



Bericht van de Raad van bestuur

Ondanks de lastige marktomstandigheden realiseerden we solide resultaten in 2022

Onze medewerkers hebben zich weer enorm ingezet om het rendement op het boerenerf te verbeteren.



2022: keerpunt in de Europese historie

Niemand zal 2022 vergeten. Het jaar waarin Rusland opeens Oekraïne binnenviel. Waardoor de beschikbaarheid van grondstoffen opeens geen vanzelfsprekendheid meer was. En waarin Europese consumenten werden geconfronteerd met de hoogste inflatie sinds de introductie van de Euro. Het jaar waarin in Nederland de boeren de nationale vlag ondersteboven hingen als uiting van boosheid en zorg om de stikstofplannen van het kabinet. En een jaar met een hele lange droge zomer.

Resultaten:

2022 was op meerdere fronten een lastig jaar. We zijn er daarom vooral trots op dat onze medewerkers, ondanks de vele uitdagingen, het voer op tijd en volgens afspraak aan onze klanten hebben geleverd. Onze volumes daalden, vooral door de daling in de varkenssector als gevolg van de krimp in deze sector. Desalniettemin realiseerden we een solide onderliggende EBITDA en een onderliggende netto winst die hoger was dan vorig jaar. Dankzij aangescherpte processen en een sterke bijdrage van het cluster Duitsland/Polen en ondanks de fors gestegen grondstof- en energieprijzen.

In Nederland zijn we naast onze boeren gaan staan om te benadrukken dat wij geloven dat samenwerken en innoveren een effectievere oplossing is voor de stikstofproblematiek dan alleen saneren. We zien dat de agrarische sector voor een belangrijke transitie staat. We zetten daarom nog nadrukkelijker in op zowel het verder verduurzamen van onze productieprocessen als op de ontwikkeling van innovatieve voerconcepten die de impact van de sector op klimaat en natuur verminderen. Dat doen we door gerichte inkoop van grondstoffen en co-producten, goede voerbenutting en passend advies. Zo hebben onze melkveeklanten in Nederland de uitstoot van broeikasgassen al aanzienlijk verlaagd.

Herziene strategie 2025

We hielden in het afgelopen jaar de uitgangspunten van de strategie voor 2025 opnieuw tegen het licht. Dit was nodig om de strategie beter aan te sluiten bij de veranderende omstandigheden in markt en economie. De nadruk op het verduurzamen van de agrarische sector was sinds de lancering van de strategie in 2020 immers nog verder toegenomen. Dat merken we onder meer door

maatregelen die versneld zijn voorgesteld of doorgevoerd als onderdeel van de EU Green Deal. Bovendien zijn de prijzen van grondstoffen en energie, mede als gevolg van de oorlog in Oekraïne, nog volatieler en hoger geworden. Het doorberekenen van de grondstofprijsschommelingen werd daardoor lastiger. Dit, versterkt door de andere veranderingen in de markt, vraagt om meer consolidatie en samenwerking in de keten, van voerproducent tot retailer. Dit was de reden voor ons voornemen in het Verenigd Koninkrijk onze organisatie met de pluimveevoederproducent 2Agriculture te laten fuseren. In februari 2023 maakten we bekend af te zien van de voorgestelde joint venture, rekening houdend met de duur en de kosten van het mededingingsproces.

We vonden het belangrijk dat de strategie zou worden gedragen door de gehele organisatie en daarnaast ondersteund door onze externe stakeholders. Daarom hebben we vanaf het begin van 2022 diverse medewerkers van verschillende afdelingen en landen uit de organisatie betrokken bij het bepalen van de strategische kernpunten. De kennis en inzichten van de dagelijkse praktijk was van groot belang. We hebben ook met boeren, leveranciers en aandeelhouders gesprekken gevoerd en we hebben de uitkomsten van het in 2021 uitgevoerde uitgebreide onderzoek onder deze stakeholders meegenomen in de evaluatie van onze strategie. Zij gaven in dit onderzoek aan welke onderwerpen zij van materieel belang vonden voor onze activiteiten en onze rol in de samenleving.

We lanceerden de herziene strategie 2025 in november. Zowel tijdens de bijeenkomst met beleggers en analisten als tijdens sessies met onze medewerkers,





klankbordgroepen van klanten en met de ledenraad van de coöperatie merkten we dat de vijf strategische principes goed werden ontvangen. Vooral omdat we met deze strategie de nadruk leggen op een nog meer lokale marktaanpak, differentiatie en op duurzaamheid gerichte innovatie van voerconcepten.

We werken vanuit onze missie, For the Future of Farming. Dat betekent dat we ons volledig inzetten voor een duurzame veehouderij, zowel ecologisch als economisch. Zo gaan we bijvoorbeeld ESG-concepten ontwikkelen, die tegemoetkomen aan maatschappelijke thema's, zoals het gebruik van alternatieve grondstoffen, circulariteit en het verder terugdringen van (stikstof)uitstoot. Ook gaan we nog actiever samenwerken in de keten om aan de vragen vanuit de consument en maatschappij te kunnen voldoen en efficiënter te kunnen werken. En bovenal blijven we trouw aan ons uitgangspunt dat we goed voer leveren tegen competitieve prijzen, zodat boeren en wij rendabel kunnen ondernemen. Het belang van een gezond rendement voor alle spelers in de keten zullen we blijven benadrukken in onze public affairs activiteiten. Dit is een absolute voorwaarde om de investeringen te kunnen doen voor een betrouwbare voedingsketen en tegelijkertijd de transitie naar een net-zero CO₂ voetafdruk. We hebben de kennis, kunde en werkwijze in huis om hieraan een waardevolle bijdrage te leveren. Dit is de basis van onze langetermijnwaardcreatie voor onze stakeholders.

Mensen met passie: #proudtobeforfarmers

We realiseren ons terdege dat we de strategie alleen met succes kunnen implementeren als we werken met en aan een goed team en betrokken medewerkers. In tijden van krapte op de arbeidsmarkt is het niet voldoende om alleen goede arbeidsvoorwaarden te bieden. De cultuur van de onderneming evenals de missie zijn ook bepalend in de keuze van kandidaten. Dit was onder meer aanleiding om onze kernwaarden aan te passen zodat deze onze bestaande en gewenste cultuur het beste reflecteren. De nieuwe waarden **Passionate, Responsible, Open-minded, United** en **Delivering** zijn voor ons meer dan alleen maar woorden. Ze bieden een concrete leidraad in het dagelijks doen en laten naar boeren, ketenpartners, stakeholders - en naar elkaar. De eerste letters van de waarden vormen het woord 'proud', dat we nadrukkelijk gebruiken in onze employer branding activiteiten.

We organiseerden in 2022 in de verschillende landen veel webinars en trainingen. Zo houden we elkaar op de hoogte van de ontwikkelingen in de onderneming en helpen we medewerkers zich verder te ontplooiën in hun functies en loopbaan. Deze activiteiten vonden op locatie en online plaats en werden over het algemeen goed bezocht. We besteden daarnaast op ons intranet ook regelmatig aandacht aan bepaalde actuele thema's, zoals aan het gebruik van reststromen in onze voeders.

Veiligheid boven alles

Evenzo vinden we het belangrijk dat onze medewerkers op een veilige manier hun werk kunnen doen. We investeren veel in trainingen om het gedrag van medewerkers zo te veranderen dat de alertheid ten aanzien van onveilige situaties toeneemt. Tegelijkertijd besteden we actief aandacht aan veiligheid zowel op ons intranet als tijdens conferenties, publicaties en in onze dagelijkse activiteiten. We zijn verheugd dat we in 2022 aanzienlijk minder incidenten met verzuim hadden dan vorig jaar. Sociale veiligheid is in 2022 wereldwijd nadrukkelijker in de schijnwerpers komen te staan. Hoewel we al lange tijd werken met een gedragscode en een klokkenluidersregeling, zijn we ons nog bewuster geworden van het belang van juiste kernwaarden. Dit heeft onze volle aandacht.

Wisselingen aan de top

De samenstelling van het bestuur is in 2022 een aantal keer veranderd. We hebben na de algemene vergadering van aandeelhouders in april afscheid genomen van Yoram Knoop, die na twee vierjaarstermijnen CEO te zijn geweest ons verliet. In die acht jaar is ForFarmers onder meer toegetreden tot Euronext Amsterdam, actief geworden in Polen door de overname van een meerderheidsbelang in Tasomix en is de volumeverdeling over de sectoren verder in balans gekomen mede door de overname van De Hoop Mengvoeders in Nederland. Wij zijn Yoram zeer erkentelijk voor de wijze waarop we dit gezamenlijk hebben kunnen realiseren.

Pieter Wolleswinkel werd tijdens dezelfde AvA benoemd als lid van het bestuur. Hij blijft daarnaast ook als managing director verantwoordelijk voor ons grootste cluster Nederland/België, Reudink en Pavo. Het is verheugend en goed dat deze interne promotie plaatsvindt. Dit creëert vertrouwen onder collega's en bij klanten.

Vlak voor de AvA werd bekend gemaakt dat de raad van commissarissen Chris Deen had genomineerd om per 1 juli 2022 Yoram op te volgen als CEO. Roeland nam tot aan die datum de CEO-taken waar, naast zijn CFO-werkzaamheden. Helaas kondigde Chris al vrij snel zijn vertrek aan vanwege gezondheidsredenen. We betreuren dat het zo gelopen is en wensen Chris een goed herstel. In november, vlak voor de lancering van de herziene strategie, konden we aankondigen dat de raad Theo Spierings voordroeg als nieuwe CEO. Tijdens de buitengewone vergadering van aandeelhouders aan het begin van 2023 werd Theo benoemd voor één jaar. Gedurende de afwezigheid van Chris namen Roeland en Pieter de CEO-taken waar.

Mede omdat we eind 2021 meer zijn gaan werken volgens het principe 'primair lokaal, dicht op de klant, ondersteund door centraal' hebben we ondanks deze wisselingen goed de focus op de operationele activiteiten kunnen houden. De landenteams worden aangestuurd door managing directors uit het betreffende land, ieder ondersteund door een goed managementteam en met een uitgebreid netwerk in de sector. Een punt van aandacht is het aanbrengen van meer diversiteit in de organisatie waaronder in het executive team. Hier is te weinig progressie geboekt.

Raad van Commissarissen

Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders in 2022 namen we afscheid van Sandra Addink- Berendsen en verwelkomden we Marijke Folkers – In 't Hout. Vincent Hulshof en Roger Gerritzen werden herbenoemd voor vier jaar. Dit zorgt voor stabiliteit in de samenstelling van de raad. Dat komt de samenwerking tussen de raad en het bestuur ten goede.

Werken aan een duurzame toekomst

Wij zien, erkennen en waarderen het belang van de agrarische sector. Dat verwoorden we in onze missie For the Future of Farming. Boeren zorgen immers voor eten op het bord. Vanuit de luxe situatie waarin we in Noordwest-Europa leven, met een enorme keuze en kwaliteit van voedsel in supermarkten, wordt aan dit basis gegeven nogal eens voorbijgegaan. Tegelijkertijd erkennen we ook dat de impact van de veehouderij op klimaat en natuur verder kan worden verminderd opdat voeding duurzaam beschikbaar blijft. Om dit te realiseren zetten we nadrukkelijk in op onze duurzaamheidsagenda. Deze is gericht op het verminderen van uitstoot van broeikasgassen, zowel in onze eigen productie- als logistieke processen. Daarnaast streven we naar een vermindering van de CO₂ voetafdruk van ons veevoer. Dat doen we door optimalisatie van de voederconversie (steeds minder voer per kg opbrengst) en door het gebruik van steeds meer co-producten die niet geschikt zijn voor menselijke consumptie en reststromen uit de voedingsindustrie. Om ontbossing tegen te gaan richten we ons op het kopen van soja die op een verantwoorde manier is geteeld. Bovendien werken we aan het ontwikkelen van concepten met alternatieve eiwitten,

om soja als ingrediënt te vervangen. We trachten zoveel mogelijk maatschappelijke thema's rondom de veehouderij te adresseren met passende en betaalbare oplossingen.

We beseffen ons ook dat zuivel, vlees en eieren het meest efficiënt kunnen worden geproduceerd in bepaalde geografische gebieden met een daarvoor optimaal klimaat, een goede logistieke infrastructuur en de beschikbaarheid van voldoende reststromen uit de humane voedingsmiddelenindustrie. Dit is onder meer het geval in het dichtbevolkte Noordwest-Europa. Daar is de strijd om het gebruik van land en de maatschappelijke druk op de milieu-impact van de sector echter van steeds grotere invloed op het lokale agrarisch beleid, mede als uitvloeisel van de Europese landbouwstrategie, Farm to Fork. Dit ervaren we bijvoorbeeld dagelijks in Nederland, waar de strijd om land en natuur hoog op de politieke agenda staat. We zullen zowel individueel als via de belangenverenigingen blijven benadrukken dat ecologie altijd moet samengaan met economie. Alleen dan kunnen we gezamenlijk een goede en duurzame transitie realiseren. We menen dat we met onze voer- en adviesaanpak een juiste benadering hebben, om op een sociaal en maatschappelijk verantwoorde manier zowel onze klanten te helpen hun productie en rendement te verhogen, als in het totale proces de CO₂-voetafdruk te verlagen.

Theo Spierings, CEO van ForFarmers: "Ik ben recent toetreden tot ForFarmers als CEO. Tijdens gesprekken en bijeenkomsten in de afgelopen twee maanden is de aanwezige kennis, ervaring, toewijding en passie van de medewerkers mij opgevallen. Gezien de veranderingen



waar onze sector voor staat is dat een solide basis. Het ontbreekt immers op dit moment aan een heldere visie in de sector ten aanzien van hoe we op een goede en juiste manier de sector verder kunnen verduurzamen. Dat moet veranderen en daar wil ik met ForFarmers actief aan bijdragen. Opdat alle spelers in de keten weten waar ze aan toe zijn en daarnaar kunnen handelen. Ik heb er vertrouwen in dat we dit kunnen. We hebben een goed team en een heldere strategie met een duidelijke focus. Daarnaast hebben we recent de kernwaarden aangescherpt, voortbordurend op de al aanwezige ondernemingscultuur. Deze cultuur zal ons helpen bij de aanpassing van de organisatie die nodig is om de strategie goed te kunnen implementeren.

We kunnen niet zonder onze klanten, de leden van de coöperatie, medewerkers, aandeelhouders, leveranciers en andere belanghebbenden. Ik wil hen, ook namens mijn collega's uit het executive team, danken voor het in 2022 in ons gestelde vertrouwen.”

Lochem, 22 februari 2023

Theo Spierings, CEO
Roeland Tjebbes, CFO
Pieter Wolleswinkel, COO