkeuring van de raad. De AvA kan een dergelijk besluit alleen nemen met de voorafgaande of gelijktijdige goedkeuring van de prioriteitsaandeelhouder. Dat geldt ook voor een besluit om een fusie of splitsing aan te gaan.

Vergadergerechtigden hebben het recht onderwerpen te agenderen voor aandeelhoudersvergaderingen. Een onderwerp, waarvan de behandeling schriftelijk is verzocht door een of meer vergadergerechtigden die alleen of samen-

lijk tenminste drie honderdste gedeelte van het geplaatste kapitaal van de Vennootschap vertegenwoordigen, wordt opgenomen in de oproeping of op dezelfde wijze aangekondigd indien de Vennootschap het met redenen omklede verzoek of een voorstel voor een besluit niet later dan op de zestigste dag voor die van de Algemene Vergadering heeft ontvangen. Daarnaast kunnen vergadergerechtigden die gezamenlijk tenminste een tiende gedeelte van het geplaatste kapitaal van de Vennootschap vertegenwoordigen, een aandeelhoudersvergadering bijeenroepen.

In beginsel worden leden van de coöperatie toegelaten die kunnen aantonen dat op hun naam een participatierekening bij de coöperatie wordt aangehouden. Van elke aandeelhoudersvergadering wordt een verslag gemaakt dat aan de aandeelhouders beschikbaar wordt gesteld. Binnen vijftien dagen na afloop van de vergadering publiceren we de stemresultaten per agendapunt op de website.

Bestuursstructuur

ForFarmers heeft een two-tier-bestuursstructuur met een aparte raad van bestuur en raad van commissarissen. De principes en best practice-bepalingen over one-tier-bestuursstructuur zijn dus niet van toepassing. We beschrijven het principe en de best practice-bepalingen met betrekking tot tegenstrijdige belangen. Het [reglement van de raad van bestuur](#) en het [reglement van de raad van commissarissen](#) bevatten een regeling voor de manier waarop we in zulke gevallen moeten handelen. In deze reglementen staan ook regels voor het bezit van en transacties in effecten door leden van de raad en leden van het bestuur.

Afwijkingen van de code

De afwijkingen van de code beschrijven we in het hoofdstuk Corporate governance van het jaarverslag. Hieronder lichten we een aantal afwijkingen nader toe.

Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

In overeenstemming met de bepalingen van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn, wordt de volgende informatie verstrekt en toegelicht voor zover nog niet aan de orde gekomen.

Kapitaalstructuur: uitkeringen

De winst die uit de jaarrekening blijkt wenden we, in overeenstemming met de [statuten](#), als volgt en in de onderstaande volgorde aan.

Voor zover preferente aandelen zijn ingetrokken zonder dat de uitkering volledig is betaald, keren we een bedrag uit ter grootte van het resterende tekort aan degenen die preferente aandelen hielden toen die intrekking van kracht werd. Als we preferente uitkeringen over voorgaande boekjaren nog niet volledig hebben betaald, keren we vervolgens een bedrag ter grootte van het resterend tekort uit op de preferente aandelen. Daarna keren we de preferente uitkering over het boekjaar uit op de preferente aandelen.

Op dat moment bepaalt het bestuur met goedkeuring van de raad welk deel van de resterende winst wordt toegevoegd aan de reserves van ForFarmers. Van de resterende winst keren we het nominale bedrag van het prioriteitsaandeel uit

op het prioriteitsaandeel. De winst die dan overblijft, wordt tijdens de AvA uitgekeerd op de gewone aandelen. Als we de uitkeringen niet kunnen betalen van de jaarwinst, gebruiken we onze reserves om het tekort uit te keren.

Beperkingen van overdracht van aandelen

Er is geen beperking van overdracht van aandelen, behalve de statutaire blokkering van overdracht van preferente aandelen of het prioriteitsaandeel en de kwaliteitseisen die gelden voor het prioriteitsaandeel. Voor een overdracht van preferente aandelen of het prioriteitsaandeel is de voorafgaande goedkeuring van het bestuur vereist.

Houder van het prioriteitsaandeel kunnen slechts de Vennootschap zelf zijn, ofwel een coöperatie waarvan de leden naar het oordeel van het bestuur hoofdzakelijk bedrijfsmatige activiteiten in de agrarische sector verrichten, waaronder in ieder geval Coöperatie FromFarmers U.A., en die voor tenminste 20% stemrecht kan uitoefenen of steminstructie kan geven zoals bepaald in de statuten, ofwel een schriftelijk door het bestuur aan te wijzen partij.

Certificaten van aandelen in ons kapitaal kunnen uitsluitend worden overgedragen met een akte tussen de partijen en schriftelijke erkenning door Stichting Beheer. Het bestuur van Stichting Beheer kan slechts goedkeuring verlenen aan een levering van certificaten als die plaatsvindt in verband met de uitwinning van een pandrecht.

Conversie in gewone aandelen kan plaatsvinden via het handelsplatform van Captin B.V. Een vergelijkbare regeling geldt voor de overdracht van een participatierekening die wordt aangehouden door een lid van de coöperatie. Deze regeling is beschreven in de statuten van de coöperatie. Conversie van een participatierekening in gewone aandelen kan plaatsvinden via hetzelfde platform.

Indien een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming, waarvan de waarde een in de wet bepaalde grens overschrijdt in de openbaarheid is gebracht, zal het bestuur, na overleg met de raad, zo spoedig mogelijk zijn standpunt ten aanzien van het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mededelen.

Substantiële deelnemingen

Per 31 december 2024 hebben volgens het Register substantiële deelnemingen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende entiteiten belangen in ForFarmers van 3% of meer:

	Kapitaalbelang ⁽¹⁾	Registratiedatum
Coöperatie FromFarmers U.A. (direct en indirect) ⁽²⁾	49,99%	18 oktober 2017
Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers ⁽²⁾	9,69%	31 maart 2017
ForFarmers N.V. ⁽³⁾	0,56%	27 juni 2023
D. Lindenbergh ⁽⁴⁾	5,00%	11 april 2022

⁽¹⁾ Meldingen van voor 11 september 2020 zijn gedaan op basis van 106.261.040, dus het aantal geplaatste gewone aandelen ten tijde van de melding bij AFM. Op 11 september 2020 werden ingekochte eigen aandelen ingetrokken. Daardoor zijn per die datum 95.218.821 gewone aandelen ForFarmers geplaatst en zijn de meldingen vanaf die datum gedaan op basis van dit aantal. Op 27 juni 2023 werden opnieuw ingekochte eigen aandelen ingetrokken. Daardoor zijn per die datum 89.283.817 gewone aandelen ForFarmers geplaatst en zijn de meldingen op of na die datum gedaan op basis van dit aantal. Indien het kapitaalbelang van een deelnemer niet boven of onder een drempelwaarde komt hoeft geen nieuwe melding te worden gedaan bij de AFM. De intrekkingen op 11 september 2020 en 27 juni 2023 hebben niet tot gevolg gehad dat er voor de Coöperatie FromFarmers U.A. en de Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers drempelwaarden werden over- of onderschreden, waardoor het gemeld kapitaalbelang bij de AFM kan afwijken van het daadwerkelijk belang zolang het binnen de bestaande drempelwaarden blijft.

⁽²⁾ Per 31 december 2024 is het belang van Coöperatie FromFarmers U.A. 47,23%, van Stichting Beheer- en Administratiekantoor ForFarmers 8,71% op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen.

⁽³⁾ Per 31 december 2024 is het belang van ForFarmers N.V. 0,56%, op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen.

⁽⁴⁾ Per 31 december 2024 is het belang van D. Lindenbergh 5,33% op basis van 89.283.817 geplaatste gewone aandelen.

Overeenkomsten van aandeelhouders

Behalve voor de beperkingen die gelden voor (certificaten van) gewone aandelen met betrekking tot een werknemers-participatieplan, is ForFarmers niet bekend met overeenkomsten waarbij een aandeelhouder is betrokken en die aanleiding kunnen geven voor beperking van de overdracht van (certificaten van) gewone aandelen of tot beperking van het stemrecht.

Bepalingen over zeggenschapswijziging in belangrijke overeenkomsten

In de kredietfaciliteit van € 300 miljoen die ForFarmers met banken is aangegaan, is een *change of control*-clausule opgenomen. Daarin staat dat de deelnemende banken op de hoogte moeten worden gesteld van een *change of control*. Zij kunnen in dat geval vervroegde aflossing eisen. Voorts komen *change of control* clausules voor in verschillende (samenwerkings) overeenkomsten waarbij de Vennootschap of dochtervennootschappen partij zijn. Vanwege mogelijke concurrentiegevoeligheid wordt deze informatie niet openbaar gemaakt.

Change of control clausules in arbeidscontracten of overeenkomsten van opdracht

Er zijn geen overeenkomsten met leden van het bestuur of medewerkers die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod.

Besluit bekendmaking niet-financiële informatie

In overeenstemming met het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie, wordt de volgende informatie verstrekt en toegelicht.

Sociaal- en HR-beleid

Ons HR-beleid is erop gericht gekwalificeerde mensen aan te trekken, te behouden en in staat te stellen zich te ontwikkelen. We zetten in op het leren en toepassen van best practices. Zo verbeteren we de effectiviteit, efficiëntie en vitaliteit van de organisatie en van medewerkers. ForFarmers streeft naar een balans tussen de behoeften van de organisatie en die van de medewerkers.

In ons sociaal- en HR-beleid gaan we uit van gelijke kansen, zoals opgenomen in de [Code of Conduct](#). We tolereren geen discriminatie en borgen onder andere door middel van de HR-jaarcyclus dat zakelijke besluiten worden gebaseerd op relevante kwalificaties, prestatie en andere functie-gerelateerde factoren. ForFarmers heeft middels haar duurzaamheidsambities aangegeven dat zij een veilig en gezonde omgeving wil creëren en als gevolg daarvan aandacht heeft in het terugdringen van Lost Time Incidents (LTIS's).

Milieu en eerbiediging van mensenrechten

ForFarmers zich in voor een toekomstbestendig boeren-bedrijf om zo bij te dragen aan het waarborgen van betaalbaar en duurzaam voedsel. De verdere verduurzaming van de agrarische sector is hierbij cruciaal, en als belangrijke ketenpartner nemen wij onze verantwoordelijkheid. We dragen actief bij aan verduurzaming in de gehele keten, van het creëren van bewustwording tot het leveren van innovatieve voeroplossingen. Dit doen we door circulaire grondstoffen te gebruiken, ons voer met de laagst mogelijke milieu-impact te produceren en te vervoeren, en door onze klanten te ondersteunen in een duurzame bedrijfsvoering op het boerenerf. In onze duurzaamheidsambitie richten wij ons met betrekking tot onze ecologische impact op de

reductie van CO₂-uitstoot binnen onze eigen activiteiten en in de keten. Ook versterken we de circulariteit in de sector door steeds meer reststromen terug in de voedselketen te brengen en zetten wij ons in om de impact op biodiversiteit te minimaliseren.

We zetten ons in om topprestaties te leveren en zijn er trots op om hier elke dag voor te werken. Het succes is afhankelijk van het gedrag en inzet van mensen. Onze kernwaarden samengevat in PROUD zijn onze leidraad in hoe we willen omgaan met klanten, ketenpartners en andere stakeholders. Per kernwaarde hebben we in het kader van ESG verwoord wat we daarin willen bereiken.

Passionate: Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. We moeten ervoor zorgen dat zij zich altijd gewaardeerd en gerespecteerd voelen. We zullen dit meten door regelmatig een medewerkeronderzoek uit te voeren, waarbij we de betrokkenheid van onze medewerkers en de bedrijfscultuur kunnen meten.

Responsible: De gezondheid en veiligheid van medewerkers, bezoekers en aannemers is onze absolute prioriteit. We willen nul ernstige incidenten op al onze locaties!

Open minded: We streven naar diverse en inclusieve teams om succes op lange termijn te garanderen. Dit wordt ondersteund door doelstellingen op het gebied van leeftijd en geslacht. Dit is bepalend voor onze bedrijfscultuur.

Samenwerken om een positieve bijdrage te leveren aan onze teams, boeren, leveranciers en de maatschappij, dat is wat United voor ons betekent. Om afdelingsoverschrij-

dende samenwerking te stimuleren zullen we programma's opzetten voor medewerkers om collega's en klanten te begrijpen. Met leveranciers zorgen we ervoor dat we een betekenisvolle sociale impact hebben.

En met D van Delivering doen we zaken in lijn met onze waarden, de Code of Conduct en natuurlijk de relevante wetgeving. We moedigen mensen aan om hun mond open te doen als ze voelen/vermoeden dat er iets niet klopt.

We werken met een [Code of Conduct](#) voor onze leveranciers om ook bij onze leveranciers te borgen dat zij zaken op een juiste wijze vormgeven en daarmee dus ook de eerbiediging van mensenrechten te borgen.

Bestrijding van corruptie en omkoping

We tolereren geen omkoping of corruptie. Dit onderschrijven we in onze eigen Code of Conduct. We verwachten van onze medewerkers dat zij werken met mensen die begrijpen dat omkoping en corruptie onacceptabel zijn. We hanteren zorgvuldigheidsprocedures rondom anti-corruptie en anti-omkoping als we medewerkers in dienst nemen en zakelijke relaties aangaan. Ook volgen we meldingsprocedures om corruptie en omkoping te melden.

D&I Beleid

Naar aanleiding van de wijzigingen in de nieuwe Corporate Governance Code heeft de raad een D&I beleid voor het bestuur en de raad vastgesteld (als opvolger van het huidige bestaande diversiteitsbeleid). Het bestuur is op haar beurt verantwoordelijk voor het D&I beleid voor het executive team en het overige medewerkersbestand. Er zijn inmiddels streefcijfers vastgesteld voor de raad, het bestuur,

het executive team en de opco management teams. Deze streefcijfers worden als onderdeel van het D&I beleid jaarlijks geëvalueerd, ook rekening houdend met de wijzigingen in wet- en regelgeving. Deze streefcijfers zijn richtinggevend voor het D&I beleid dat in de komende tijd geïmplementeerd zal worden.

In het D&I beleid wordt ingegaan op de concrete en bij ForFarmers passende en ambitieuze doelen om een goede balans te bereiken in genderdiversiteit en andere voor ForFarmers relevante aspecten van D&I voor wat betreft de samenstelling van het bestuur, de raad en het executive team. ForFarmers beschouwt specifiek nationaliteit, leeftijd, gender, opleiding en beroepservaring als relevante aspecten voor de onderneming, omdat de raad en het bestuur vinden dat deze aspecten samen bijdragen aan een gevarieerd perspectief in de gedachtevorming en daarmee innovatie ondersteunen. Ook dragen ze bij aan het geven en ontvangen van gedragen feedback en aan zorgvuldige besluitvorming.

In deze corporate governance verklaring lichten we de resultaten van het diversiteitsbeleid over 2024 toe. We gaan daarbij in op de gehanteerde doelen, wat we gedaan hebben om die doelen te bereiken en wat de resultaten daarvan zijn in het afgelopen boekjaar. Als de resultaten afwijken van de doelstellingen van het beleid, of van het streefcijfer voor de verhouding man-vrouw, lichten we in de corporate governance-verklaring ook toe wat de stand van zaken is, welke maatregelen we nemen om de doelstellingen wel te bereiken en op welke termijn we dat willen realiseren. Dit laatste zal ook verder worden meegenomen in het D&I

beleid. We streven ernaar om in 2025 volledig te kunnen rapporteren op het D&I beleid.

1. Diversiteit ten aanzien van kennis en ervaring

ForFarmers streeft ernaar dat in het bestuur en het executive team ruime kennis en ervaring aanwezig is op de volgende elf gebieden: (1) de (internationale) agribusiness, (2) het besturen van een beursgenoteerde vennootschap, (3) financiële zaken, administratieve organisatie en interne controle, (4) strategie, (5) marketing en sales, (6) productie en logistiek, (7) innovatie, onderzoek en ontwikkeling, (8) veiligheid en milieu, (9) personeel en organisatie, (10) informatietechnologie en (11) juridische zaken.

Ieder lid van het bestuur en executive team beschikt over de kennis en ervaring die relevant is voor zijn/haar takenpakket en houdt de ontwikkelingen in de agribusiness bij. De leden van het bestuur en het executive team hebben compliance- en awareness-trainingen gevolgd die relevant zijn voor een beursgenoteerde vennootschap of ze zijn hierover op de hoogte gebracht bij hun aantreden als lid van het bestuur of executive team. Daarbij is onder meer aandacht besteed aan de omgang met koersgevoelige informatie en communicatie.

De kennis- en ervaringsgebieden waar we naar streven bij de samenstelling van de raad zijn opgenomen in de [Profielschets van de raad van commissarissen](#). Ze zijn nader uitgewerkt in het hoofdstuk [Samenstelling raad van commissarissen en commissies](#) in het jaarverslag 2024. Hierin hebben we ook aangegeven welke commissaris over welke specifieke kennis en ervaring beschikt.

Met de benoemingen van Rob Kiers (per 5 juni 2023) en Marloes Roetgerink (per 28 mei 2024) als COO respectievelijk CFO is kennis en ervaring goed geborgd binnen het bestuur. In de AvA van 11 april 2024 is Annemieke den Otter herbenoemd. Zij was voorgedragen voor herbenoeming vanwege haar brede ervaring op het gebied van (corporate) finance en IT. Daarnaast heeft zij relevante kennis en affiniteit met HR. Gezien de huidige samenstelling van de raad van commissarissen, wordt met de herbenoeming van A. den Otter blijvend invulling gegeven aan diversiteit, opleiding en beroepservaring.

2. Diversiteit en samenstelling ten aanzien van man/vrouw-verhouding

ForFarmers heeft als doelstelling een bezetting van functies in het bestuur en het executive team van ten minste 30% mannen en ten minste 30% vrouwen. In lijn met de wetgeving bestaat de raad voor ten minste een derde uit mannen en voor ten minste een derde uit vrouwen.

In 2024 is met de benoeming van Marloes Roetgerink tot het bestuur de samenstelling van het bestuur in overeenstemming met de bovenstaande doelstelling.

Het executive team bestond in 2024 uit negen mannen en drie vrouwen, binnen het executive team wordt de streefbezetting van ten minste 30% mannen en ten minste 30% vrouwen nog niet gehaald. Voor komende vacatures zal nadrukkelijk aandacht worden besteed aan het verbeteren van de diversiteit. Bij gelijke geschiktheid van kandidaten zal besloten worden op een manier die de diversiteit ten goede komt.

3. Diversiteit en samenstelling ten aanzien van nationaliteit

ForFarmers vindt diversiteit ten aanzien van nationaliteit belangrijk in het executive team. Daarbij streven we naar een gebalanceerde mix van nationaliteiten gerelateerd aan het aantal landen waar we actief zijn.

In 2024 bestond het executive team uit twaalf leden, waarvan vier een niet-Nederlandse nationaliteit hebben.

4. Diversiteit en samenstelling ten aanzien van leeftijd

We streven naar een gebalanceerde mix op het gebied van leeftijd bij de samenstelling van de raad en het bestuur.

Over ForFarmers' Duurzaamheidsverklaring

Grondslagen voor opstelling

Deze bijlage van de duurzaamheidsverklaring beschrijft voor elke ESRS én entiteit-specifieke maatstaf die in de duurzaamheidsverklaring is opgenomen, de reikwijdte van de maatstaf, methodologieën en significante aannames, en indien van toepassing, informatie over externe validatie van de maatstaf. Waar nodig voor het begrip van de maatstaf is aanvullende contextuele informatie opgenomen.

Deze bijlage dient te worden gelezen in samenhang met het algemene deel van de duurzaamheidsverklaring van dit verslag waar de rapportage grondslagen voor de duurzaamheidsverklaring worden toegelicht. De maatstaven komen verder aan bod in de hoofdtekst van de duurzaamheidsverklaring.

Deze maatstaven zijn niet extern gevalideerd door een externe instantie niet zijnde de externe accountant, tenzij anders is vermeld.

Milieu-maatstaven

Maatstaven met betrekking tot klimaatverandering

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Energieconsumptie en mix	• Totale energieconsumptie van fossiele bronnen in MWh, uitgesplitst per brandstoftype; • Totale energieconsumptie van nucleaire bronnen; • Totale consumptie van energie uit hernieuwbare bronnen in MWh uitgesplitst per brandstoftype voor hernieuwbare bronnen waaronder biomassa, biobrandstoffen, biogas, waterstof uit hernieuwbare bronnen, enz.; • Totale energieverbruik van ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen; • Consumptie van zelfgeproduceerde hernieuwbare energie (niet-brandstof) in MWh.
Hernieuwbare elektriciteit	• De consumptie van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen, zoals elektriciteit uit bio-energie en zon in MWh.
Bruto broeikasgasemissies scope 1	• Het totaal aan (bruto) broeikasgasemissies die voortkomen uit processen en verbranding in faciliteiten die worden gecontroleerd of beheerd door ForFarmers in MT CO₂e en kilogram CO₂ per geproduceerde ton.
Bruto broeikasgasemissies scope 2	• Het totaal (bruto) broeikasgasemissies die voortkomen uit de opwekking van gekochte of aangekochte elektriciteit, verwarming, koeling en stoom die wordt verbruikt door ForFarmers in MT CO₂e en kilogram CO₂ per geproduceerde ton.
Bruto broeikasgasemissies scope 3	• Scope 3 omvat de indirecte emissies in de waardeketen, en dus emissies die ontstaan buiten de directe controle van een organisatie. ForFarmers Scope 3 emissies bestaan uit upstream en downstream emissies in de waardeketen.
Energie- en broeikasgas intensiteitsratio's scope 1-, 2- en 3.	• De broeikasgasemissie intensiteitsratio, zoals beschreven in ESRS E1, omvat de totale hoeveelheid broeikasgasemissies per euro netto omzet en per verkochte ton. Deze laatste geeft een beter inzicht voor ForFarmers, aangezien de netto omzet schommelt als gevolg van fluctuaties in materiaalprijzen. Het totaal aan broeikasgasemissies wordt gerapporteerd in metrische tonnen CO₂eq; • De energie-intensiteitsratio bevat de totale hoeveelheid gebruikte energie in MWh per netto omzet en per verkochte ton.

Methodologie en assumpties

Energieconsumptie mix

Voor de beschikbaarheid van data voor het berekenen van de energieconsumptie en mix is ForFarmers afhankelijk van haar leveranciers. Als er geen CO₂ -coëfficiënt beschikbaar is voor de rapportage periode wordt een coëfficiënt uit de voorgaande rapportage periode gebruikt.

CO₂-coëfficiënten ten opzichte van de uitstoot van broeikasgassen in kilogram CO₂

Energie type	Land	Van	Naar	2024	2023
Gas	Nederland	KwH	kg CO ₂	0,182	0,183
Gas	Duitsland	KwH	kg CO ₂	0,182	0,182
Gas	Polen	KwH	kg CO ₂	0,182	0,182
Gas	Verenigd Koninkrijk	KwH	kg CO ₂	0,183	0,183
Elektriciteit	Nederland	KwH	kg CO ₂	0,077	0,106
Elektriciteit	Duitsland	KwH	kg CO ₂	0,394	0,394
Elektriciteit	Polen	KwH	kg CO ₂	0,261	0,403
Elektriciteit	Verenigd Koninkrijk	KwH	kg CO ₂	0,373	0,370
Woodchips	Nederland	KwH	kg CO ₂	0,011	0,011
Biogas	Nederland	KwH	kg CO ₂	0,000	0,000
Zonne-energie	Nederland	KwH	kg CO ₂	0,000	0,000
Zonne-energie	Verenigd Koninkrijk	KwH	kg CO ₂	0,000	0,000
Gasolie	Verenigd Koninkrijk	KwH	kg CO ₂	0,273	0,257
Gasolie	Polen	KwH	kg CO ₂	0,273	0,257
Kerosine	Verenigd Koninkrijk	KwH	kg CO ₂	0,260	0,247
Kolen	Polen	KwH	kg CO ₂	0,341	0,341
Diesel	Nederland	KwH	kg CO ₂	0,247	0,233
Diesel	Duitsland	KwH	kg CO ₂	0,247	0,233
Diesel	Polen	KwH	kg CO ₂	0,247	0,233
Diesel	Verenigd Koninkrijk	KwH	kg CO ₂	0,254	0,254
LNG	Duitsland	KwH	kg CO ₂	0,176	0,204

Scope 1 en 2

ForFarmers hanteert criteria die gebaseerd zijn op de Greenhouse Gas Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard, zoals ontwikkeld door het World Resources Institute en de World Business Council on Sustainable Development, evenals de 'GHG Protocol Scope 2 Guidance', welke een wijziging is van de GHG Protocol Corporate Standard.

De scope 1 emissies geassocieerd met levende have (ca. 2% van de scope 1 emissies), en bedrijfsvoertuigen voor zakelijke reizen (circa 5% van scope 1 emissies), zijn voor nu uitgesloten vanwege materialiteit en de moeilijkheid om de gegevens te verzamelen. Het doel is om dit gat in de data in de komende jaren te vullen.

De primaire registratiemethodologie voor scope 2 is de markt gebaseerde benadering. De locatie specifieke emissies zijn op een soortgelijke manier berekend. Echter, de conversiefactoren zijn verschillend. In het geval dat bepaalde data voor het verbruik van energiedragers niet beschikbaar is, maakt ForFarmers gebruik van een driefasenproces om een schatting te maken. Hierin is de eerste stap het opvragen van een factuur van de leverancier. Als dit niet beschikbaar is, wordt gebruik gemaakt van meterstanden die zijn opgenomen door operationeel personeel. Als de meterstanden niet beschikbaar zijn, wordt er een schatting gemaakt op basis van kennis, extrapolatie en de meest recente informatie.

Scope 3

De upstream en downstream emissie categorieën die zijn opgenomen in onze berekening vormen samen 96% van onze totale emissies. Dit betreft de volgende significante categorieën:

Upstream	• Aangekochte goederen en diensten (categorie 1a) • Upstream transport en distributie (categorie 4)
Downstream	• Gebruik van gekochte producten (categorie 11)

De overige scope 3-categorieën zijn alle om dezelfde reden niet meegenomen in onze scope 3-emissieberekeningen, namelijk gezien het feit dat het individuele aandeel van de overige categorieën verwaarloosbaar is ten opzichte van onze totale scope-3 broeikasgasemissies.

Upstream

Scope 3 upstream broeikasgasemissies worden berekend door het aantal ton ingekochte voeringrediënten en verhandeld voer te vermenigvuldigen met de corresponderende CO₂-coëfficiënt. De CO₂ coëfficiënt wordt uitgedrukt in kilogram CO₂eq per kilogram aangekocht product. De CO₂-coëfficiënten worden verkregen via de GFLI-database (en indien beschikbaar nationale GFLI subsets). In sommige gevallen worden materialen in een land gekocht en in een ander land verkocht. Voor scope 3 upstream wordt het land van aankoop gebruikt in de selectie van de CO₂-coëfficiënt.

De CO₂-coëfficiënten van de top 10 ingekochte grondstoffen tijdens de rapportageperiode zijn gebaseerd op de 10 ingekochte grondstoffen die het jaar ervoor zijn ingekocht.

Als er voor verhandelde goederen geen broeikasgas coëfficiënten beschikbaar zijn, wordt er gebruik gemaakt van proxies, schattingen of vergelijkbare producten waarvan een coëfficiënt wel beschikbaar is. Als niet duidelijk is uit welk land een product afkomstig is wordt voor de Europese herkomstmix gekozen.

Downstream

Scope 3 downstream broeikasgasemissies bestaan uit emissies die geassocieerd zijn met: CH₄ Enterische fermentatie, N₂O Mestbeheer en CH₄ Mestbeheer.

CH ₄ Enterische Fermentatie	Voor tier 1 “in use” CH₄-emissies (gebaseerd op de IPCC tier emissies vee categorieën), wordt het aantal dieren (hoofden) vermenigvuldigd met de Tier 1-emissiefactor en vervolgens vermenigvuldigd met de GWP (Global Warming Potential) voor methaan. Voor tier 2 “in use” CH₄-emissies (gebaseerd op de IPCC tier emissies vee categorieën), wordt voor de categorie schapen en geiten de volgende methode aangehouden: - Het aantal dieren (hoofden) wordt vermenigvuldigd met de relevante bruto energie-innamefactor, en vervolgens vermenigvuldigd met de relevante methaanconversiefactor. Dit resultaat wordt vermenigvuldigd met 365 (dagen). Dit resultaat wordt gedeeld door de energie-inhoud van methaan en vermenigvuldigd met de GWP (Global Warming Potential) voor methaan. Voor andere categorieën dieren (hoofden) geldt: - Het aantal dieren (hoofden) wordt vermenigvuldigd met de relevante DMI (droge stofinname) factor, en vervolgens vermenigvuldigd met de relevante methane yield factor. Dit resultaat wordt gedeeld door 1.000, en vervolgens vermenigvuldigd met de GWP (Global Warming Potential) voor methaan en vermenigvuldigd met 365 (dagen).
N ₂ O Mestbeheer	Voor elke combinatie van vee categorie en land, bestaan de N₂O emissies uit het totaal aan directe emissies plus de indirecte emissies. Indirecte emissies omvat de som van N₂O door vervluchtiging van stikstof uit mestbeheer plus N₂O door uitspoeling en afstroming. Voor zowel directe als indirecte emissies worden de mestsystemen gewogen. Het resultaat van elk systeem wordt gewogen op basis van het gemiddelde aantal dagen uit een totaal van 365 dagen, vermenigvuldigd met het aantal dieren (hoofden). Voor directe emissies wordt de berekening uitgevoerd volgens de IPCC- richtlijnen voor National Greenhouse Gas Inventories: - Het NEX (Nitrogen Excretion Factor) wordt vermenigvuldigd met de anaerobe vergistingsfactor per meststelsysteem, en vervolgens vermenigvuldigd met 44 gedeeld door 28. Dit resultaat wordt vermenigvuldigd met de GWP voor lachgas. Deze berekening wordt herhaald voor elk actief meststelsysteem en de resultaten worden gewogen op basis van het aantal dagen dat het systeem actief is. Voor indirecte emissies door vervluchtiging van stikstof, wordt de volgende berekening uitgevoerd: - De NEX factor wordt vermenigvuldigd met de fractie beheerde mest voor elke diercategorie die vervluchtigd. Dit resultaat wordt vermenigvuldigd met 44 en gedeeld door 28, en daarna vermenigvuldigd met de GWP voor lachgas. Dit wordt vervolgens vermenigvuldigd met de EF4-constante. Deze berekening wordt herhaald voor elk actief meststelsysteem en de resultaten worden gewogen op basis van het aantal dagen dat het systeem actief is. Voor indirecte emissies die ontstaan door uitspoeling en afstroming wordt de volgende berekening uitgevoerd: - De NEX-factor wordt vermenigvuldigd met de fractie van beheerde mest die wordt uitgelekt uit het mestbeheersysteem voor elke diercategorie. Dit resultaat wordt vermenigvuldigd met 44 en gedeeld door 28 en vervolgens vermenigvuldigd met de GWP van lachgas, wat weer wordt vermenigvuldigd met de EF5-constante.
CH ₄ mestbeheer	De emissies van mestbeheer worden als volgt berekend: Het aantal kilogram van vluchtige stof per dier per dag (VS ratio x dier-massa / 1000) wordt vermenigvuldigd met maximale methaanproductiecapaciteit per vee x conversiefactor van m³ CH₄ naar kilogram CH₄ x methaanconversiefactor van het meststelsysteem. Dit resultaat wordt vermenigvuldigd met de GWP van methaan. Voor elk dier/ land combinatie wordt een waarde berekend voor elk meststelsysteem door het vorige resultaat te vermenigvuldigen met het aantal dagen in het systeem en aantal dieren (hoofden).

Methodologie en assumpties

Aantal dieren voor elke diersoort

Het aantal dieren wordt berekend door het tonnage van mengvoer equivalenten (hierna: CFE, Compound Feed Equivalent) te delen door het voergebruik in ton (in CFE) per dier. De invoergegevens worden voor elk land verstrekt op basis van industriële cijfers en intern bijgehouden door ForFarmers.

Droge stof inname, energie inname en cijfers over ruwe eiwit

Eenmagigen	Voor varkens, pluimvee en paarden wordt de droge stof inname berekend door de CFE te vermenigvuldigen met 88% (om CFE om te rekenen naar droge stof equivalenten) en dit vervolgens te delen door 365. Dit komt omdat eenmagigen energie direct gebruiken en geen conversie nodig hebben.
Herkauwers	Voor herkauwers wordt de input voor elk land voor alle diersoort sub segmenten behalve melkkoeien gebruikt. De input is gebaseerd op onderhouds- en productiepercentages (of melkproductie voor geiten en schapen, of vleesproductie voor vleeskoeien). Voor melkkoeien, is de droge stof inname berekend op basis van gecombineerde energiebehoeften voor onderhoud en melkproductie, gebruikmakend van nationale normen voor melkproductie. Invoergegevens worden voor elk land verstrekt als een jaarlijks gemiddelde van kilogram vet-eiwit gecorrigeerde melk ('FPCM') vermenigvuldigd met de droge stofinname (gemeten in kilogram) per kilogram FPCM, evenals het gemiddelde energieverbruik voor onderhoud. Dit wordt vervolgens gedeeld door de netto-energie-inhoud die per kg droge stof vereist is voor het dieet van melkkoeien (ook wel Voedereenheid Melk of VEM genoemd), met een invoer voor elk land gemeten in kg. Vervolgens wordt de bruto energie per kg droge stof berekend voor elk dier per dag. De data die hiervoor wordt gebruikt is afkomstig specialisten van ForFarmers. Voor het ruwe eiwit wordt data gebruikt van calculatieprogramma's en relevante voedingsdeskundigen van ForFarmers.

Waterverbruik in de waardeketen

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Waterverbruik in de waardeketen per ton geproduceerd voer (grondstof tot aan de boerderij)	Upstream waterverbruik (grondstoffen) De hoeveelheid water die nodig is voor het groeien van gewassen die uiteindelijk worden gebruikt in ForFarmer's voer, of in producten die worden verhandeld door ForFarmers. Dit wordt uitgerekend door het aantal ton grondstoffen die gebruikt worden in de productie van mengvoer (of wordt verhandeld) te vermenigvuldigen met een corresponderende waterverbruik coëfficiënt (m³ per ton product). Upstream grondstoffen omvat verhandelde producten zoals vochtrijke diervoeders, maar is exclusief verhandelde goederen zoals kunstmest, additieven, melkpoeders, enz. Downstream waterverbruik (op de boerderij) Water dat wordt gebruikt door dieren die gevoed worden met voer van ForFarmers. Het waterverbruik op de boerderij wordt uitgerekend door het aantal dieren dat wordt gevoed met voer van ForFarmers gedurende de hele rapportage periode te vermenigvuldigen met (een schatting van) het waterverbruik per dier voor dat jaar. Downstream waterverbruik is van toepassing op alle landen waarin ForFarmers actief is en al het voer dat wij aan onze klanten verkopen.

Methodologie en assumpties

Upstream

Voor de water coëfficiënten raadplegen wij de GFLI database. Aan verhandelde goederen wordt een waterverbruik coëfficiënt toegewezen door de innovatie/formulatie specialist. Nadat alle materialen die in scope zijn een waterverbruik coëfficiënt toegewezen hebben gekregen, worden deze gekoppeld aan de ingekochte volumes.

Het totale waterverbruik wordt berekend als:

(Waterverbruik coëfficiënt per grondstof x ingekochte tonnen per grondstof) + (Waterverbruik coëfficiënt per verhandeld product x ingekochte tonnen per verhandelde grondstof)

De verhandelde grondstoffen betreffen voornamelijk reststromen die wij bijvoorbeeld uit de voedingsindustrie betrekken. Andere verhandelde goederen zoals meststoffen en additieven zijn niet opgenomen aangezien er geen GFLI

coëfficiënt beschikbaar is voor deze producten. De waterverbruikcoëfficiënten voor de Top 10 ingekochte grondstoffen zijn gebaseerd op de Top 10 materialen die in het voorgaande jaar zijn ingekocht. Voor grondstoffen die niet binnen de Top 10 lijst vallen is de water coëfficiënt gebaseerd op het beschouwen van die grondstof als afkomstig van één land. Als voor producten van CirQlar geldt dat het land van herkomst onbekend is, dan wordt een Europese mix van herkomst geselecteerd.

Downstream

Voor het downstream waterverbruik, verzamelen wij het aantal verkochte ton mengvoerequivalenten (CFE), de droge stofverhouding en de droge stofinname (DMI) in kilogram/dag van vee, evenals het (ander) waterverbruik van vee. We gebruiken verschillende inputs zoals interne deskundigen en onze primaire systemen. De berekening is gebaseerd op het aantal dieren, de droge stof inname (DMI) in kilogram/dag en DMI: CFE ratio, wat resulteert in het waterverbruik per kilogram of DMI co-efficiënt. Dit wordt vermenigvuldigd

met de jaarlijkse DMI en het aantal dieren, en vervolgens gedeeld door 1000. Het wordt aangenomen dat het waterverbruik per dier hetzelfde is over landen, er wordt geen verschil gemaakt tussen rassen en de water-naar-voer verhoudingen en coëfficiënten zijn groepsbrede generalisaties. Samenstellingen van diëten zijn niet meegenomen bij de schatting van het waterverbruik.

Stikstofefficiëntie

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Stikstof efficiëntie in percentage [%]	De berekende waarde voor stikstofefficiëntie geeft aan hoeveel van het via het voer opgenomen stikstof wordt afgezet in dieren en dierlijke producten. Met andere woorden: de waarde voor stikstofefficiëntie zegt iets over de stikstofbenutting op het boeren erf. De maatstaf omvat de volgende diersoorten: melkkoeien, varkens (mestvarkens, zeugen en biggen) en kippen (legkippen en vleeskippen). De scope voor het berekenen van de stikstof efficiënte is, net als voor het materiële duurzaamheidsthema, gelimiteerd tot Nederlandse klanten. Dierwelzijnsconcepten hebben een groot aandeel in de volumes van ForFarmers. Stikstof efficiëntie wordt daarom gesplitst tussen deze twee categorieën, aangezien het toepassen van dierwelzijnsconcepten leidt tot meer voederconsumptie en hogere stikstofemissies.

Methodologie en assumpties

De maatstaf is een entiteit-specifieke maatstaf en wordt per diersoort/productiesysteem berekend:

Melkkoeien	De stikstof efficiëntie in zuivelproductiesystemen wordt berekend door de netto stikstofwaarde te delen door de hoeveelheid stikstof in het voer: - De berekening van de hoeveelheid stikstof in melk is gebaseerd op het eiwitgehalte van melk zoals gerapporteerd door het melkveebedrijf; - De stikstofgehalten in het dieet zin gebaseerd op de opname van droge stof in het dieet geadviseerd door de vertegenwoordiger van ForFarmers. De stikstof in het rantsoen is exclusief NPN (non-protein nitrogen). Dit resulteert in een overwaardering van efficiëntie. Wij werken eraan om dit te verbeteren; - Factoren die worden gebruikt om de hoeveelheid proteïne per gram stikstof te berekenen zijn gebaseerd op internationale standaarden van de FAO.
Varkens	De stikstof efficiëntie in varkensproductiesystemen wordt berekend door de netto stikstofwaarde in het product te delen door de hoeveelheid stikstof in het voer: - De stikstof percentages in de dieren zijn gebaseerd op het gewicht van de dieren conform de Minas tabellen van 2018; - Het stikstofgehalte in de voeding wordt bepaald door het analyseren van grondstoffen en gevalideerd in diëten door het laboratorium van ForFarmers en vastgelegd als onderdeel van de wettelijke Minas-eisen. Bij het opstellen van de stikstof efficiëntie waardes wordt gebruikt gemaakt van de volgende schattingen als gevolg van het niet tijdig beschikbaar komen van informatie: - Bij het bepalen van de waardes van zeugen is een gewogen gemiddelde van voeders voor de categorie zeugen en biggen gehanteerd over de eerste drie kwartalen van het verslagjaar. Dit gewogen gemiddelde wordt vergeleken met het gemiddelde van vorig jaar voor dezelfde periode, waarvan de werkelijke cijfers al bekend zijn. Het gemiddelde van het verslagjaar wordt vergeleken met het gemiddelde van het jaar daarvoor. Het percentage toename of afname wordt gebruikt om een schatting van de efficiëntie van het verslagjaar te bepalen. In het jaar na het verslagjaar wordt geëvalueerd hoe de geschatte waarde eventueel afwijkt en toegelicht.
Kippen	De stikstof efficiëntie in pluimveeteelt systemen wordt uitgerekend door de netto stikstofwaarde in het product te delen door de stikstof in het voer: - Voeropname omvat zowel het geleverde voer als het gebruik van tarwe; - De stikstof conversiefactoren zijn gebaseerd op het gewicht van de dieren (vleesproductie), het aantal dode dieren en eendagskuikens conform de meest recente RVO Nederlandse Standaard Richtlijnen. Stikstof in vleesproductie wordt uitgerekend door het aantal dieren te vermenigvuldigen met de sectorspecifieke conversiefactoren; - De stikstof niveaus in diëten worden vastgesteld door grondstoffen te analyseren en dit door het laboratorium van ForFarmers te laten valideren. Gegevens worden vervolgens geregistreerd als onderdeel van de vereisten voor mestboekhouding. Bij het opstellen van de stikstof efficiëntie waardes wordt gebruikt gemaakt van de volgende schattingen als gevolg van het niet tijdig beschikbaar komen van informatie: - Waardes van vleeskippen worden geschat op basis van een toom kippen gesloten in het verslagjaar. Het aantal vleeskippen wijkt niet substantieel af van het werkelijke aantal vanwege de korte cyclustijden; - Waardes van legkippen worden geschat op basis van een toom legkippen gesloten in het gerapporteerde jaar. Vanwege de hoge cyclustijden wijkt dit mogelijk af van de werkelijke waardes.

Verantwoord inkopen

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Percentage duurzaam ingekochte soja en palmolie	ForFarmers beschouwt soja producten en derivaten als duurzaam wanneer certificaten zijn gekocht van soja programma's die succesvol de benchmarking hebben doorlopen volgens de basiseisen die zijn vastgesteld in de FEFAC-soja-inkooprichtlijnen en zijn weergegeven op de FEFAC ITC Standards Map. ForFarmers beschouwt palmolie en palmkernolie als duurzaam wanneer RSPO-certificaten zijn gekocht voor het equivalent (in ton) dat door ForFarmers wordt gebruikt.

Methodologie en assumpties

Het percentage duurzaam ingekochte soja wordt berekend door het aantal gekochte soja certificaten als percentage van het totale gekochte volume, sojaboon equivalent.

Het percentage duurzaam ingekochte palmolie en palmkernolie wordt berekend door het aantal ingekochte palmolie of palmkernolie certificaten als percentage van de totale hoeveelheid palmolie grondstoffen in tonnen vermenigvuldigd met het percentage palmolie- of palmkernolie-inbreng.

Gebruik van co- en restproducten en voormalige levensmiddelen

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Percentage gebruik van co- en restproducten en voormalige levensmiddelen (circulaire grondstoffen)	Wij hanteren de officiële definitie van NEVEDI voor rest- en co-producten en voormalige levensmiddelen. Rest- en co-producten zijn deelproducten van teelt, verwerking of consumptie van een ander product waarvan de economische waarde < 50% is van het oorspronkelijke product. Voormalige levensmiddelen zijn producten die niet langer bestemd zijn voor menselijke consumptie bestemde levensmiddelen, maar die wel voor menselijke consumptie zijn geproduceerd, volledig in afstemming met de Europese levensmiddelenwetgeving. Voor deze maatstaf vallen alle bedrijven, opco's en groepsafdelingen van ForFarmers, waarop ForFarmers, direct of indirect, managementcontrole uitoefent binnen de reikwijdte.

Methodologie en assumpties

Al onze vochtrijke diervoeders zijn circulair en worden daarom ook als dusdanig geclassificeerd. Grondstoffen die wij gebruiken in onze voerproductie bestaan niet uit 100% rest- en co-producten of voormalige levensmiddelen en moeten daarom in ons formulatiesysteem nauwkeurig beoordeeld en geclassificeerd worden.

Om alle categorieën diervoeders (mengvoer, vochtrijke diervoeders) met elkaar te kunnen vergelijken, worden vochtrijke diervoeders omgerekend. Hierbij houden wij een droge stof percentage van 22% aan voor vochtrijke voeders voor herkauwers en 17% voor vochtrijke voeders voor varkens. Daarna wordt dit gedeeld door 88% om het getal te converteren van DMI (drogestof inname) naar CFE (mengvoerequivalenten).

Hierna wordt het aandeel van circulaire grondstoffen die worden gebruikt bij de productie van mengvoer, opgeteld bij de circulaire materialen die wij verhandelen (vochtrijke en droge materialen). Dit wordt dan gedeeld door het totale volume aangekochte en verhandelde producten van ForFarmers gedurende de rapportage periode.

Uitgangspunt in de berekening is dat alle andere verhandelde producten (behalve vochtrijke en droge circulaire producten) niet circulair zijn.

Duurzaam landgebruik

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Percentage van onze zuivelklanten dat subsidies ontvangt voor CAP GAEC maatregelen inclusief het niveau van bijdrage (brons, zilver, goud)	Het percentage van onze zuivelklanten dat betalingen ontvangt voor eco-activiteiten in het kader van de Common Agricultural Policy (CAP). Voor Nederland (onder het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid, GLB) kan dit aantal verder worden gekwalificeerd op basis van de hoogte van het betalingsniveau, wat als een maatstaf voor de milieubijdrage kan worden beschouwd. Deze maatstaf is een proxy voor duurzaam landgebruik. Het percentage is alleen van toepassing op klanten die ForFarmers toestemming hebben gegeven om deze informatie in te zien. Het percentage wordt berekend door het aandeel klanten (die toestemming hebben gegeven) en die eco-betalingen ontvangen vermenigvuldigd met het totaal verkoopvolume aan deze klanten tijdens de rapportageperiode te delen door het totaal aantal klanten (die toestemming hebben gegeven) vermenigvuldigd met het totaal verkoopvolume aan deze klanten tijdens de rapportage periode. De informatie wordt verder gespecificeerd door het percentage klanten dat de goud-, zilver- of brons status heeft.

Methodologie en assumpties

De scope voor deze maatstaf bedraagt alleen melkvee-klanten, aangezien zuivelproductie veel landoppervlak vereist. Daarom vormt de groep melkvee-klanten een goede indicatie van duurzaam landbeheer in onze downstream waardeketen. Deze maatstaf heeft alleen betrekking op Nederland, omdat dit het enige land is waar de informatie direct beschikbaar en gemakkelijk toegankelijk is voor ForFarmers. Het is de bedoeling om dit in de toekomst uit te breiden naar andere landen, voornamelijk het Verenigd Koninkrijk.

ForFarmers beperkt zich tot klanten waarvoor de (wettelijk verplichte) mestadministratie door ForFarmers wordt uitgevoerd. De reden hierachter is dat deze klanten ForFarmers toestemming hebben gegeven om de benodigde informatie op te vragen bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

De informatie die voor deze maatstaf wordt gebruikt (met uitzondering van de verkoopinformatie van ForFarmers) wordt volledig extern gecontroleerd/geverifieerd. De NVWA, de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit, controleert of boeren de maatregelen waarvoor ze eco-betalingen ontvangen, ook daadwerkelijk uitvoeren.

Sociale-maatstaven

Maatstaven met betrekking tot eigen personeel

Voor alle maatstaven onder eigen personeel geldt dat de scope alle operationele bedrijven en groepsafdelingen van ForFarmers omvat, waarin ForFarmers direct of indirect managementcontrole uitoefent, tenzij anders aangegeven.

‘Eigen personeel’ omvat twee groepen: ‘werknemers’ en ‘medewerkers niet in loondienst’. De groep ‘werknemers’ omvat alle mensen die een contract hebben en op de loonlijst staan van ForFarmers en haar dochterondernemingen. De groep ‘medewerkers niet in loondienst’ bestaat uit twee subgroepen, namelijk individuele contractanten die arbeid

leveren aan de onderneming (zelfstandigen) en mensen actief in gelegenhedswerk (o.a. uitzendkrachten). De maatstaven dekken onze eigen werknemers, tenzij is aangegeven dat de bredere groep ‘eigen personeel’ gedekt wordt.

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Personeelsverloop (percentage, aantallen)	Aantal werknemers dat de onderneming tijdens de verslagperiode heeft verlaten. De retentiegraad wordt uitgedrukt als het percentage van het gemiddelde aantal werknemers dat gedurende de verslagperiode in dienst is gebleven.
Aantal medewerkers (headcount)	Werknemers zijn mensen met een contract (vast, tijdelijk, nul-uren of oproep) en die op de loonlijst staan van ForFarmers of haar dochterondernemingen aan het einde van de verslagperiode. Medewerkers niet in loondienst zijn ingehuurd (tijdelijk) personeel (d.w.z. zelfstandigen of mensen die ter beschikking worden gesteld door uitzendbureaus en opdrachtnemers), wiens werkzaamheden onder toezicht en leiding van ForFarmers staan. Tot deze groep behoren ook mensen die in dienst zijn van een derde of zelfstandigen die dezelfde werkzaamheden verrichten als werknemers en mensen die regelmatig werk verrichten op dezelfde locatie als werknemers. Deze maatstaf omvat dus het gehele eigen personeel.
Geslacht, land en soort dienstverband	Aantal werknemers in headcount uitgesplitst naar geslacht, land en type dienstverband (vaste, tijdelijke en niet-gegarandeerde uren). Werknemers met niet-gegarandeerde uren zijn in dienst zonder garantie van een minimum of vast aantal arbeidsuren (bijvoorbeeld nulurencontracten en oproepkrachten).

Methodologie en assumpties

Voor het bepalen van het aantal werknemers gebruiken we onze interne HR-systemen waar deze data vastgelegd is. Het aantal medewerkers niet in loondienst dat door uitzendbureaus en andere opdrachtnemers ter beschikking wordt gesteld, wordt geschat op basis van de werkelijke kosten. Het geschatte aantal medewerkers niet in loondienst en

het aantal FTE wordt berekend door de werkelijke kosten te delen door de totale kosten van vergelijkbare interne functies per generieke afdeling (logistiek, productie, marketing en verkoop, en lokale algemene en administratieve kosten). Het aantal medewerkers niet in loondienst wordt afgerond naar het dichtstbijzijnde tiental.

Diversiteit

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Genderverdeling in het hoger management	Percentage vrouwen in leiderschapsfuncties in het huidige verslagjaar. Dit omvat vier bestuurslagen: de Raad van Commissarissen, de raad van bestuur, het Executive Team en de Management Teams.
Verdeling van werknemers naar leeftijdsgroep	Verdeling van werknemers naar de leeftijdsgroepen < 30 jaar oud, 30 – 50 jaar oud en > 50 jaar oud, in aantallen werknemers in het huidige verslagjaar
Loonkloof man-vrouw	Gemiddelde loonverschillen tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers als percentage van het gemiddelde loon van mannelijke werknemers in het huidige verslagjaar. Dit betreft alle werknemers.
Jaarlijkse totale beloningsratio (mediaan)	Verhouding tussen de beloning van de hoogst betaalde persoon en de mediane beloning van de werknemers in het huidige verslagjaar. Dit betreft alle werknemers.
Jaarlijkse totale beloningsratio (gemiddelde)	Verhouding tussen de beloning van de hoogst betaalde persoon en de gemiddelde beloning van de werknemers in het huidige verslagjaar. Dit betreft alle werknemers.

Methodologie en assumpties

De loonkloof wordt berekend op basis van het bruto uurloon per werknemer, op basis van hun voltijdsequivalent. Het bruto uurloon wordt berekend op basis van de jaarlijkse totale beloning, die het salaris en andere vergoedingen in geld of natura omvat die de werknemer direct of indirect ontvangt in verband met zijn/haar werk.

De componenten in de beloning voor de loonkloof man-vrouw en de jaarlijkse mediane totale beloningsratio omvatten het basissalaris, vergoedingen in geld (geldelijke toeslagen, opgebouwde toeslagen), vergoedingen in natura (leasevergoedingen), korte termijn prestatiebeloningen en de reële waarde van lange termijn prestatiebeloningen zoals verantwoord in de jaarrekening (in geld afgewikkelde lange termijn prestatie beloningen). Sociale bijdragen en pensioenbijdragen worden niet meegenomen.

De jaarlijkse gemiddelde totale beloningsratio omvat de beloningscomponenten zoals beschreven in de Nederlandse Corporate Governance Code 2022.

Veilig en verantwoord werken

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Dekking van gezondheids- en veiligheidssystemen	Percentage werknemers en aantal medewerkers niet in loondienst dat onder gezondheids- en veiligheidsbeheerssystemen valt.
Aantal dodelijke slachtoffers als gevolg van werkgerelateerd letsel en slechte gezondheid	Aantal dodelijke slachtoffers in de verslagperiode. Een dodelijk ongeval is een werk gerelateerde gebeurtenis of blootstelling die binnen een jaar na de gebeurtenis of blootstelling tot de dood leidt. Onder het aantal dodelijke slachtoffers van werk gerelateerd letsel valt het aantal slachtoffers bestaande uit onze werknemers, medewerkers niet in loondienst, en andere 'werkers' (d.w.z. aannemers of andere bezoekers) die werken op locaties van ForFarmers. Uitgesloten zijn verwondingen of slechte gezondheid als gevolg van het rijden van of naar het werk.
Aantal ernstige ongevallen	Ernstige werk gerelateerde ongevallen zijn ongevallen die leiden tot verzuim (LTIs).
Percentage te registreren arbeidsongevallen	Aantal incidenten dat heeft geleid tot letsel, slechte gezondheid of overlijden per 1.000.000 gewerkte uren. Deze maatstaf omvat het eigen personeel.
Aantal te registreren werkgerelateerde gezondheidsproblemen	Aantal te registreren werk gerelateerde gezondheidsproblemen. Werk gerelateerde gezondheidsproblemen worden gedefinieerd als beroepsziekten zoals uiteengezet in de ILO-lijst van beroepsziekten. Deze maatstaf omvat onze werknemers.
Totaal aantal te registreren arbeidsongevallen	Totaal aantal incidenten dat in de verslagperiode heeft geleid tot letsel, slechte gezondheid of dodelijke afloop. Deze maatstaf omvat het eigen personeel.
Aantal verzuimdagen door werkgerelateerd letsel	Aantal verzuimdagen als gevolg van arbeidsongevallen, gerekend vanaf de eerste volledige kalenderdag en de laatste kalenderdag van afwezigheid. Deze maatstaf omvat onze werknemers.

Methodologie en assumpties

Voor de maatstaf 'percentage te registreren arbeidsongevallen' worden de volgende zaken meegeteld, indien werk gerelateerd: overlijden, dagen afwezig van werk, beperkt werk of overplaatsing naar een andere baan, medische behandeling naast eerste hulp, verlies van bewustzijn, of aanzienlijk letsel of slechte gezondheid gediagnosticeerd door een arts of een andere bevoegde gezondheidszorg professional, zelfs als het niet de dood, dagen weg van werk, beperkt werk of overplaatsing van werk, medische behandeling voorbij eerste hulp, of bewustzijnsverlies tot gevolg heeft.

Werk gerelateerde incidenten zijn voorvallen die voortvloeien uit of tijdens het werk en die kunnen of zullen leiden tot letsel of slechte gezondheid. Incidenten kunnen te wijten zijn aan bijvoorbeeld elektrische problemen, explosie of brand; overloop, kantelen, lekkage of stroming; breken, barsten of splijten; verlies van controle, uitglijden, struikelen of vallen; lichaamsbeweging zonder stress; lichaamsbeweging onder/met stress; schok of schrik; geweld op het werk of intimidatie (bijv. seksuele intimidatie). Een incident dat letsel of gezondheidsproblemen tot gevolg heeft, wordt een 'ongeval' genoemd. Een gevaarlijke situatie die niet tot een ongeval heeft geleid wordt een 'close call', 'near-miss' of 'near-hit' genoemd.

Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Jaarlijkse functioneringsgesprekken/ loopbaanontwikkelingsplannen	Aantal werknemers dat heeft deelgenomen aan jaarlijkse functionerings- en loopbaanontwikkelingsgesprekken als percentage van alle werknemers, uitgesplitst per geslacht. Deze informatie is afkomstig uit ForFarmers' HR-systeem, waar dit per werknemer wordt bijgehouden.

Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Werknemers die vallen onder onafhankelijke vakbonds- of collectieve arbeidsovereenkomsten	Aantal werknemers dat valt onder een onafhankelijke vakbond of collectieve (onderhandelings)arbeidsovereenkomst, uitgedrukt als percentage van alle werknemers. Werknemers die onder meer dan één onafhankelijke vakbond of collectieve arbeidsovereenkomst vallen, worden één keer meegeteld. Het aantal werknemers is af te leiden uit contractuele overeenkomsten.
Werknemers die onder werknemersvertegenwoordiging vallen	Aantal werknemers dat onder werknemersvertegenwoordigers of ondernemingsraden valt, uitgedrukt als percentage van alle werknemers.

Leefbaar loon, sociale bescherming en werk-privé balans

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Benchmark voor leefbaar loon	Beoordeling of alle werknemers een leefbaar loon krijgen, in lijn met de toepasselijke benchmarks. De geldende benchmark voor een leefbaar loon is het minimumloon in FTE per land. Dit wordt beoordeeld via contractuele overeenkomsten. Het loon is het brutoloon, exclusief variabele componenten zoals overwerk en bonussen en exclusief toeslagen, tenzij deze gegarandeerd zijn.
Werknemers die verlof om gezinsredenen hebben opgenomen	Aantal werknemers dat verlof om gezinsredenen heeft opgenomen als percentage van alle werknemers, uitgesplitst naar geslacht. Gezin gerelateerd verlof omvat zwangerschapsverlof, vaderschapsverlof, ouderschapsverlof en zorgverlof. Bij ForFarmers hebben al onze werknemers recht op verlof om gezinsredenen op grond van de nationale wetgeving of collectieve arbeidsovereenkomsten.

Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Totaal aantal geïdentificeerde gevallen van ernstige mensenrechten-schendingen (eigen operaties)	Aantal ernstige mensenrechtenincidenten in verband met het eigen personeel van ForFarmers tijdens de verslagperiode. Ernstige mensenrechtenincidenten zijn gevallen van rechtszaken, formele klachten via klachtenmechanismen, ernstige beschuldigingen in openbare rapporten of de media die verbonden zijn met het eigen personeel van ForFarmers. Een incident is een juridische actie of klacht die via een formele procedure bij ForFarmers of autoriteiten is geregistreerd, of een geval van niet-naleving dat is vastgesteld via interne procedures (monitoringprocessen of klachtenmechanismen, zoals de Speak Up-procedure van ForFarmers).
Totaal aantal gevallen van discriminatie, met inbegrip van intimidatie (eigen operaties)	Aantal gevallen van discriminatie, met inbegrip van intimidatie, die in de verslagperiode zijn gemeld.
Totaal aantal klachten ingediend door werknemers (eigen operaties)	Het aantal klachten dat onze werknemers gedurende het verslagjaar hebben ingediend via alle beschikbare kanalen, waaronder de Speak-up Meld-regeling en rechtstreeks via het management of de juridische afdeling van de Groep. Klachten zijn elke formele schriftelijke of mondelinge verklaringen over (vermoedens van) misstanden, gemeld via alle beschikbare kanalen. Elke ingediende klacht wordt gerapporteerd in het Issue Register.
Boetes, straffen en schadevergoedingen als gevolg van incidenten en klachten (eigen operaties)	Totaalbedrag in euro's van boetes, straffen en schadevergoedingen als gevolg van incidenten en klachten m.b.t. discriminatie, klachten of ernstige mensenrechtenincidenten.

Maatstaven met betrekking tot werknemers in de waardeketen

Mensenrechtenkwesties en -incidenten

De scope van deze maatstaven omvat de waardeketen van ForFarmers, zowel upstream als downstream.

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Aantal mensenrechtenschendingen en -incidenten (waardeketen)	Aantal mensenrechtenschendingen en -incidenten in het verslagjaar. Een incident is een juridische actie of klacht die via een formele procedure bij ForFarmers of autoriteiten is geregistreerd, of een geval van niet-naleving dat is vastgesteld via interne procedures (d.w.z. gedragscodes voor leveranciers, audits en monitoringprocessen of klachtenmechanismen, zoals de Speak-Up Meldregeling van ForFarmers). Een schending is elk probleem dat via onze due diligence procedures is geïdentificeerd met betrekking tot saillante mensenrechtenkwesties. Saillante mensenrechtenkwesties vormen een groter risico op negatieve gevolgen voor de mensenrechten en hebben meer aandacht voor ForFarmers. Een mensenrechtenschending omvat ook bevestigde incidenten van kinder- of dwangarbeid in onze waardeketen dat in het verslagjaar via onze due diligence procedures zijn geïdentificeerd. Een bevestigd incident is een incident dat gegrond is bevonden. Het aantal bevestigde incidenten omvat niet de incidenten die in de verslagperiode nog worden onderzocht. Het aantal onderzochte incidenten wordt, indien van toepassing, bekend gemaakt.

Transparant inkopen

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Percentage van grondstofleveranciers die de (geactualiseerde) Supplier Code of Conduct (of gelijkwaardige Code) hebben ondertekend en onderdeel zijn van SEDEX (in % van de uitgaven)	Uitgaven in € met grondstofleveranciers van grondstoffen die onze code of conduct voor leveranciers hebben ondertekend of schriftelijk hebben bevestigd dat deze gelijkwaardige bedrijfsprincipes hanteert en deel uitmaakt van SEDEX of een soortgelijk systeem als totaal van de uitgaven in € met deze grondstofleveranciers. In de reikwijdte vallen grondstofleveranciers die als risico zijn aangemerkt vanwege hun activiteiten (soja-, palm- of cacaoleveranciers) of omvang (bestedingsniveau, > € 1.000.000 per jaar). Uitgesloten zijn uitgaven die verband houden met niet-grondstoffen (indirecte inkoop). Alle directe grondstofleveranciers van alle werkmaatschappijen, bedrijfsonderdelen en concernafdelingen van ForFarmers, waarin ForFarmers, direct of indirect, zeggenschap over het management uitoefent zijn onderdeel van de reikwijdte van deze maatstaf.

Voerveiligheidsincidenten en niet-nalevingsincidenten

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Aantal incidenten op het gebied van voerveiligheid en niet-nalevingsincidenten	Totaal aantal voerveiligheidsincidenten in verband met niet-naleving van voorschriften en vrijwillige richtlijnen met betrekking tot de gevolgen van producten en diensten voor de gezondheid en veiligheid binnen de verslagperiode, door: • Aantal voerveiligheidsincidenten van niet-naleving van voorschriften die leiden tot een boete of dwang; • Aantal voerveiligheidsincidenten van niet-naleving van voorschriften die leiden tot een waarschuwing; • Aantal grote voerveiligheidsincidenten waarbij sprake is van niet-naleving van vrijwillige codes via externe audits. Een incident wordt beschouwd als een voerveiligheidsincident wanneer de gezondheid van mens en/of dier in gevaar is. Dit omvat bijvoorbeeld: • Analyseresultaten waaruit blijkt dat de (wettelijke) limiet voor ongewenste stoffen wordt overschreden (bijv. contaminatie van niet-GMO met GGO-ingrediënten; biologisch met niet-biologische ingrediënten); • Onvoldoende hygiënische omstandigheden in de bedrijfsvoering; • Onvoldoende ongediertebestrijding; • Analyseresultaten waaruit blijkt dat kritieke voedingsstoffen (zoals vitamines of bepaalde mineralen) duidelijk boven of onder de berekende niveaus van het recept liggen. Deze maatstaf omvat alle werkmaatschappijen, bedrijfsonderdelen en concernafdelingen van ForFarmers, waarin ForFarmers, direct of indirect, zeggenschap uitoefent over het management. De reikwijdte van deze maatstaf is beperkt tot grote incidenten, over kleine incidenten wordt niet gerapporteerd.

Methodologie en assumpties

De kwalificatie van niet-naleving van regelgeving die leidt tot een boete, dwang of waarschuwing volgt op de (schriftelijk ontvangen) meldingen van de toezichthouder. In geval van niet-naleving van vrijwillige codes beslist het rapport van de externe certificatie-instelling of het incident wordt gerapporteerd als een groot of klein incident. Het Universal Feed Assurance Scheme (UFAS) in het VK wordt tevens gedefinieerd als een derde partij en dat alle belangrijke bevindingen die via UFAS-audits worden gerapporteerd, via externe audits worden geclassificeerd als niet-naleving van vrijwillige codes.

Het totale aantal voederveiligheidsincidenten met betrekking tot niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes met betrekking tot de impact van producten en diensten op de voederveiligheid wordt opgesplitst en gerapporteerd per land, op basis van de drie categorieën van voederveiligheidsincidenten (zie definitie en reikwijdte).

We hanteren de volgende kwaliteitsborgingsystemen/ internationaal erkende Standaarden: Good Manufacturing Practice (GMP) voor NL en Duitsland, UFAS in het Verenigd Koninkrijk, QS in Polen, Feed Chain Alliance en het SecureFeed Control Plan. Tevens zijn er vrijwillige codes/ audits welke bestaan uit audits van externe partijen zoals KFC, McDonald's en Tesco.

Governance-maatstaven

Preventie en detectie van corruptie of omkoping

Onderstaande maatstaven omvatten alle werkmaatschappijen, bedrijfsonderdelen en concernafdelingen waarin ForFarmers, direct of indirect, zeggenschap uitoefent over het management en waarvan de werknemers op de loonlijst van ForFarmers staan. Dit geldt ook voor bevestigde incidenten die zich voordoen in de waardeketen waarbij ForFarmers of haar werknemers direct betrokken zijn.

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Aantal bevestigde incidenten van corruptie en omkoping	Totaal aantal bevestigde incidenten met betrekking tot niet-naleving van regelgeving inzake corruptie of omkoping binnen de rapportageperiode in: • Aantal gevallen van corruptie of omkoping of niet-naleving van regelgeving die hebben geleid tot een boete of straf; • Aantal gevallen van corruptie of omkoping of niet-naleving van regelgeving die hebben geleid tot een succesvolle vervolging; • Maatregelen die zijn genomen om inbreuken op vrijwillige of regelgevende procedures en normen ter bestrijding van corruptie en omkoping aan te pakken. Corruptie en omkoping wordt gedefinieerd in het interne beleid van ForFarmers tegen omkoping en anti-corruptie: "Onder 'corruptie' wordt verstaan omkoping, afpersing, fraude, misleiding, collusie, kartels, machtsmisbruik, verduistering, handel in invloed, witwassen van geld en andere soortgelijke activiteiten."
Aantal veroordelingen en het bedrag van de boetes voor overtreding van de anticorruptie- en anti-omkopingswetten	De definitie van incidenten van omkoping en corruptie is hierboven gedefinieerd. Onder veroordeling wordt verstaan elke veroordeling door een formele verklaring, het vonnis van een jury of de beslissing van een rechter in een rechtbank. Een boete is in deze context een boete opgelegd door een formele overheidsinstantie.

Risicofuncties in verband met corruptie en omkoping

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Percentage risicovolle functies dat door opleidingsprogramma's wordt bestreken met betrekking tot corruptie en omkoping	Op basis van deze definitie die ForFarmers hanteert voor corruptie en omkoping is geconcludeerd dat alle werknemers moeten worden beschouwd als een risicofunctie. Het aantal werknemers dat niet als een risicofunctie mag worden beschouwd, is klein/verwaarloosbaar en daarom is er een zero-tolerance beleid aangenomen. De training in de Gedragscode van ForFarmers wordt uitgerold naar alle werknemers en is verplicht.

Gegevensprivacy en informatiebeveiliging

Maatstaf	Definitie en reikwijdte
Aantal incidenten met betrekking tot gegevens privacy en beveiliging	Een informatiebeveiligingsincident is een schending van of onmiddellijke dreiging van schending van informatiebeveiligingsbeleid of van beleid voor acceptabel gebruik of standaardbeveiligingspraktijken, waardoor het incidentresponsteam wordt samengesteld omdat het incident een grote impact heeft op de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid of integriteit van kritieke bedrijfsprocessen of bedrijfsgegevens, wat leidt tot grote financiële gevolgen in de vorm van kosten die gerelateerd zijn aan deze incidenten zoals gemiste inkomsten, verloren klanten, verlies van bedrijfsimago, verlaging van de voorraadwaarde, herstel van diensten of gegevens of het betalen van boetes. Een privacy-incident is een verlies van controle, inbreuk, ongeautoriseerde openbaarmaking of ongeautoriseerde verkrijging van persoonlijk identificeerbare informatie (PII) resulterend in een verplichte melding (onder de AVG) aan de Autoriteit Persoonsgegevens (DPA) of een informatieverzoek in verband met een ontvangen klacht van de Autoriteit Persoonsgegevens.

Rapportage-eisen (inhoudsopgave)

Rapportage-eisen van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) die worden behandeld in de duurzaamheidsverklaring van ForFarmers, en indien nodig, opmerkingen of redenen voor het weglaten van ESRS-rapportage-eisen.

Rapportage-eis	Pagina	Opmerkingen of reden voor omissie
ESRS 2 Algemene toelichtingen		
BP-1 Algemene basis voor de voorbereiding van duurzaamheidsverklaringen	41, 47–48	
BP-2 Toelichtingen met betrekking tot specifieke omstandigheden	47–48	
GOV-1 De rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	110–115, 117–119	
GOV-2 Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen van de onderneming	49	
GOV-3 Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	49, 50, 137	
GOV-4 Due-diligenceverklaring	49–51	
GOV-5 Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsverklaring	51, 123	
SBM-1 Strategie, businessmodel en waardeketen	12–21, 41	
SBM-2 Belangen en opvattingen van stakeholders	41, 312–313	
SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	42, 45–46	
IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	43–44	
IRO-2 Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverklaring van de onderneming	43–44, 305–309	
ESRS E1 Klimaatverandering		
GOV-3 Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	49, 60	
E1-1 Transitieplan voor klimaatmitigatie	52–54	
SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	52, 65–66	
IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële klimaatimpacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	43–44, 52, 65–66	
E1-2 Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	60	
E1-3 Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	55–60	
E1-4 Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	52–54	
E1-5 Energieverbruik en energiemix	63–64, 287–291	
E1-6 Bruto scopes 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	61–62, 287–291	
E1-7 Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	–	Niet van toepassing
E1-8 Interne koolstofbeprijzing	–	Niet van toepassing
E1-9 Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	–	Weggelaten voor het eerste jaar van opstelling van onze duurzaamheidsverklaring.

Rapportage-eis		Pagina	Opmerkingen of reden voor ommissie
ESRS E2 Verontreiniging			
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële verontreinigingsimpacts, -risico's en -kansen in kaart te brengen en te analyseren	43-44, 73-74	ESRS vereist om directe drukfactoren voor biodiversiteitsverlies, zoals stikstofemissies, te rapporten onder de thematische standaard ESRS E2. Zoals beschreven op pagina 44, zullen beleid, maatregelen en doelen met betrekking tot stikstofemissies te worden gerapporteerd onder het hoofdstuk Biodiversiteit en Ecosystemen om aan te sluiten bij gebruiken in de markt.
E2-1	Beleid ten aanzien van verontreiniging	75	
E2-2	Maatregelen en middelen wat betreft verontreiniging	75	
E2-3	Doelen wat betreft verontreiniging	75	
E2-4	Verontreiniging van lucht, water en bodem		- Onze emissies uit eigen activiteiten (anders dan broeigassen) zijn niet materieel en overschrijden de drempelwaarden niet. Er zijn processen die continu emissies veroorzaken en de emissies die in onze eigen activiteiten voorkomen zijn voornamelijk gerelateerd aan emissies door gasverbruik.
E2-5	Zorgwekkende stoffen en zeer zorgwekkende stoffen		- Niet materieel
E2-6	Beoogde financiële effecten van materiële risico's en kansen wat betreft verontreiniging		- Weggelaten voor het eerste jaar van opstelling van onze duurzaamheidsverklaring.
ESRS E3 Water en mariene hulpbronnen			
IRO-1	Beschrijving van processen om voor water en mariene hulpbronnen materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	43-44, 79	
E3-1	Beleid ten aanzien van water- en mariene hulpbronnen	79-80	
E3-2	Maatregelen en middelen inzake beleid voor water en mariene hulpbronnen	79-80	
E3-3	Doelen wat betreft water en mariene hulpbronnen	79-80	
E3-4	Waterverbruik		- Niet materieel
E3-5	Beoogde financiële effecten van materiële risico's en kansen wat betreft water en mariene hulpbronnen		- Weggelaten voor het eerste jaar van opstelling van onze duurzaamheidsverklaring.
ESRS E4 Biodiversiteit en ecosystemen			
E4-1	Transitieplan en meeweging van biodiversiteit en ecosystemen in strategie en businessmodel	78	
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	73-74	
IRO-1	Beschrijving van processen om voor biodiversiteit en ecosystemen materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	43-44, 73-74, 78	
E4-2	Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen	77	
E4-3	Maatregelen en middelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	73-77	
E4-4	Doelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	73-77	
E4-5	Impactmaatstaven wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	73-75	
E4-6	Beoogde financiële effecten van risico's en kansen met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen		- Weggelaten voor het eerste jaar van opstelling van onze duurzaamheidsverklaring.

Rapportage-eis		Pagina	Opmerkingen of reden voor omissie
ESRS E5 Materiaalgebruik en circulaire economie			
IR0-1	Beschrijving van de processen om voor materiaalgebruik en circulaire economie materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	43–44, 68	
E5-1	Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	72	
E5-2	Beleid en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie	68–70	
E5-3	Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	68–70	
E5-4	Materiaalinstromen	71, 295	
E5-5	Materiaaluitstromen	–	Niet materieel.
E5-6	Beoogde financiële effecten van impacts, risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	–	Weggelaten voor het eerste jaar van opstelling van onze duurzaamheidsverklaring.
ESRS S1 Eigen personeel			
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	85–86	
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	84–85	
S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	84–89	
S1-2	Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	85–86	
S1-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	86, 104–105	
S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen en benaderingen	86–90	
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële impacts, het bevorderen van positieve impacts, alsmede het beheersen van risico's en kansen	87–89	
S1-6	Kenmerken van de werknemers van de onderneming	92–93, 297	
S1-7	Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel van de onderneming	92, 297	
S1-8	Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	91, 300	
S1-9	Diversiteitsmaatstaven	87–88, 298	
S1-10	Leefbare lonen	90, 300	
S1-11	Sociale bescherming	90, 300	
S1-12	Mensen met een beperking	–	Niet materieel
S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	90, 300	Informatie over gemiddelde trainingsuren per werknemer per geslacht is weggelaten voor het eerste jaar van opstelling van onze duurzaamheidsverklaring.
S1-14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	89, 299	
S1-15	Werk-privébalans	90, 300	
S1-16	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	87, 298	
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	91, 301	

Rapportage-eis		Pagina	Opmerkingen of reden voor omissie
ESRS S2 Werknemers in de waardeketen			
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	94–96	
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	94–95	
S2-1	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	96–98	
S2-2	Processen om met werknemers in de waardeketen te overleggen over impacts	94–97	
S2-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken	94–96, 104–105	
S2-4	Acteren op materiële impacts en benaderingen om wat betreft werknemers in de waardeketen materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen en benaderingen	96–98	
S2-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	96–97	
ESRS S3 Getroffen gemeenschappen		Niet materieel	
ESRS S4 Consumenten en eindgebruikers			
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	99–100	
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	99–100	
S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	100–102	
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	99–100	
S4-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	99–100	
S4-4	Acteren op materiële impacts en benaderingen om wat betreft consumenten en eindgebruikers materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen en benaderingen	100–102	
S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	100–102	
ESRS G1 Zakelijk gedrag			
GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende orgaan	103	
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	43–44, 103	
G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	103–107	
G1-2	Beheer van relaties met leveranciers	–	Niet materieel.
G1-3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	105, 304	
G1-4	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	105, 304	
G1-5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten	–	Niet materieel.
G1-6	Betalingspraktijken	–	Niet materieel.

Datapunten die voortkomen uit andere EU-wetgeving

De onderstaande tabel bevat alle rapportage-eisen en betrokken datapunten die voortvloeien uit andere EU-wetgeving zoals vermeld in ESRS 2 Appendix B, met vermelding van waar ze te vinden zijn in het jaarverslag van ForFarmers en welke rapportage-eisen als 'niet materieel' zijn beoordeeld.

Rapportage-eis en betrokken datapunt			SFDR referentie	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU Klimaatwet	Sectie in jaarverslag
ESRS 2 GOV-1	21(d)	Genderdiversiteit raad van bestuur	●		●		Duurzaamheidsverklaring, Corporate governance verklaring
ESRS 2 GOV-1	21(e)	Percentage onafhankelijke bestuurders			●		Niet relevant
ESRS 2 GOV-4	30	Due-diligenceverklaring	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS 2 SBM-1	40(d) i	Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. fossiele brandstoffen	●	●	●		Niet relevant
ESRS 2 SBM-1	40(d) ii	Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. chemische productie	●		●		Niet relevant
ESRS 2 SBM-1	40(d) iii	Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. controversiële wapens	●		●		Niet relevant
ESRS 2 SBM-1	40(d) iv	Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. teelt en productie tabak			●		Niet relevant
ESRS E1-1	14	Transitieplan om tegen 2050 klimaatneutraliteit te bereiken				●	Duurzaamheidsverklaring
ESRS E1-1	16(g)	Ondernemingen uitgesloten van op Overeenkomst van Parijs afgestemde benchmarks		●	●		Niet relevant
ESRS E1-4	34	Doelen BKG-emissiereductie	●	●	●		Duurzaamheidsverklaring
ESRS E1-5	37	Energieverbruik en energiemix	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS E1-5	38	Totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen, uitgesplitst naar bronnen (alleen sectoren met grote klimaatimpact)	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS E1-5	40-43	Energie-intensiteit activiteiten in sectoren met grote klimaatimpact	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS E1-6	44	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale BKG-emissies	●	●	●		Duurzaamheidsverklaring
ESRS E1-6	53-55	Intensiteit bruto-BKG-emissies	●	●	●		Duurzaamheidsverklaring
ESRS E1-7	56	BKG-verwijderingen en carbon credits				●	Niet van toepassing
ESRS E1-9	66	Blootstelling benchmarkportefeuille aan fysieke klimaatrisico's			●		Niet vermeld
ESRS E1-9	66(a)	Uitsplitsing geldbedragen in acuut en chronisch fysiek risico		●			Niet vermeld
ESRS E1-9	66(c)	Locatie significante activa die materieel fysiek risico lopen		●			Niet vermeld
ESRS E1-9	67(c)	Uitsplitsing boekwaarde vastgoedactiva naar energie-efficiëntieklasse		●			Niet vermeld

Rapportage-eis en betrokken datapunt			SFDR referentie	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU Klimaatwet	Sectie in jaarverslag
ESRS E1-9	69	Mate van blootstelling portefeuille aan klimaatkansen			●		Niet vermeld
ESRS E2-4	28	Hoeveelheid emissies naar lucht, water en bodem van elke verontreinigende stof in bijlage II bij E-PRTR-verordening (Europees register uitstoot en overbrenging verontreinigende stoffen)	●				Niet materieel
ESRS E3-1	9	Water en mariene hulpbronnen	●				Niet van toepassing
ESRS E3-1	13	Specifiek beleid (blootstelling aan gebieden met hoge waterschaarste)	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS E3-1	14	Duurzame oceanen en zeeën	●				Niet van toepassing
ESRS E3-4	28(c)	Totale hoeveelheid gerecycled en hergebruikt water	●				Niet materieel
ESRS E3-4	29	Totale waterverbruik in m³ per netto-opbrengst eigen activiteiten	●				Niet materieel
ESRS 2 IRO-1 E4	16(a) i	Activiteiten die biodiversiteitsgevoelige gebieden negatief beïnvloeden	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS 2 IRO-1 E4	16(b)	Bodemverarming, woestijnvorming, bodemdichting	●				Niet vermeld
ESRS 2 IRO-1 E4	16(c)	Natuurlijke soorten en beschermde gebieden	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS E4-2	24(b)	Praktijken of beleid duurzaam beheer bodem/duurzame landbouw	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS E4-2	24(c)	Praktijken of beleid duurzaam beheer oceanen/zee	●				Niet materieel
ESRS E4-2	24(d)	Beleid tegen ontbossing	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS E5-5	37(d)	Niet-gerecycled afval	●				Niet materieel
ESRS E5-5	39	Gevaarlijk afval en radioactief afval	●				Niet materieel
ESRS 2 SBM-3 S1	14(f)	Risico incidenten gedwongen arbeid	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS 2 SBM-3 S1	14(g)	Risico incidenten kinderarbeid	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S1-1	20	Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S1-1	21	Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie			●		Duurzaamheidsverklaring
ESRS S1-1	22	Procedures en maatregelen ter voorkoming van mensenhandel	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S1-1	23	Beleid of beheersysteem ter voorkoming van arbeidsongevallen	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S1-3	32(c)	Klachtenregelingen	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S1-14	88(b)(c)	Aantal sterfgevallen en aantal en aandeel arbeidsongevallen	●		●		Duurzaamheidsverklaring

Rapportage-eis en betrokken datapunt			SFDR referentie	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU Klimaatwet	Sectie in jaarverslag
ESRS S1-14	88(e)	Aantal verzuimdagen als gevolg van letsel, ongevallen, dodelijke ongevallen of ziekte	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S1-16	97(a)	Niet-gecorrigeerde loonkloof man-vrouw	●		●		Duurzaamheidsverklaring
ESRS S1-16	97(b)	Ratio buitensporige beloning CEO	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S1-17	103(a)	Gevallen van discriminatie	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S1-17	104(a)	Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen	●		●		Niet van toepassing
ESRS 2 SBM-3 S2	11(b)	Aanzienlijk risico kinderarbeid of gedwongen arbeid in waardeketen	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S2-1	17	Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S2-1	18	Beleid ten aanzien van werknemers in waardeketen	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S2-1	19	Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen	●		●		Niet van toepassing
ESRS S2-1	19	Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie			●		Duurzaamheidsverklaring
ESRS S2-4	36	Mensenrechtenproblemen en incidenten m.b.t. upstream- en downstreamwaardeketen	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S3-1	16	Toezegging op gebied van mensenrechtenbeleid	●				Niet materieel
ESRS S3-1	17	Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights, ILO-beginselen en/of OESO-richtlijnen	●		●		Niet materieel
ESRS S3-4	36	Mensenrechtenproblemen en -incidenten	●				Niet materieel
ESRS S4-1	16	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS S4-1	17	Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen	●		●		Niet van toepassing
ESRS S4-4	35	Mensenrechtenproblemen en -incidenten	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS G1-1	10(b)	VN-Verdrag tegen corruptie	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS G1-1	10(d)	Bescherming van klokkenluiders	●				Duurzaamheidsverklaring
ESRS G1-4	24(a)	Geldboeten voor overtredingen wetgeving tegen corruptie en omkoping	●		●		Duurzaamheidsverklaring
ESRS G1-4	24(b)	Normen bestrijding corruptie en omkoping	●				Duurzaamheidsverklaring

Stakeholder dialoog

Dialogo met deze stakeholders is van cruciaal belang voor ForFarmers en vindt regelmatig plaats op zowel formele als informele basis. Wij communiceren met de stakeholders via verschillende kanalen en op diverse niveaus. De tabel weergeeft de categorie van de diverse stakeholdergroepen, hoe ForFarmers het gesprek aangaat met de diverse stakeholdergroepen en welke onderwerpen hierbij met hen besproken zijn. Dit is bovenop de aparte, formeel georganiseerde stakeholderdialoog voor het uitvoeren van de dubbele materialiteitsanalyse zoals beschreven in de duurzaamheidsverklaring 2024. Door deze structurele dialoog met stakeholdergroepen kan ForFarmers (duurzaamheid)thema's signaleren die in opkomst zijn en die uit strategisch oogpunt van belang kunnen zijn.

Stakeholders	Categorie stakeholder	Beschrijving	Hoe we het gesprek aangaan met onze stakeholders	Verwachtingen stakeholders en besproken onderwerpen
Klanten (leden)	Getroffen stakeholders	Organisaties, bedrijven en individuen die producten en/of diensten kopen van een onderdeel van ForFarmers. Deze subgroep is ook lid van de coöperatie van ForFarmers.	- Dagelijks contact - Website en social media 3-4 magazines per jaar - Maandelijkse digitale nieuwsbrieven - Klankbordgroepen 4x per jaar - Advertenties en promoties indien relevant - Regelmatig bijeenkomsten	- Billijke prijzen - Tijdige, volledige levering - Productkwaliteit - Technisch advies en ondersteuning - Innovatie - Voerefficiëntie en voer veiligheid - Ondersteunen van initiatieven vanuit de sector - Efficiënt gebruik van grondstoffen - Diergezondheid en dierenwelzijn - Antimicrobiële resistentie
Klanten (overig)	Getroffen stakeholders	Organisaties, bedrijven en individuen die producten en/of diensten kopen van een onderdeel van ForFarmers.		
Medewerkers	Getroffen stakeholders	Mensen die voor ForFarmers werken. Zowel degenen met een direct contract als degenen die geen werknemers zijn	- Dagelijks contact - Intranet medewerkers - Social media - Regelmatige teamvergaderingen - Tweejaarlijks medewerkersenquête - Ondernemingsraden - Jaarlijkse managementcongressen	- Best-in-class werkgever - Veilige werkomgeving - Billijke vergoeding - Flexibele werkafspraken - Openheid en transparante communicatie - Ondersteuning bij sociale projecten
Aandeelhouders (leden en overige)	Getroffen stakeholders en gebruikers van de duurzaamheidsverklaring	Organisaties, bedrijven en individuen die een aandelenbelang hebben in ForFarmers (direct of indirect). Deze subgroep is ook lid van de coöperatie FromFarmers.	- Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders - Publicatie en presentatie van jaarlijkse en halfjaarlijkse resultaten - Operationele voortgangsrapportages (2^e en 3^e kwartaal) - Roadshows - Jaarverslag	- Rendement - Openheid en transparantie - Sterke cultuur en waarden - Dividend prestaties - Heldere strategie - Duurzaamheidsaanpak - Verslaglegging en publicatie
Leveranciers	Getroffen stakeholders	Organisaties, bedrijven en individuen die producten en/of diensten verkopen aan een onderdeel van ForFarmers.	- Dagelijks contact - Code of Conduct - Regelmatige audits - Technische vergaderingen en bezoeken - Contracten en specificaties indien van toepassing	- Partnerschappen - Billijke prijzen - Alle verplichtingen nakomen - Openheid en transparantie - Traceerbaarheid - Diervoeder veiligheid - Verantwoord inkopen - Milieu-impact

Stakeholders	Categorie stakeholder	Beschrijving	Hoe we het gesprek aangaan met onze stakeholders	Verwachtingen stakeholders en besproken onderwerpen
Verwerkers, waaronder zuivelbedrijven, slachterijen en eierpakstations	Getroffen stakeholders	Organisaties, bedrijven en individuen die de primaire klanten zijn van onze klanten. Inclusief (maar niet beperkt tot) slachthuizen en vleesverwerkers, zuivelfabrieken, eierverpakkers.	- Dagelijks contact - Regelmatige technische vergaderingen en projecten	- Technisch advies en ondersteuning - Innovatie - Openheid en transparantie - Traceerbaarheid - Voerbaarheid - Efficiënt gebruik van grondstoffen - Diergezondheid en dierenwelzijn - Antimicrobiële resistentie - Verantwoord inkopen - CO₂-uitstoot
Retailers	Getroffen stakeholders	Organisaties en bedrijven waarvan de primaire klanten eindconsumenten zijn.	- Dagelijks contact - Regelmatige technische vergaderingen en projecten - Sociale media	- Technisch advies en ondersteuning - Innovatie - Openheid en transparantie - Traceerbaarheid - Voerbaarheid - Efficiënt gebruik van grondstoffen - Diergezondheid en dierenwelzijn - Antimicrobiële resistentie - Verantwoord inkopen - CO₂-uitstoot
NGO's	Gebruikers van de duurzaamheidsverklaring	Organisaties en bedrijven die een maatschappelijk, sociaal of wetenschappelijk probleem willen oplossen.	- Deelname aan congressen indien relevant - Ad hoc bijeenkomsten - Sociale media	- Duurzame praktijken - Milieu-impact van veeteelt - Verantwoord inkopen van grondstoffen - Openheid en transparantie - Diergezondheid en dierenwelzijn

EU-taxonomie

De EU-taxonomieverordening, aangenomen door de Europese Commissie in 2020 (verordening EU 2020/852), is een classificatiesysteem dat definieert welke economische activiteiten bijdragen aan specifieke milieudoelstellingen. De tabellen over 2024 zoals opgenomen in artikel 8 (Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2178), zoals gewijzigd door Gedelegeerde Verordening (EU) 2023/2486, zijn hieronder opgenomen. ForFarmers heeft geen nucleaire of fossiele gas gerelateerde activiteiten.

Omzet

	2024	Criteria inzake substantiële bijdrage								GEAD-criteria ('Geen ernstige afbreuk doen aan')						2023	
																	Aandeel van Taxonomie afgestemde of kwalificerende omzet (%)
Economische activiteiten	Codes	Omzet (EURm)	Aandeel van omzet (%)	Klimaat-mitigatie	Klimaat-adaptatie	Water en mariene bronnen	Veront-reiniging	Circulaire economie	Bio-diversiteit	Klimaat-mitigatie	Klimaat-adaptatie	Water en mariene bronnen	Veront-reiniging	Circulaire economie	Bio-diversiteit	Minimum-garanties	
Taxonomie kwalificerende activiteiten																	
Ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)																	
Omzet van voor ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)		–	0,0%														0,0%
Taxonomie kwalificerende maar niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)																	
Omzet van taxonomie kwalificerende maar voor niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)		–	0,0%														0,0%
Omzet van taxonomie kwalificerende activiteiten		–	0,0%														0,0%
Omzet van niet voor de taxonomie kwalificerende activiteiten																	
Omzet van niet voor de taxonomie kwalificerende activiteiten		2.745,7	100%														
Totaal		2.745,7	100%														

Kapitaalinvesteringen

	2024		Criteria inzake substantiële bijdrage							GEAD-criteria ('Geen ernstige afbreuk doen aan')						2023	
	Code(s)	Kapitaalinvesteringen (EURm)	Aandeel van kapitaalinvesteringen (%)	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water en mariene bronnen	Verontreiniging	Circulaire economie	Biodiversiteit	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water en mariene bronnen	Verontreiniging	Circulaire economie	Biodiversiteit	Minimumgaranties	Aandeel van Taxonomie afgestemde of kwalificerende kapitaalinvesteringen (%)
Economische activiteiten																	
Taxonomie kwalificerende activiteiten																	
Ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)																	
Kapitaalinvesteringen van voor ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)		–	0,0%														0,0%
Taxonomie kwalificerende maar niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)																	
Productie van warmte/koude uit bio-energie	CCM 4.24	–	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%
Vervoer met personenwagens	CCM 6.5	3,6	2,5%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								4,2%
Goederenvervoer over de weg	CCM 6.6	14,0	9,6%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								16,0%
Installatie, onderhoud en reparatie van energiezuinige installaties	CCM 7.3	1,2	0,8%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,6%
Installatie, onderhoud en reparatie van oplaadstations voor elektrische voertuigen	CCM 7.4	0,1	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%
Installatie, onderhoud en reparatie van instrumenten en toestellen voor het meten, regelen en controleren van de energieprestaties van gebouwen	CCM 7.5	0,0	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,3%
Installatie, onderhoud en reparatie van hernieuwbare energietechnologieën, ter plaatse	CCM 7.6	–	0,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%
Aankoop en eigendom van gebouwen	CCM 7.7	13,1	9,1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0%
Kapitaalinvesteringen van voor taxonomie kwalificerende maar voor niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)		32,0	22,1%	22,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								21,1%
Kapitaalinvesteringen van taxonomie kwalificerende activiteiten		32,0	22,1%														21,1%
Kapitaalinvesteringen van niet voor de taxonomie kwalificerende activiteiten		113,0	77,9%														
Totaal		145,0	100,0%														

Operationale uitgaven

Operationele uitgaven	2024		Criteria inzake substantiële bijdrage							GEAD-criteria ('Geen ernstige afbreuk doen aan')						2023		
	Code(s)	Operationale uitgaven (EURm)	Aandeel van operationale uitgaven(%)	Klimaat-mitigatie	Klimaat-adaptatie	Water en mariene bronnen	Veront-reiniging	Circulaire economie	Bio-diversiteit	Klimaat-mitigatie	Klimaat-adaptatie	Water en mariene bronnen	Veront-reiniging	Circulaire economie	Bio-diversiteit	Minimum-garanties	Aandeel van Taxonomie afgestemde of kwalificerende operationale uitgaven (%)	
Economische activiteiten																		
Taxonomie kwalificerende activiteiten																		
Ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)																		
Operationale uitgaven van voor ecologische duurzame activiteiten (op Taxonomie afgestemd)		–	0,0%														0,0%	
Taxonomie kwalificerende maar niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)																		
Productie van warmte/koude uit bio-energie	CCM 4.24	0,6	1,2%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,5%	
Vervoer met personenwagens	CCM 6.5	1,6	3,3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								4,1%	
Dichtbij marktonderzoek, ontwikkeling en innovatie	CCM 9.1	0,8	1,7%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1,9%	
Operationele uitgaven van voor taxonomie kwalificerende maar voor niet ecologische duurzame activiteiten (niet op Taxonomie afgestemd)		3,0	6,2%	6,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								6,4%	
Operationele uitgaven van taxonomie kwalificerende activiteiten		3,0	6,2%														6,4%	
Operationale uitgaven van niet voor de taxonomie kwalificerende activiteiten		44,5	93,8%															
Totaal		47,5	100,0%															

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid

Het Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid is opgenomen op de volgende pagina's.

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant



Aan: de Raad van Commissarissen van ForFarmers N.V.

Assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant over de duurzaamheidsverklaring 2024

Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd over de duurzaamheidsverklaring over 2024 van ForFarmers N.V. (ForFarmers of de vennootschap) te Lochem, welke is opgenomen als onderdeel van het Jaarverslag. De duurzaamheidsverklaring omvat de secties algemene, milieu-, sociale en governance informatie, en de bijlage bij de duurzaamheidsverklaring, inclusief de informatie die door middel van een verwijzing is opgenomen in de duurzaamheidsverklaring (duurzaamheidsverklaring).

Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie is ons niets gebleken op grond waarvan wij zouden moeten veronderstellen dat de duurzaamheidsverklaring niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten:

- is opgesteld in overeenstemming met de Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportering (ESRS, European Sustainability Reporting Standards) zoals vastgesteld door de Europese Commissie en in overeenstemming met het door ForFarmers uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces om de op grond van de ESRS gerapporteerde informatie vast te stellen; en
- voldoet aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsverklaring verricht volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake duurzaamheidsverslaggeving' (Assurance-opdrachten met betrekking tot duurzaamheidsverslaggeving), welke een specifieke Nederlandse standaard is die is gebaseerd op de International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised) 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie'. Onze verantwoordelijkheden onder deze standaard staan verder beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsverklaring' van ons rapport.

Wij zijn onafhankelijk van de vennootschap zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Benadrukking van bepaalde aangelegenheid

Wij vestigen de aandacht op het hoofdstuk 'Algemene toelichtingen' van de duurzaamheidsverklaring, beginnend op pagina 41. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet dat de duurzaamheidsverklaring is opgesteld in de context van nieuwe standaarden voor duurzaamheidsrapportering. Deze standaarden vereisen entiteit specifieke en tijdelijke interpretaties en het omgaan met inherente meet- of evaluatieonzekerheden. De paragrafen 'Bronnen van schattingen en onzekere uitkomsten' en 'Schattingen van de waardekten' gaan in op inherente meet- of evaluatieonzekerheden. In deze paragrafen staan de kwantitatieve maatstaven en monetaire bedragen die aan een hoge mate van meetonzekerheid onderhevig zijn en informatie is opgenomen over de bronnen van meetonzekerheid, alsmede de aannames, benaderingen en oordelen die de vennootschap bij het meten daarvan heeft gehanteerd in overeenstemming met de ESRS.

De vergelijkbaarheid van duurzaamheidsinformatie tussen entiteiten onderling en in de tijd kan beïnvloed worden door het ontbreken van historische duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de ESRS. Dit biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen, vooral in de eerste jaren.

In dit hoofdstuk staat ook het verankeren van de betrokkenheid van getroffen stakeholders in het doorlopende due diligence en dubbele-materialiteitsanalyseproces. Due diligence is een doorlopende praktijk die inspeelt op en aanleiding kan geven tot veranderingen in de strategie, het bedrijfsmodel, de activiteiten, de zakelijke relaties, de bedrijfsactiviteiten, en de inkoop- en verkoopcontext van de vennootschap. De duurzaamheidsverklaring bevat mogelijk niet elke impact, elk risico en elke kans of aanvullende entiteit specifieke informatie die elke individuele stakeholder belangrijk kan achten op basis van de eigen specifieke inschatting.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

Ter vergelijking opgenomen informatie niet onderzocht

Er zijn geen assurance-werkzaamheden uitgevoerd op de vergelijkende duurzaamheidsinformatie. Bijgevolg zijn de overeenkomstige duurzaamheidsinformatie en de daaraan gerelateerde toelichtingen voor de periode 2023 niet onderworpen aan assurance-procedures.

Onze conclusie is niet gewijzigd met betrekking tot deze kwestie.

Beperkingen in de reikwijdte van onze assurance-opdracht

Bij het rapporteren van prospectieve informatie in overeenstemming met de ESRS is de Raad van Bestuur van de vennootschap verplicht om de prospectieve informatie op te stellen op basis van openbaar gemaakte veronderstellingen over gebeurtenissen die zich in de toekomst kunnen voordoen en mogelijke toekomstige acties van de vennootschap. Het is waarschijnlijk dat de werkelijke uitkomst zal afwijken, aangezien de gebeurtenissen vaak niet plaatsvinden zoals voorzien. Prospectieve informatie heeft betrekking op gebeurtenissen en acties die zich nog niet hebben voorgedaan en zich wellicht ook nooit zullen voordoen. Wij geven geen zekerheid over de haalbaarheid van deze prospectieve informatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie binnen de reikwijdte van onze assurance-opdracht. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

Beschrijving van de verantwoordelijkheden ten aanzien van de duurzaamheidsverklaring

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen ten aanzien van de duurzaamheidsverklaring

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring in overeenstemming met de ESRS inclusief het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces als basis voor de duurzaamheidsverklaring en het rapporteren over materiële impacts, risico's en kansen in overeenstemming met de ESRS. Als onderdeel van het opstellen van de duurzaamheidsverklaring is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor het voldoen aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening). De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van additionele entiteit specifieke toelichtingen zodat gebruikers inzicht krijgen in de duurzaamheidsimpacts, -risico's of -kansen van de vennootschap en voor het bepalen dat deze additionele entiteit-specifieke toelichtingen aanvaardbaar zijn in de gegeven omstandigheden en in overeenstemming met de ESRS.

De Raad van Bestuur is verder verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het duurzaamheidsrapportageproces waaronder het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces.

Onze verantwoordelijkheid voor de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsverklaring

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven conclusie.

Onze assurance-opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid om de plausibiliteit van de duurzaamheidsverklaring vast te stellen. De werkzaamheden variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een redelijke mate van zekerheid.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht bij de duurzaamheidsverklaring is opgenomen in de bijlage van dit assurance-rapport. Deze beschrijving maakt deel uit van ons assurance-rapport.

Amstelveen, 19 februari 2025

KPMG Accountants N.V.

A. el Hessaïni RA

Bijlage: Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht over de duurzaamheidsverklaring

Bijlage

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht bij de duurzaamheidsverklaring

Wij passen de 'Nadere Voorschriften kwaliteitsmanagement' (NV KM) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, assurance-standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Onze assurance-opdracht bestond onder andere uit:

- Het inwinnen van inlichtingen en uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante duurzaamheidsthema's en -kwesties, de kenmerken van de vennootschap, de activiteiten en de waardeketen, en de essentiële immateriële middelen, om het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces te beoordelen als basis voor de duurzaamheidsverklaring en het rapporteren over alle materiële duurzaamheidsimpacts, -risico's en -kansen in overeenstemming met de ESRS.
- Via het inwinnen van inlichtingen het op hoofdlijnen inzicht verwerven in de interne beheersingsomgeving, de processen van de vennootschap voor het verzamelen en rapporteren van informatie over de vennootschap en de waardeketen, de informatiesystemen en het risico-inschattingsproces van de vennootschap relevant voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring, alsmede voor het identificeren van de activiteiten van de vennootschap, het bepalen van in aanmerking komende en afgestemde economische activiteiten en het opstellen van de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), zonder het verkrijgen van assurance-informatie over de implementatie van, of het toetsen van de effectiviteit van, de interne beheersingsmaatregelen.
- Het beoordelen van het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces en het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsverklaring, inclusief de toelichtingen vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich kan voordoen ('geselecteerde toelichtingen'). Wij hebben verdere assurance-werk-

zaamheden met beperkte mate van zekerheid opgezet en uitgevoerd die inspelen op deze risico-inschatting en die erop zijn gericht om in te schatten of de duurzaamheidsverklaring geen afwijkingen van materieel belang bevat.

- Het overwegen of de beschrijving door de Raad van Bestuur van het dubbele-materialiteitsanalyseproces in de duurzaamheidsverklaring consistent lijkt te zijn met het door de vennootschap uitgevoerde proces.
- Op basis van ons professionele oordeel hebben we materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de duurzaamheidsverklaring. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben we rekening gehouden met kwantitatieve en kwalitatieve overwegingen en met de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als het bedrijf.
- Het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risico-profiel van de groepsonderdelen.
- Het uitvoeren van cijferanalyses op kwantitatieve informatie in de duurzaamheidsverklaring, inclusief het overwegen van data en trends in de informatie die is aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het beoordelen of de door de vennootschap gehanteerde methoden voor het ontwikkelen van schattingen passend zijn en consistent zijn toegepast voor geselecteerde toelichtingen. We hebben data en trends overwogen, echter omvatten onze werkzaamheden niet het toetsen van de gegevens waarop de schattingen zijn gebaseerd of het zelfstandig ontwikkelen van onze eigen schattingen voor het evalueren van de schattingen van het management.
- Het op basis van beperkte deelwaarnemingen analyseren van relevante interne en externe documentatie die voor de vennootschap beschikbaar is (inclusief publiek beschikbare informatie of informatie afkomstig van relaties in de waardeketen) voor geselecteerde toelichtingen.
- Het lezen van de andere informatie in het jaarverslag om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met de duurzaamheidsverklaring te identificeren.
- Het overwegen of:
 - de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening) voor elke milieudoelstelling, aansluit op de onderliggende

vastleggingen van de vennootschap; en consistent of samenhangend is met de duurzaamheidsverklaring;

- de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening) redelijk lijkt, in het bijzonder of de in aanmerking komende economische activiteiten voldoen aan de cumulatieve voorwaarden om te kwalificeren als afgestemd; en
- aan de technische screeningcriteria is voldaan, en of de gerapporteerde kritische prestatie-indicatoren zijn bepaald en berekend in overeenstemming met het Taxonomy reference framework zoals gedefinieerd in Appendix 1 Glossary of Terms van de CEA OB Guidelines on limited assurance on sustainability reporting zoals vastgesteld op 30 september 2024 en in overeenstemming met de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), inclusief het verslagleggingsformaat waarin de activiteiten zijn gepresenteerd.
- Het overwegen van de algehele presentatie, structuur en de fundamentele kwalitatieve kenmerken van informatie (relevantie en getrouwe weergave: volledig, onpartijdig, neutraal en nauwkeurig) gerapporteerd in de duurzaamheidsverklaring, inclusief de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).
- Het overwegen op basis van onze werkzaamheden ter verkrijging van een beperkte mate van zekerheid en de evaluatie van de verkregen assurance-informatie of de duurzaamheidsverklaring als geheel zonder afwijkingen van materieel belang is opgesteld in overeenstemming met de ESRS.

Overzicht groepsmaatschappijen

Groepsmaatschappijen	2024 Belang
Nederland	
ForFarmers Nederland B.V.	100%
ForFarmers Corporate Services B.V.	100%
Van Triest CirQlar B.V.	100%
FF Logistics B.V.	100%
PoultryPlus B.V.	100%
Reudink B.V.	100%
Van Gorp Schalkwijk B.V.	100%
Van Gorp Biologische Voeders B.V.	100%
Stimulan B.V.	100%
ForFarmers Poland B.V.	100%
ABC Vermogensbeheer B.V.	100%
Agri Focus Advies B.V.	100%
Veevoederhandel Van der Steijn Deurne B.V.	100%
Agri Focus Service Centrum B.V.	100%
Agri Focus H&B B.V.	100%
Agri Focus Rundevée B.V.	100%
ForFarmers Vleuten B.V.	60%
Vleuten Voeders B.V.	60%
Wise Feed B.V.	60%
Duitsland	
ForFarmers GmbH	100%
ForFarmers Langförden GmbH	100%
ForFarmers BM GmbH	100%
ForFarmers Hamburg GmbH & Co. KG	100%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH & Co. KG	60%
ForFarmers Thesing Mischfutter GmbH	60%
ForFarmers Beelitz GmbH	100%

Groepsmaatschappijen	2024 Belang
Pavo Pferdenahrung GmbH	100%
Vleuten Futtermittel GmbH	60%
Steijn Voeders GmbH	100%
HaBeMa Futtermittel GmbH & Co. KG Produktions- und Umschlagsgesellschaft	50%
HaBeMa Futtermittel-Verwaltungs GmbH	50%
ForFarmers Germany GmbH	100%
Reudink GmbH	100%
België	
ForFarmers BE B.V.	100%
De Wulveput B.V.	100%
Polen	
Tasomix Sp. z o.o	60%
Tasomix Pasze Sp. z o.o	60%
Verenigd Koninkrijk	
ForFarmers UK Holdings Ltd.	100%
ForFarmers UK Ltd.	100%
Thunderbrook Equestrian Ltd.	100%
FeedCo Ltd.	25%

Begrippenlijst

Additieven	Ingrediënten die aan het voer worden toegevoegd om het product te verbeteren. Bijvoorbeeld ten aanzien van houdbaarheid, smaak, geur of voederwaarde.
AMR	Antimicrobiële resistentie.
AMX	AMX Index (afgeleid van Amsterdam Mid Cap Index) is een effectenbeurs index samengesteld uit Nederlandse ondernemingen, in omvang gerangschikt tussen 26 - 50, die handelen op de Amsterdamse Effectenbeurs Euronext.
AScX Index	De AScX Index (afgeleid van Amsterdam Small Cap Index) is een effectenbeurs index samengesteld uit Nederlandse ondernemingen, in omvang gerangschikt tussen de 51 - 75, die handelen op de Amsterdamse Effectenbeurs Euronext.
Autonoom	Is exclusief vertaalslag valuta-effect en het netto-effect van acquisities en desinvesteringen.
BEPS	Base Erosion and Profit Shifting. Engels begrip waarmee wordt aangeduid dat internationaal opererende ondernemingen een zodanige agressieve belastingplanning hanteren dat in feite sprake is van belastingontwijking.
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.
Code of Conduct (gedragscode)	Dit zijn de waarden, bedrijfsprincipes en gedragsregels die gelden voor iedereen die binnen ForFarmers werkzaam is. Hierin worden onder andere integriteit en verantwoordelijkheden van zowel de organisatie als de medewerker aan de orde gesteld.
Coöperatie FromFarmers U.A.	Coöperatie FromFarmers is meerderheidsaandeelhouder van ForFarmers N.V. De coöperatie telt ongeveer 4.500 leden, voornamelijk actief in de rundveehouderij, varkenshouderij en pluimveehouderij.
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive. Richtlijn waarin staat dat bedrijven vanaf 2024 verplicht zijn te rapporteren over hun impact op de mens en het klimaat
DML	DML staat voor Dry, Moist, Liquid. Zie ook reststromen.
Downstream	Gebruik van gekochte producten.
Dubbele materialiteit	DMA. De impact op en de impact van de onderneming op de omgeving.
EPS	Earnings per share ofwel winst per aandeel (WPA).

FAO	Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties (Food and Agriculture Organization of the United Nations).
Feed Chain Alliance	De Feed Chain Alliance Standaard (voorheen GMP Regeling) is een kwaliteitssysteem dat wordt beheerd door OVOCOM, het Belgisch overlegplatform voor de diervoedersector.
FEFAC	European Feed Manufacturers' Federation.
FFEEC	ForFarmers European Employees Council. De werknemersvertegenwoordiging op Europees niveau die bestaat uit werknemersvertegenwoordigers uit Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Hier worden onderwerpen besproken die betrekking hebben op meerdere landen.
Fosfaatefficiëntie	Kengetal dat aangeeft hoe efficiënt een veehouderijbedrijf met fosfaat omgaat.
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.
Hefboom	Maatregelen
IRO	Impact-, risico- en kansenmanagement
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.
LCA	Levenscyclusanalyse. Toont de milieuprestaties van de gehele productieketen aan.
Materialiteitsanalyse	Analyse waarin bepaald wordt of een onderwerp al dan niet van (materieel) belang is voor de stakeholders van ForFarmers en voor ForFarmers zelf. Vaak gebruikt in relatie tot duurzaamheid.
Materialiteitsmatrix	In de materialiteitsmatrix wordt het belang van CSR (corporate social responsibility) onderwerpen (inclusief duurzaamheid) in 2 dimensies weergegeven: het belang van de onderwerpen voor de stakeholders en het belang van het onderwerp voor de onderneming.
MSCI Netherlands index	De MSCI Netherlands-index meet de prestaties van de large- en midcap-segmenten van de Nederlandse markt.
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.

Risk Advisory Board (RAB)	De Risk Advisory Board bestaat uit de CFO, Director Supply Chain, Director Reporting, Taks & Risk. De interne Auditor neemt als toevoerder deel aan de vergaderingen.
RSPO	Round table on Sustainable Palm Oil. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde palmolie. (www.rspo.org)
RTRS	Round Table on Responsible Soy. Ronde tafel voor verantwoord geproduceerde soja. (www.responsiblesoy.org)
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.
SBTi	Science-Based Targets Initiative. Initiatief dat bedrijven ondersteunt bij het ontwikkelen van klimaatdoelen op basis van wetenschappelijke kennis.
Sedex gedragscode	Supplier Ethical Data Exchange.
Sojameel	Ook wel sojaschroot. Product dat overblijft na extractie van sojaolie uit de sojaboon en dat verhit is geweest. Dient als eiwitrijke grondstof voor veevoer.
Upstream	Aangekochte goederen en diensten.
Virtuele ketenintegratie	Bedrijven die in een virtuele keten samenwerken en informatie delen om additionele waarde te onttrekken en creëren, zoals informatie over herkomst.

Colofon

ForFarmers N.V.
Kwinkweerd 12
7241 CW Lochem, Nederland

Tel.: +31 (0)573 28 88 00
Fax: +31 (0)573 28 88 99
Mail: info@forfarmers.eu

Toekomstgerichte uitspraken

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

Externe markt data

Verklaringen in dit jaarverslag met betrekking tot het marktaandeel, waaronder de concurrentiepositie van de groep, zijn gebaseerd op externe bronnen zoals overheidsrapporten en -statistieken, onderzoeksrapporten van banken en gespecialiseerde onderzoeksinstituten, gecombineerd met management inschattingen.

