



**Better
Together**

Jaarverslag 2021

Een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties



Inhoudsopgave

Voorwoord CEO 3



Welkom bij Agrifirm 6



Profiel, missie en visie 7
Better Together 8
STAR-waarden 9
Agrifirm wereldwijd 10
Onze internationale sectoren 12
Onze Nederlandse sectoren 13

Onze kerncijfers 14



Financiële kerncijfers 17
Overige kerncijfers 18

Verslag van de hoofddirectie 19



Strategie 2021-2024 21
Ontwikkelingen business units 27
Financiële resultaten 32
HR-kerncijfers 33
Human Resources 34
Risicomanagement 38
Duurzaamheidsagenda 45

Verslag van de coöperatie 49



Verslag van de raad van commissarissen 59



Voorwoord 60
Verslag van de raad van commissarissen 61

Bijlagen 65
Jaarrekening 67
Adres 103



Wereldwijde samenwerking

Tevreden kijken we terug op 2021. Een jaar waarin onze commerciële teams in de verschillende regio's toch goede resultaten wisten neer te zetten, ondanks zeer uitdagende omstandigheden. Een jaar waarin corona een zwaar stempel drukte op de manier waarop we werkten. Ondanks dat het een lastige situatie was voor onze medewerkers, hebben de klantbediening en de prestaties van ons bedrijf daar niet onder geleden.

Prima resultaten in uitdagende omstandigheden

2021 kenmerkt zich als een jaar waarin dierziekten als varkenspest en vogelgriep een groot deel van de agrarische sector teisterden. Een jaar waarin hoge voerkosten en lage opbrengstprijzen de boventoon voerden. De veehouderijsector had het zwaar, zowel in Nederland als in andere markten waar Agrifirm actief is. Het tegenovergestelde gold voor de plantaardige sector in Nederland, daar was sprake van een goed jaar met goede opbrengstprijzen.

De ontwikkelingen in de agrarische sector hebben direct impact op de resultaten van Agrifirm. De business units in de veehouderijsectoren wereldwijd hadden het moeilijk, maar wisten ondanks uitdagende omstandigheden toch goede resultaten te behalen. De business unit Arable, maar ook de bedrijven NutriControl en Welkoop wisten uitstekende resultaten neer te zetten. In 2021 werd de organisatiestructuur van Agrifirm aangepast en verder gewerkt aan de wereldwijde uitrol van SAP, met een livegang voor de business unit Arable. Kortom, een goed jaar in zeer uitdagende marktomstandigheden.

Vergroening van de voedselketen

Vanuit maatschappij en politiek ontstaat er meer druk op vergroening van de voedselketen. Daar zien wij het belang ook van in, onze visie en strategie voor de

*Voorwoord
van de CEO*





komende jaren staat volledig in het teken van een verantwoorde voedselketen. Een dergelijke transitie gaat echter niet over één nacht ijs en vraagt om de nodige tijd en middelen om te kunnen veranderen. Daar blijven we ons hard voor maken in het belang van onze leden. Innovatie speelt daarin een sleutelrol. In onze strategie 2021-2024 richten we ons op zes innovatiegebieden. De eerste ontwikkelingen laten



“Goede resultaten ondanks uitdagende markt.”

zien wat een toekomstig business model voor boeren en Agrifirm kan brengen. Zo wordt een verandering geen bedreiging, maar een mooie kans.

COVID-19

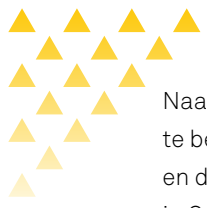
Corona had en heeft een impact op hoe we als Agrifirm ons werk doen. Door flexibel te zijn, nieuwe oplossingen te verzinnen, nieuwe manieren van (online) contact en overleg, zijn we in staat geweest om als bedrijf ‘gewoon’ door te draaien en klanten te voorzien van de beste oplossingen en advies. Maar, corona had en heeft ook een grote impact op ons als individu. Ook binnen Agrifirm hebben we helaas te maken gehad met collega's die zijn overleden aan de gevolgen van corona. En dan raakt corona ons persoonlijk. Onze gedachten zijn bij hun familie, vrienden en directe collega's.

Verwachtingen 2022

We verwachten dat de uitdagingen van 2021 ook in 2022 een belangrijke rol blijven spelen. Dierziekten, grondstoftekorten, hoge voerprijzen, maatschappelijke en politieke druk, al die zaken zullen we komend jaar ook het hoofd moeten bieden. Vol vertrouwen zien we dit tegemoet en met onze mensen zullen we er alles aan doen om onze klanten te voorzien van de juiste kennis en oplossingen. Samen werken we verder aan een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties.

Aan alle medewerkers, klanten en leden, partners en stakeholders: Dank voor jullie inzet en vertrouwen in Agrifirm. Wij zijn trots op wat we samen met jullie hebben weten te bereiken in het afgelopen jaar. Met een sterke visie en jullie kennis en inzet, kijken we vol vertrouwen naar de uitdagingen van de toekomst.

Op 24 februari 2022 is Rusland een militair offensief gestart op Oekraïens grondgebied. In de zorgelijke situatie die is ontstaan, ligt onze eerste prioriteit bij de veiligheid van onze medewerkers. Daarom hebben we de twee productielocaties van onze Oekraïense joint venture gesloten. Ook ons kantoor in Kiev is om die reden gesloten. Zusterbedrijven van Agrifirm -en hun medewerkers- bieden actief hulp aan Oekraïense collega's. De salarissen van de Oekraïense medewerkers worden voorlopig doorbetaald. Uiteraard proberen we waar mogelijk ook onze klanten te helpen, zonder de veiligheid van onze medewerkers in gevaar te brengen.



Naast het humanitaire aspect wordt ook gepoogd de bedrijfseconomische schade te beperken wat onder andere toeziet op het mitigeren van valutakoersresultaten en de beheersing van debiteurenrisico's. Ondanks dat bezoek aan onze vestigingen in Oekraïne op dit moment beperkt mogelijk is, hebben wij vooralsnog geen aanwijzingen dat onze vaste activa in Oekraïne beschadigd zijn geraakt.

Onze bedrijfsactiviteiten in Rusland waren reeds tot een minimum beperkt, daarop heeft het offensief daarom geen significante impact.

In zijn algemeenheid zal de zorgelijke situatie in Oekraïne, en de daarmee gepaard gaande onzekerheid, naar verwachting een verdere opwaartse druk geven op grondstofprijzen en energietarieven. Deze factoren worden meegewogen in het risico- en margemanagement.

Ondanks de ernst ervan, heeft de situatie geen impact op de continuïteitsveronderstelling van Agrifirm als geheel. De beperkte omvang van de Oekraïense activiteiten en -concern breed- de significante, onbenutte financieringsruimte zijn daarin doorslaggevend.

Dick Hordijk

CEO

Welkom
bij Agrifirm



Profiel, missie en visie

Duurzame waarde op het boerenerf, de akker en aan de industrie

Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. (hierna: Agrifirm) zet zich in voor een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties. Wij leveren meetbare, relevante en duurzame waarde op het boerenerf, de akker en aan de industrie. Al sinds 1892 wordt de coöperatieve oorsprong vertaald in voordeel voor klanten en leden.

Visie

De wereldwijde visie die ons drijft is: *'Een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties'*.

Deze visie bepaalt het bestaansrecht van onze organisatie en geeft richting aan onze strategische én dagelijkse keuzes. Concreet betekent dit dat Agrifirm de relevantie en duurzaamheid van oplossingen boven de kortetermijnwinstgevendheid van Agrifirm zal laten gaan en dit uitdraagt in woord en daad, zonder daarbij de commerciële belangen voor Agrifirm en haar klanten en leden uit het oog te verliezen.

Missie

Agrifirm is een agrarische coöperatie, wereldwijd actief, met enkel leden in Nederland. *Onze missie luidt: 'Het leveren van meetbare, relevante en duurzame waarde op het boerenerf, de akker en aan de industrie'.*

We doen dit door klanten te ondersteunen met duurzame, innovatieve en effectieve producten en concepten voor optimale resultaten en door waardegroei van de onderneming, die (deels) wordt teruggegeven aan de leden via coöperatieve winstdeling. De nadruk op innovatie en maatschappelijke verbinding blijkt uit de recente aanpassing van onze statuten.

Vernieuwende producten en diensten

Door de breedte aan internationale activiteiten en kennis van de sector en innovatiekracht, ontwikkelt Agrifirm vernieuwende producten en diensten die op het erf van veehouders en telers voordeel opleveren. Dat doen we met een internationaal netwerk van dochterondernemingen in Europa, Noord- en Zuid-Amerika, Azië en Afrika, en met een wereldwijd distributienetwerk.

Better Together

Voor veehouders en telers is Agrifirm dé betrokken en ervaren specialist die hen met vernieuwende producten en diensten ondersteunt, zodat zij de beste resultaten kunnen behalen. Wat Agrifirm doet zorgt voor een optimale aansluiting op de wensen en behoeften van veehouders en telers. Het innovatieve portfolio is gebaseerd op jaren van wereldwijd wetenschappelijk onderzoek en specifieke lokale kennis en kunde.

Als er één aspect is dat Agrifirm met klanten verbindt, dan is het de passie voor ons vak. Agrifirm is trots op de ondernemers in de agrarische sectoren. Medewerkers van

Agrifirm kenmerken zich door professionele kennis en grote betrokkenheid bij het vak van veehouders en telers en zijn erop gericht de geboden service en producten steeds verder te verbeteren.

Deze manier van werken kan worden samengevat in 'Better Together'. Door samen te werken, biedt Agrifirm de beste oplossingen aan haar klanten, die wereldwijd de gewenste impact creëren.

We werken samen met:

Klanten
wereldwijd



Kennis- en
ketenpartners



Collega's dichtbij
en ver weg



Overheden en overige
stakeholders



STAR-waarden

Het combineren van ideeën, vaardigheden en kennis van de medewerkers wereldwijd, versnelt de ontwikkeling van nieuwe concepten, producten en tools. Zeer betrokken medewerkers die adequate kennis in de praktijk toepassen, vormen bij Agrifirm de basis voor een winnende cultuur. In onze manier van werken staan de STAR-waarden centraal:

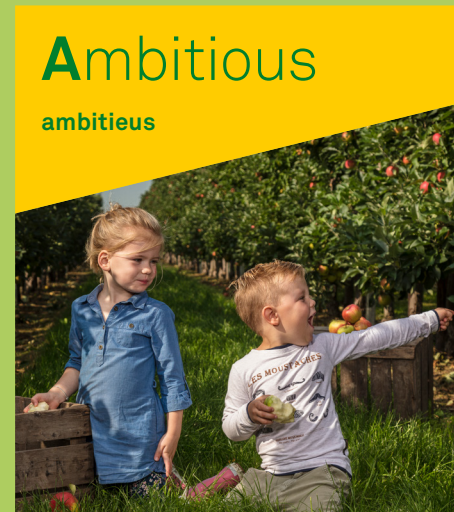
Alle medewerkers van Agrifirm worden met het STAR-cultuurprogramma getraind om de hoogste waarde voor het bedrijf en zichzelf te realiseren. Daarnaast trainen we onze mensen om adequaat te handelen bij zaken als discriminatie, corruptie en schending van mensenrechten.



Ik stel hoge doelen en haal deze.



Ik ben open, oprecht, eerlijk en consistent in de samenwerking met anderen.



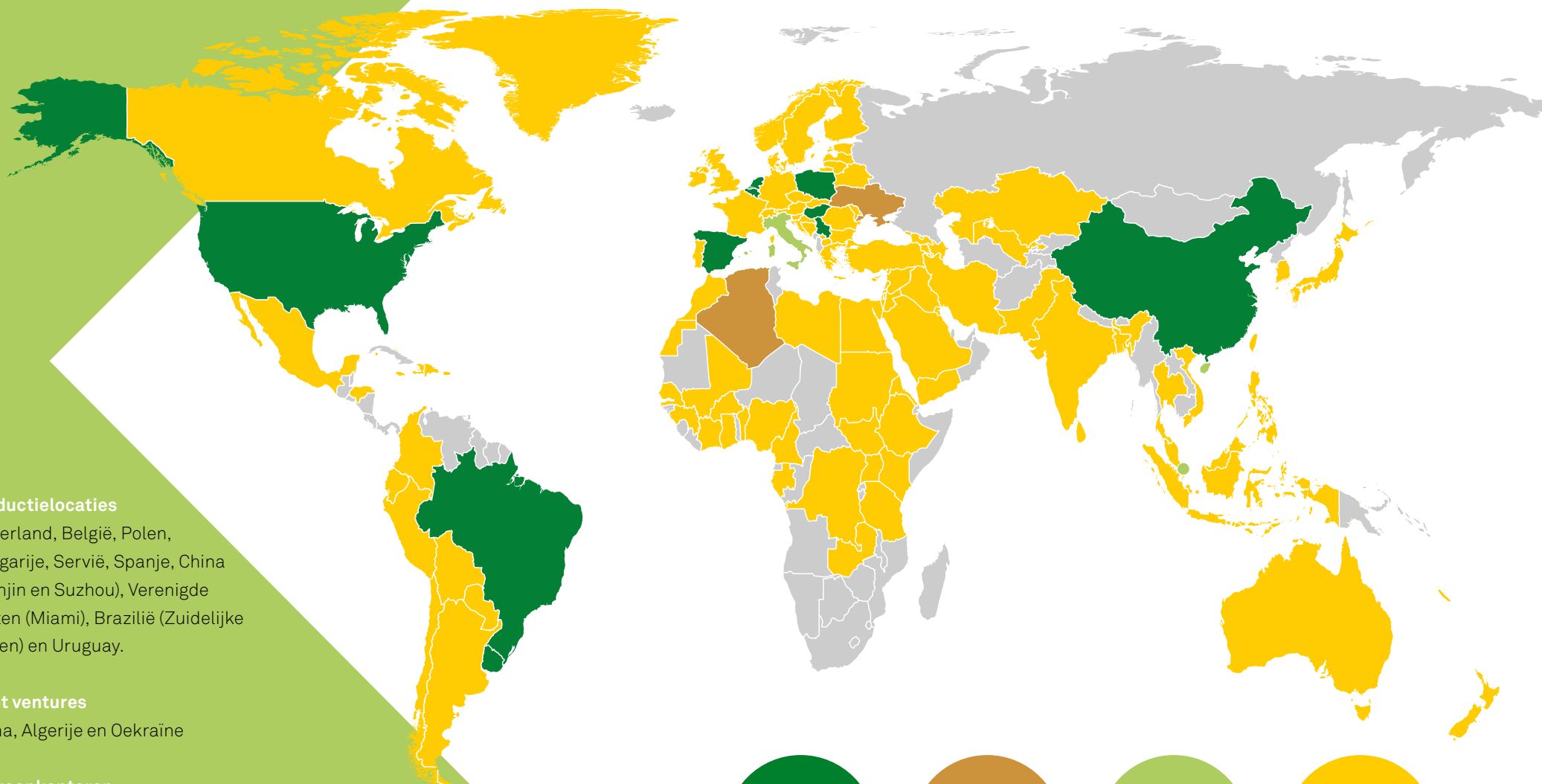
Ik ben een winnaar, gericht op klanten en resultaten.



Ik draag actief bij aan een veilige en lerende organisatie.



Agrifirm wereldwijd



Productielocaties

Nederland, België, Polen, Hongarije, Servië, Spanje, China (Tianjin en Suzhou), Verenigde Staten (Miami), Brazilië (Zuidelijke staten) en Uruguay.

Joint ventures

China, Algerije en Oekraïne

Verkoopkantoren

Italië, Singapore en China (Shanghai).



Productie-locaties



Joint ventures



Verkoopkantoren



Export

Agrifirm wereldwijd

Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. is een agrarische coöperatie, wereldwijd actief, met enkel leden in Nederland en actief in de productie en toelevering van producten en diensten voor de voeding van dieren en de teelt en bescherming van gewassen.

5.931
miljoen
ton afzet

10.000
leden

3.111
mede-
werkers

Diervoeding

Afzet (x 1.000 ton)

- > Mengvoeders: **3.628**
- > Co-producten: **1.163**
- > Premixen en concentraten: **449**

Plantaardig

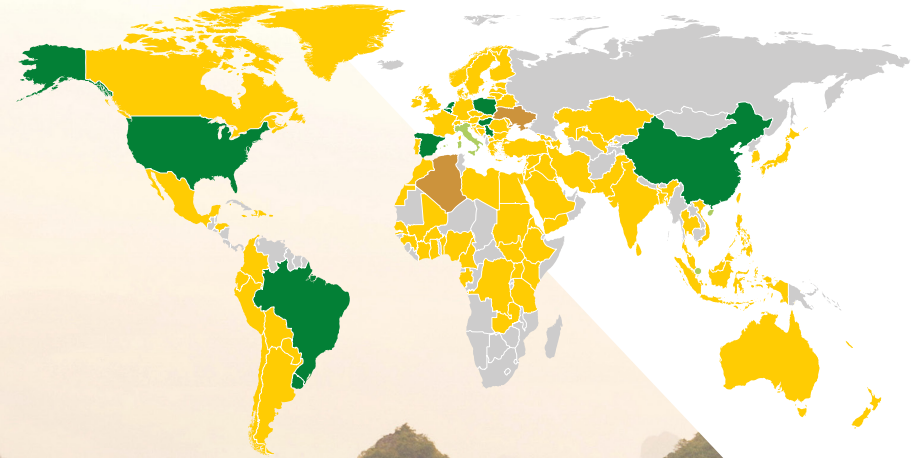
Afzet (x 1.000 ton)

- > Granen, aardappelen, uien en peen: **343**
- > Kunstmeststoffen: **348**

Overig

Omzet (in € miljoen)

- > Gewasbeschermingsmiddelen: **142,7**
- > Detailhandel (o.a. Welkoop): **268,8**



14
landen

Europa
Midden-Oosten en Afrika
Azië
Noord- en Zuid-Amerika



Onze internationale sectoren



Melkvee

Melkvee houden is geen baan om aan het eind van de dag de deur dicht te trekken. Melkveehouders hebben een continu bedrijf, zijn trots op hun vak, op de dieren en op de boerderij. Het welzijn van de koeien en het ondernemerschap bepalen voor een groot deel het succes.



Vleesvee

Er is steeds meer vraag naar Nederlands rundvlees. Dit biedt kansen in een markt die gekenmerkt wordt door relatief lage marges. Het behalen van succes en het creëren van continuïteit vragen om resultaatgerichte bedrijfsvoering.



Varkens

Er komt veel op de varkenssector af. Al deze veranderingen en uitdagingen vragen om nieuwe oplossingen die de sector toekomst geven. Samen met onze leden denken wij na over innovaties die de varkenssector beter, slimmer en toekomstgericht maken.



Vleespluimvee

Resultaat, daar gaat het om. Elke ronde weer. Samen trots zijn op de prestaties van de sector, vooruitstrevendheid binnen de maatschappelijke kaders. De efficiëntie en resultaatgerichtheid. Ons team van adviseurs, specialisten en nutritionisten helpt klanten graag met het bereiken van hun doelen.



Legpluimvee

Maatschappelijk bewust produceren is cruciaal in de markt van vandaag. Optimaal presteren. Legpercentages, schaalkwaliteit, eigewicht, diergezondheid en voer- en wateropname bepalen het succes. Meten en analyseren borgt de continuïteit.



Loonwerk

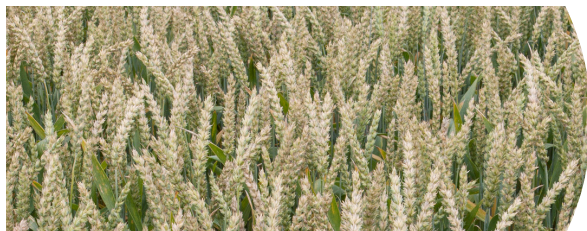
Loonwerkers spelen een belangrijke rol in het resultaat bij onze gezamenlijke agrarische klanten. Daarom werken wij graag samen om toegevoegde waarde te bieden in de vorm van kennis, kwaliteit en service.

Onze Nederlandse sectoren



Geiten

Nederland is één van de grootste en toonaangevendste producerende landen in de geitenhouderij. Een sector die zich kenmerkt door unieke technieken en vernieuwingen, en waar de gezondheid van dieren de hoogste prioriteit heeft. Agrifirm helpt geitenhouders zo gericht mogelijk te voeren en denkt mee in oplossingen om bedrijven te helpen groeien.



Akkerbouw

De bodem is belangrijk voor de kwaliteit van de oogst. Percelen bevatten een schat aan informatie. Door inzet van precisielandbouw combineren we data met gezond verstand. Schaalvergroting, verbreding of intensivering vraagt om het maken van keuzes.



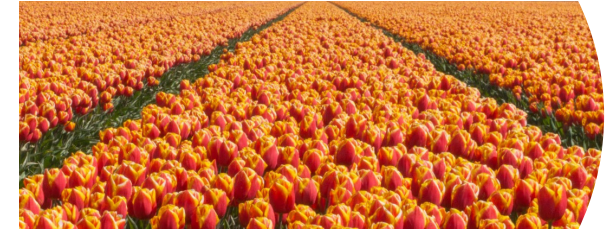
Biologisch

Biologisch boeren gaat over pionieren, lef hebben en risico's nemen. Het is onderzoeken en proberen. Agrifirm helpt boeren en telers de omschakeling te maken naar biologisch. Wij adviseren en ondersteunen biologische boeren voor een optimale diergezondheid en kwaliteit van bodem en gewas.



Groenten

Het telen van vollegrondsgroenten is dynamisch. De teelt kent veel nieuwe ontwikkelingen om het rendement te verbeteren. De teelt en gewassen moeten aan veel regels en voorwaarden voldoen. Voedselveiligheid is een vanzelfsprekendheid.



Bloembollen

Agrifirm voorziet telers van nieuwe inzichten en ervaringen op het gebied van teelttechnieken, gewasbescherming en bemesting om ook in de toekomst een grote bijdrage te kunnen leveren aan de bloembollensector. Op deze manier levert Agrifirm niet alleen waarde voor de leden, maar voor de hele samenleving.



Fruitteelt

Fruit van een constante kwaliteit en een optimale opbrengst is de inzet. Met het weer als de onvoorspelbare factor. Inspelen op de markt met verse producten vraagt om ketenregie en om het leveren van toegevoegde waarde.

Onze kerncijfers





Onze kerncijfers

(alle bedragen zijn in miljoenen euro's tenzij anders vermeld)

Netto-omzet

2.357

2020: 2.232

+ 5,60%

Groepsvermogen

505,4

2020: 484,2

+ 4,4%

Groepsvermogen

als % van totaal vermogen

54,8%

2020: 56,4%

procentpunt **- 1,6%**

Bedrijfsresultaat

als % van de omzet

2,2%

2020: 2,7%

procentpunt **- 0,5**

Nettoresultaat

33,9

2020: 39,8

- 14,80%

Kasstroom

uit operationele activiteiten

38,5

2020: 56,7

- 32%





Onze kerncijfers

Ledenuitkeringen

(in miljoenen euro's)

25,0

Gemiddeld 2017-2020: 24,0

+4,2%

Aantal medewerkers

(in fte)

3.111

2020: 3.090

+ 0,7%

Responsible sourcing

(% verantwoord ingekochte grondstoffen voor diervoeder*)

62%



Responsible operations

(% netto CO₂-emissiereductie van ons direct en indirect energieverbruik*)

-41%



2020: -40%

Responsible solutions

(% van de marge dat afkomstig is van Responsible Solutions)

start rapportage in 2022



* Meer informatie kunt u vinden op pagina 46.

Financiële kerncijfers

(alle bedragen zijn in miljoenen euro's tenzij anders vermeld)

	2021	2020	2019	2018	2017
Omzet en resultaat					
Netto-omzet	2.357	2.232	2.058	2.087	2.118
Bedrijfsresultaat	51,1	60,1	25,2	53,4	56,4
<i>Bedrijfsresultaat als % van de omzet</i>	2,2%	2,7%	1,2%	2,6%	2,7%
Financiële baten en lasten	-2,8	-4,8	-1,9	-1,9	-4,5
Resultaat voor belastingen	48,3	55,3	23,4	51,5	51,9
Resultaat deelnemingen	-0,2	0,3	0,3	0,2	0,1
Netto resultaat	33,9	39,8	17,2	44,0	38,4
Netto activa					
Vaste activa	334,5	329,0	352,1	319,8	298,3
Netto werkkapitaal	155,3	117,1	101,5	109,3	89,3
Totaal netto activa	489,8	446,1	453,6	429,1	387,6
Financiering					
Groepsvermogen	505,4	484,2	492,1	486,5	464,4
Voorzieningen	10,1	13,7	15,0	13,7	8,6
Netto schuld	-25,7	-51,8	-53,5	-71,1	-85,4
Totaal financiering	489,8	446,1	453,6	429,1	387,6
Groepsvermogen als % van totaal vermogen	54,8%	56,4%	57,2%	58,4%	57,6%
Investerings					
Investerings vaste activa	37,8	29,8	46,3	31,8	26,8
Afschrijvingen vaste activa	34,7	32,2	31,3	31,0	33,5
Kasstroom					
Kasstroom uit operationele activiteiten	38,5	56,7	95,2	63,5	82,6



Overige kerncijfers

(alle bedragen zijn in miljoenen euro's tenzij anders vermeld)

	2021	2020	2019	2018	2017
Ledenuitkeringen					
Ledenvoordeel/Ledenkorting	25,0	27,0	16,0	28,0	25,0
Personeel					
Aantal medewerkers ultimo jaar (in FTE)	3.111	3.090	3.028	2.957	2.954
Afzet (x 1.000 ton)					
Mengvoeders	3.628	3.860	3.626	3.611	3.829
Co-producten	1.163	1.345	1.708	1.941	1.875
Premixen en concentraten	449	486	398	514	553
Totaal diervoeding	5.240	5.691	5.732	6.066	6.257
Granen, aardappelen, uien en peen	343	300	334	339	400
Kunstmeststoffen	348	283	289	344	364
Totaal plantaardig	691	583	623	683	764
Totaal afzetvolume	5.931	6.274	6.355	6.749	7.021
Gewasbeschermingsmiddelen	142,7	134,1	115,4	109,6	118,2
Duurzaamheid					
Responsible sourcing	62%	—*			
Responsible operations	–41%	–40%*			
Responsible solutions	–	—*			

* Geen vergelijkende cijfers beschikbaar over 2020. Rapportage was nog niet gestart in 2020.

Verlag van de hoofddirectie





Een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties

Als het gaat om voedselproductie, ligt er een grote uitdaging. De huidige voedselketen is niet in staat om de verwachte omvang van de wereldbevolking van 10 miljard mensen over twintig tot dertig jaar te voorzien van voedsel, rekening houdend met klimaatvraagstukken, marktontwikkelingen, toenemend consumentenbewustzijn en klantbehoeften.

Als Agrifirm, geloven we dat we kunnen en moeten bijdragen aan een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties. Dat is onze drijfveer in alles wat we doen en iedere beslissing die we nemen.





Strategie 2021-2024: Driven by purpose

In 2021 startten we onze nieuwe vierjarenstrategie, waarin we invulling geven aan onze bijdrage aan een verantwoorde voedselketen. Daarbij is gekeken naar de volgende wereldwijde ontwikkelingen:

Met een groeiende wereldbevolking, hebben we in 2050 50% meer voedsel nodig dan nu het geval is. Terwijl er minder land beschikbaar is voor voedselproductie, watervoorraden slinken en opbrengsten onder druk komen te staan door klimaatveranderingen.



In westerse landen wordt het consumentenbewustzijn rondom voedsel steeds groter. De consument wil weten waar en hoe voedsel geproduceerd wordt en hecht meer belang aan gezondheid, milieu-impact en dierenwelzijn. Er vindt een verschuiving plaats van een dieet met veel dierlijke eiwitten naar meer plantaardige eiwitten. In andere delen van de wereld neemt de vraag naar dierlijke eiwitten als gevolg van toenemende welvaart echter snel toe, denk aan India, Afrika en Zuid-Amerika.



Op dit moment hangt het inkomen van de boer vooral af van de efficiëntie van zijn productie. Wereldwijd leidt dit tot integratie en schaalvergroting om betaalbaar voedsel te kunnen produceren voor de consument en een degelijk inkomen te houden als producent. Kosten en investeringen die gemaakt worden door toenemende eisen van consument en milieu kunnen niet meer alleen opgebracht worden door de boeren.



Gebaseerd op deze ontwikkelingen hebben we een aantal prioriteiten vastgesteld voor Agrifirm voor de komende jaren:



Een groeiende vraag naar voedsel vraagt om een optimale voederconversie en opbrengst per hectare met oog voor mens, dier en natuur. De focus ligt op slimme klimaatvriendelijke oplossingen met de minste impact op onze planeet.



Een voedselketen gedreven door veranderende consumentenbehoeften vraagt om een focus op gezonde dieren, goede bodemkwaliteit en transparante voedselketens.



Door een verschuiving in het humane dieet met dierlijke eiwitten naar meer plantaardige eiwitten neemt het belang van de akkerbouwsector wereldwijd toe en zal de inzet van nieuwe eiwitbronnen (vleesvervangers bijvoorbeeld) toenemen.



Om een (snellere) transitie naar een duurzame, verantwoorde voedselketen mogelijk te maken, moet de boer een eerlijk inkomen krijgen gebaseerd op andere factoren dan alleen efficiëntie, zoals kwaliteit, dierenwelzijn, gezonde dieren en duurzaamheid.

Duurzaamheidsprioriteiten

Agrifirm wil met partners en klanten de dialoog aangaan over de toekomst van de wereldwijde landbouwsector en zich inzetten voor een verantwoorde voedselketen. Wij willen een belangrijke bijdrage leveren op de volgende zes thema's:

	1. Duurzame inkomsten
	2. Plantproductiesystemen
	3. Betrouwbare ketens
	4. Gezonde dieren
	5. Duurzame, verbeterde opbrengsten
	6. Klimaatvriendelijke productie



1. Duurzame inkomsten

We ondersteunen onze leden en klanten in de transitie van agrarische bulkproductie naar producten met een toegevoegde waarde en een duurzaam bedrijfsmodel. Transparante ketens, eerlijke prijzen voor voedsel en een verantwoorde productie vormen de basis van onze advisering. We streven er naar dat het verdienmodel van onze leden en klanten verbetert en er meer maatschappelijke waardering ontstaat voor de landbouw in zowel Nederland als daarbuiten.



2. Plantproductiesystemen

Ons voedselsysteem zal zich moeten ontwikkelen om in te kunnen spelen op toekomstige uitdagingen. Met onze toekomstige producten en diensten willen we bijdragen aan een gezonde bodem, biodiversiteit en een veerkrachtig ecosysteem voor de akker- en tuinbouw. We streven er naar om emissies te reduceren en telers van geïntegreerd teeltadvies te voorzien en tevens absorptie te verhogen van bijvoorbeeld CO₂.



3. Betrouwbare ketens

De maatschappij vraagt meer transparantie over de productie van voedsel. Consumentenvertrouwen is niet meer vanzelfsprekend. We zetten ons daarom in voor een transparantere voedselketen, van grond tot mond. Ook werken we aan verantwoorde inkoop van onze grondstoffen voor diervoeders.



4. Gezonde dieren

Diergezondheid is de basis van een duurzame dierhouderij en draagt bij aan een beter dierenwelzijn. We ontwikkelen daarom (natuurlijke) nieuwe concepten en oplossingen die bijdragen aan diergezondheid. We streven er naar om met onze voerconcepten en -oplossingen het gebruik van antibiotica op het boerenerf te verminderen.



5. Duurzame, verbeterde opbrengsten

Al onze oplossingen en adviezen zijn gericht op de productie van melk, vlees en eieren en het zo efficiënt en verantwoord mogelijk telen van gewassen. Het is onze ambitie om de productie te optimaliseren door met onze concepten, producten en diensten bij te dragen aan een verbeterde voederconversie en betere oogsten met minder input. Uiteraard doen we dit op een verantwoorde manier.



6. Klimaatvriendelijke productie

We zijn ons er van bewust dat de landbouw bijdraagt aan klimaatverandering. De broeikasgasemissies moeten niet alleen op het boerenerf verminderen, maar in de hele voedselproductieketen zal er klimaatvriendelijker gewerkt moeten worden. We streven er naar om klimaatneutraal te opereren in onze fabrieken en diervoeders met een lage milieuoetafdruk te produceren. Op die manier verminderen we onze broeikasgasemissies en onze negatieve klimaatimpact.



Aansluiting op het CSR-beleid

Onze ambities op het gebied van CSR, Corporate Social Responsibility (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen), hebben we gedefinieerd aan de hand van een aantal Key Performance Indicators (KPI's). Deze CSR KPI's geven een concrete invulling aan de bovenstaande zes thema's en zorgen ervoor dat we als organisatie gefocust zijn en blijven op het werken aan een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties. Voor elke CSR KPI worden in 2022 precieze doelstellingen opgesteld, op basis van de verzamelde data over 2021. Daarmee zijn de zes thema's in de organisatie geborgd. De tabel hieronder geeft de relatie tussen de CSR KPI's en de zes thema's weer. Meer informatie over de CSR KPI's staat weergegeven in het hoofdstuk Duurzaamheidsagenda op [pagina 45](#).

CSR KPI	Ambities	Thema's
Responsible Sourcing	We streven er naar om in 2024 het aandeel verantwoord ingekochte grondstoffen voor diervoeder te vergroten tot 70%-80%.	
Responsible Operations	We streven er naar om in 2024 onze netto CO ₂ -uitstoot verder te reduceren tot 60%-70%, ten opzichte van 2019.	
Responsible Solutions	We streven er naar dat in 2024 10%-15% van de marge afkomstig is uit de verkoop van verantwoorde oplossingen.	





Innovatie

Alleen door continue innovatie kunnen we de uitdagingen in het voedselproductiesysteem het hoofd bieden. In de strategie van Agrifirm voor de komende jaren is dan ook een belangrijke rol weggelegd voor onze innovatieagenda, die als volgt is gefaseerd:

Horizon 1 (korte termijn)

Kernactiviteiten blijven in stand en groeien op duurzame wijze.

Horizon 2 (middellange termijn)

Groei op basis van innovatie, nieuwe producten en concepten. Opkomende activiteiten koesteren.

Horizon 3 (lange termijn)

Vooruitkijken en nieuwe markten en behoeften in kaart brengen, waar Agrifirm met nieuwe producten/diensten op in kan springen.

Horizon 1 richt zich op de korte termijn; waar liggen **nu** mogelijkheden en kansen om klantbehoeften en portfolio beter op elkaar aan te laten sluiten? Dit sluit aan bij de huidige business unit- en R&D-activiteiten.

Horizon 2 gaat over relevante ontwikkelingen in klantbehoeften die we in de komende jaren verwachten in de huidige markt en de aansluiting hierop met ons productportfolio. Hiervoor zijn een aantal innovatiecorridors vastgesteld.

Dit zijn innovatiegebieden waarop we als Agrifirm nadrukkelijk zoeken naar verdere ontwikkeling en samenwerking om groei en perspectief te bewerkstelligen voor ons bedrijf en onze klanten. Deze innovatiecorridors zijn:

- > **Advanced ingredients:** geavanceerde, gerichte voedingsingrediënten voor dier én mens, met gebruik van inzichten in de werking van het microbiom, bacteriën en gericht op het verlagen van de milieu-impact van de voedselketen.
- > **Smart digital:** data vastleggen via een netwerk van sensoren, camera's, etc. om sneller inzichten te krijgen en deze te gebruiken om slimmer te kunnen werken op de boerderij.
- > **Circularity:** kringlooplandbouw waarbij alleen hernieuwbare grondstoffen worden gebruikt, er sprake is van gesloten kringlopen en afval wordt hergebruikt of krijgt een nieuwe bestemming.
- > **Short consumer tracks:** actieve deelname aan de detailhandel om de consument rechtstreeks in contact te brengen met de voedselbron.
- > **Alternative proteins +/+:** alternatieve eiwitten voor humane consumptie, zoals kweekvlees, plantaardige eiwitten, insecten, algen, etc.
- > **Connected chain value:** een digitaal platform dat alle stakeholders in de voedselketen, inclusief retail, en uiteindelijk de consument, met elkaar verbindt.

Door actieve samenwerking met investeringsfondsen wordt in **Horizon 3** inspiratie opgedaan hoe Agrifirm zich in de toekomst verder zou kunnen ontwikkelen.

Innovatie binnen deze gebieden vindt plaats zowel binnen als buiten ons bedrijf, autonoom en in nauwe samenwerking met zowel kennispartners als start-ups en scale-ups. Zo zijn we in 2021 de samenwerking aangegaan met StartLife, een aan de Wageningen University & Research gelieerde, start-up accelerator. Via StartLife onderzoeken we samenwerkingsmogelijkheden met innovatieve start-ups binnen de agrofoodsector die onze duurzame ontwikkelingen kunnen versnellen. Ook zijn we een partnership aangegaan met Astanor, een organisatie die wereldwijd belegt in duurzame voedseloplossingen.



Better Together

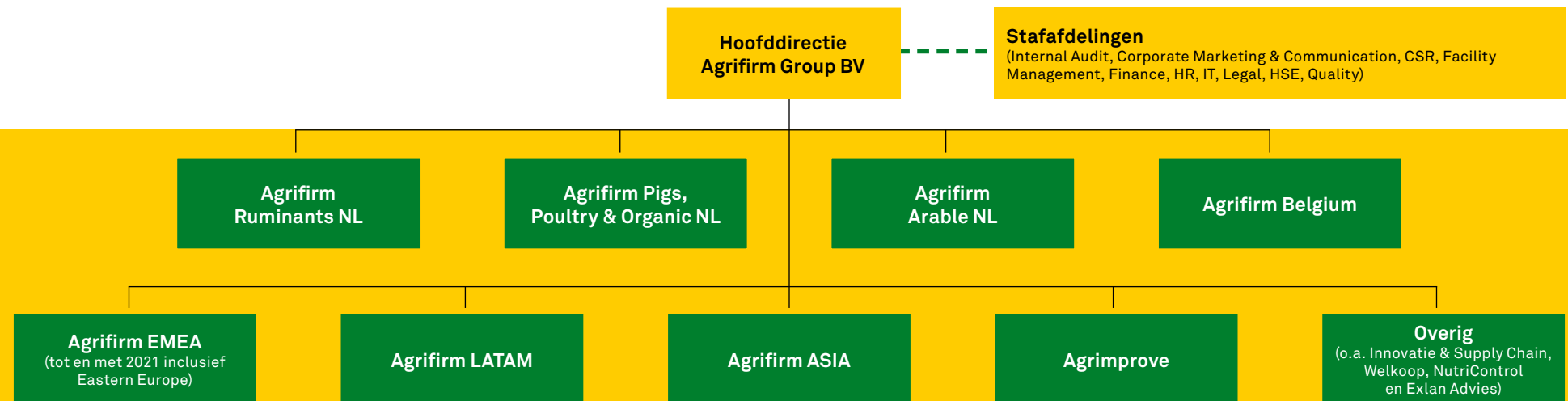
Door samen te werken, binnen Agrifirm, met klanten, kennis- en ketenpartners en overige stakeholders in de voedselketen, bieden we de beste oplossingen aan onze klanten en kunnen we de meeste impact en het maximale resultaat behalen als het gaat om een verantwoorde voedselketen. Door ideeën, kennis en vaardigheden te combineren, kunnen we de ontwikkeling van nieuwe concepten, producten en tools versnellen.

Organisatiestructuur

Om onze ambities waar te kunnen maken, moeten we snel en besluitvaardig kunnen handelen en inspelen op de vragen, behoeften en uitdagingen waar iedere markt en sector mee te maken heeft. Daarom is de organisatiestructuur van Agrifirm in de

eerste helft van 2021 omgezet naar zelfstandige business units met een directe lijn naar wereldwijde businessfuncties als innovatie, R&D, supply chain en inkoop. Deze worden actief ondersteund door een aantal centrale supportfuncties. Zo kunnen de business units zich maximaal focussen op de klant en de markt.

De business units zetten zich in voor het uitdragen van onze visie, het behalen van onze ambities en een optimaal resultaat bij onze klanten. Iedere business unit heeft gedetailleerde actieplannen opgesteld, afgestemd op de klant en de markt, die cruciaal zijn in het realiseren van onze strategie 2021-2024.



Ontwikkelingen en voortgang per business unit

Voor onze business units is sprake van de volgende ontwikkelingen en voortgang.

Business units EMEA en Eastern Europe

De varkenspest en de aanhoudende lage prijzen in de varkenssector, zorgen ervoor dat varkenshouders minder investeren in producten als additieven en mineralen. Dat zien we wereldwijd terug in onze specialties sales.



Factory of the Future Award

In 2021 mocht onze fabriek in Drongen voor de tweede maal de Factory of the Future Award in ontvangst nemen. De Factory of the Future Award is een erkenning voor toekomstgerichte bedrijven die zich aan de hand van zeven cruciale transformaties voorbereiden op de uitdagingen van Industrie 4.0 (de overgang van een meer traditionele fabriek naar een volledig geautomatiseerde 'smart factory'). Het afgelopen jaar werd de productiecapaciteit in de fabriek verdubbeld, terwijl de overstap naar groene energie werd gemaakt, aangevuld met zonnepanelen. In de toekomst werken we aan een verdere verduurzaming van onze productielocaties om energieverbruik, afval en CO₂-emissies te reduceren.

Value4Dairy Nigeria

Onder de naam 'Value4Dairy' zijn Agrifirm, FrieslandCampina WAMCO, URUS en Barenbrug een strategisch partnerschap aangegaan om de zelfvoorzienendheid voor zuivel in Nigeria te vergroten. Het partnerschap is gebaseerd op de kennis en ervaring van de deelnemende bedrijven, waarmee de ontwikkeling van de zuivelsector in Nigeria wordt versneld. Het doel is kwalitatief hoogstaande voeding voor iedereen die bij de Nigeriaanse zuivelketen betrokken is, van boer tot consument.



Aanhoudende hoge kostprijzen in Polen zorgden voor lagere marges dan verwacht. Door de economische malaise in Oekraïne, zijn de sales in het winstgevende backyard farming teruggelopen.

Daar staat tegenover dat de verkoop en export van onze functional feed ingredients in de Agrimprove-lijn in 2021 zijn gestegen. Ook de resultaten in Hongarije en het Midden-Oosten waren goed.

In 2021 werd ook de overdracht van de concentratenproductie van Utrecht naar de nieuwe productielijn in Grobbendonk afgerond. Dit is een belangrijke pijler voor groei in het Midden-Oosten en in de Afrikaanse markt.



Business unit LATAM

2021 was een uitdagend jaar voor boeren en de agrarische markt in Latijns-Amerika. Voor Agrifirm zien we in deze regio een omzetgroei over het gehele productportfolio. In 2021 opende Agrifirm een nieuwe productielijn in Maripá, Brazilië, voor onze Agrimprove-producten en werden producten als Aromabiotic en C-Vita geïntroduceerd in de markt. Door verdere optimalisatie van het productienetwerk zijn de kosten verder aangescherpt. Daarnaast maakt Agrifirm sinds 2021, middels contract manufacturing, gebruik van een externe productielocatie in de staat Minas Gerais. Hiermee kunnen we een nieuw deel van de markt in Brazilië bedienen. In eerste instantie zullen we hier alleen producten voor melkvee en vleesvee produceren, maar in de toekomst is het de bedoeling om ook een productielijn voor varkens en pluimvee te starten.



Royal Agrifirm Club

In 2021 ging Agrifirm in Latijns-Amerika een innovatief partnerschap aan met Orbia, de grootste marktplaats van de Braziliaanse agribusiness, in de vorm van een loyaliteitsprogramma 'Royal Agrifirm Club'. Op basis van aankopen bij aangesloten partners kunnen klanten punten sparen die in te wisselen zijn voor allerlei voordelen. Agrifirm is in Brazilië het eerste diervoederbedrijf dat toetreedt tot het platform Orbia.



PAAP

Agrifirm staat voor een veilige organisatie, dat betekent dat we niet alleen zorgen voor een veilige werkomgeving, maar ook dat we de gezondheid van onze medewerkers belangrijk vinden. In samenwerking met Optum, introduceerde Agrifirm in 2021, als Great Place to Work®-bedrijf in Latijns-Amerika, het Agrifirm People Support Program (PAAP) voor medewerkers en gezinsleden.

Het programma bestrijkt fundamentele gebieden zoals psychologische bijstand, juridische begeleiding, financieel advies en sociale bijstand. Dit alles op een volledig vertrouwelijke manier, waarbij de werknemer rechtstreeks contact heeft met Optum en er geen informatie met Agrifirm wordt gedeeld.



Business unit ASIA

In China is Agrifirm vooral actief in de varkenssector. Door de varkenspest is het aantal dieren in ons klantsegment drastisch verminderd, liep de consumptie van varkensvlees terug en werd varkensvlees vooral geïmporteerd vanuit de Verenigde Staten en langdurig opgeslagen in vrieshuizen. Dit zorgde voor zeer lage prijzen. Door de combinatie van de aanhoudende varkenspest, hoge voerprijzen en liquiditeitskrapte waren varkenshouders hierdoor terughoudend in het investeren in duurere voerproducten zoals onze Agrimprove-producten. Na een positieve start in het eerste kwartaal van 2021, drukten deze ontwikkelingen op de resultaten in China. Om de afhankelijkheid van de varkenssector te verminderen werd het productaanbod uitgebreid met onze Agrimprove-producten voor pluimvee en vis.

Net als in China, staat in Zuidoost-Azië de nutritionele business onder druk vanwege voortdurende uitbraken van dierziekten, tekorten op de grondstoffenmarkt en een

hoge prijsdruk. In 2021 is flink geïnvesteerd in de lokale verkoopteams en dat zien we terug in de verkopen van onze Agrimprove-producten in Zuidoost-Azië.

Good Feed Award China

In 2020 werd preventief antibioticagebruik in de varkenshouderij in China verboden. Dat was een grote uitdaging voor zowel veehouders als voerleveranciers. In januari 2021 organiseerde de China Feed Information Network de 'Good Feed Award 2020 - antibiotics-free feed pioneers' voor bedrijven en personen die in het eerste jaar van de antibioticaban pioniers bleken op het gebied van antibioticavrij voer. Agrifirm kreeg drie awards toegekend:

- > algemeen als bedrijf;
- > met het product Babicare;
- > technisch directeur Gert-Jan Gerrits kreeg een aparte award als buitengewoon nutritionist.

Business unit Belgium

De prijzen in de varkenssector in België staan reeds lange tijd onder druk en de sector heeft het zeer zwaar. Door de hoge grondstofprijzen en lage afzetprijzen stonden de marges in rundvee en varkens in 2021 onder druk. Samen met de extra kosten voor integratie van het in 2019 overgenomen Quartes, komen de resultaten iets lager uit dan verwacht. Dit werd grotendeels gecompenseerd door ontwikkelingen in de sector pluimvee.

Business unit Arable NL

In de plantaardige sector is het weer een belangrijke factor. Drie droge jaren werden in 2021 gevolgd door een nat jaar met als gevolg een hogere ziektedruk in de gewassen. Dit resulteerde in een hogere verkoop van gewasbeschermingsmiddelen. Ook de verkoop van meststoffen lag op een hoger niveau dan in voorgaande jaren. De business unit Arable zette meer in op concepten en haalde 60% meer omzet uit de verkoop van lage-impact-middelen, dit geheel in lijn met onze strategie. Het marktaandeel steeg met een procentpunt ten opzichte van vorig jaar. De integratie van de GMN business is inmiddels succesvol afgerond, waarmee een zeer sterk bollenteam is ontstaan, wat actief bijdraagt aan de oplossingen van morgen.



E-commerce China

In september 2021 opende Agrifirm twee online winkels op e-commerce-platforms in China. Kleine en gemiddeld grote bedrijven en boeren hebben zo ook eenvoudig direct toegang tot het productaanbod van Agrifirm. Een belangrijke stap in de digitale ontwikkeling van ons bedrijf, wat meer interactie met de eindklant mogelijk maakt.



Ontbossingsvrije soja

In 2021 kondigden FrieslandCampina en Agrifirm aan samen een proef te starten naar een fysiek gescheiden aanvoerstrook van gegarandeerd ontbossingsvrije soja voor veevoer. In de loop van 2022 zal deze ontbossingsvrije soja beschikbaar zijn voor de leden-melkveehouders van FrieslandCampina die voer afnemen bij Agrifirm.

Coronatesten

Op verzoek van het ministerie van VWS zijn acht Nederlandse laboratoria verenigd in het 'Fenelab Consortium COVID 19' (per 1 januari 2022 1st Lab Consortium) voor extra testcapaciteit van PCR-testen. NutriControl is één van de acht voedingsmiddelenlaboratoria die beschikt over de juiste certificeringen en accreditaties om deze analyses te mogen uitvoeren. Per januari 2021 leveren zij op deze manier hun bijdrage in de strijd tegen het coronavirus.



Business unit Ruminants NL

Afgelopen jaar steeg ons marktaandeel in de rundveesector in Nederland. Zowel relatief als het absolute aantal door Agrifirm gevoerde koeien, dit terwijl het aantal melkkoeien in Nederland opnieuw daalde in 2021. Het krachtvoerconsumptie per koe nam af. Na meerdere droge jaren en ruwvoertekorten, zorgde een goed groeiseizoen dit jaar voor een goede kwaliteit eiwitten van het eigen land. Afgelopen jaren stond het rendement in de melkveehouderij onder druk. Hoge grondstofkosten van krachtvoer werden in het laatste kwartaal van 2021 gevolgd door een stijgende melkprijs, waardoor de krachtvoergif herstellde. Ook de afzet in zowel melkgeiten als vleesvee groeide.

Business unit Pigs, Poultry, Organic NL

In 2021 realiseerde Agrifirm binnen de varkens- en pluimveehouderijen goede technische resultaten. Ondanks de moeilijke markt, door hoge grondstofprijzen en gedaalde opbrengstprijzen, werd een stabiel marktaandeel behouden in de varkenssector en ontwikkelde het volume zich in lijn met de marktontwikkeling. Een goed resultaat, gezien het saneringsbeleid van de Nederlandse overheid. In de pluimveesector staan volumes onder druk door leegstand als gevolg van de aanhoudende aanwezigheid van vogelgriep en corona. Achter de schermen werken we aan de

ontwikkeling van duurzame varkens- en kipconcepten, waarbij korte ketens en lokaliteit centraal staan. Deze concepten zijn een aanvulling op diverse innovatieprojecten rondom o.a.: bigvitaliteit, duurzaamheid, voerefficiëntie en data. Het biologische team van Agrifirm is versterkt met twee nieuwe adviseurs voor melkvee en één voor akkerbouw. Om het toenemende aantal klanten dat geïnteresseerd is in de omschakeling naar biologisch te kunnen ondersteunen, heeft Agrifirm een bio-omschakelscan ontwikkeld voor zowel melkveehouders als akkerbouwers.

Omschakelen met de Scharrelscan

Agrifirm speelt in op de bewegingen in de markt en de samenleving met de succesvolle omschakel-campagne voor vleespluimvee, waarmee pluimveeouders geholpen worden om in te spelen op de wens van de supermarkten om in 2023 alleen nog maar Beter Leven-vlees in de schappen te hebben liggen. Deze campagne krijgt een vervolg in 2022.

Overig

NutriControl

NutriControl wist de gestage groei van de afgelopen vijf jaar ook in 2021 vast te houden en zette een goed financieel resultaat neer. Inmiddels is het huidige pand te klein voor de activiteiten van NutriControl. Afgelopen jaar werden dan ook de plannen gepresenteerd voor een nieuw te bouwen laboratorium in Veghel. Hiermee is verdere groei ook in de komende jaren mogelijk.

Welkoop

Net als in 2020 draaide Welkoop ook in 2021 een uitstekend jaar. De strategie van Welkoop, gericht op groei als dé landelijke omnichannel retailer in tuin en dier, werpt zijn vruchten af. Welkoop opende nieuwe winkels voor landelijke dekking en boekte een uitstekende organische groei bij zowel de winkels als het online verkoopkanaal, waarbij het marktaandeel en de winstgevendheid aanmerkelijk werden verbeterd. Met een grote merkcampagne in nieuwe stijl, heeft Welkoop zich voorgesteld aan een bredere groep consumenten. En ook als organisatie maakt Welkoop groei door. Met investeringen in het verbeteren van systemen, het merk en winkelconcept om Welkoop als formule toekomstbestendig te maken.

Met inmiddels 155 winkels en ruim 2.000 medewerkers binnen de formule, wordt de rol van Welkoop ook steeds groter voor Agrifirm. Dit komt mede door de veranderende rol van de coöperatie ten aanzien van korte ketens en het verkleinen van de afstand tussen consument en landbouw. Welkoop slaat hierin een brug door klanten op basis van kennis en een praktisch aanbod te helpen aan de juiste oplossing. De pay-off van Welkoop is hier ook een doorvertaling van: Welkoop. Weet wat te doen.

Welkoop wint ABN Amro 'Retailer van het jaar' Awards

Afgelopen jaar viel Welkoop opnieuw in de prijzen tijdens de ABN Amro 'Retailer van het jaar'-verkiezing. Voor de zevende keer op rij werd Welkoop uitgeroepen tot 'Beste Tuin-speciaalzaak' en voor de achtste keer tot 'Beste Dierenspecialzaak'. Daarnaast won Welkoop opnieuw de award voor beste webshop in de categorie Tuin.





Financiële resultaten

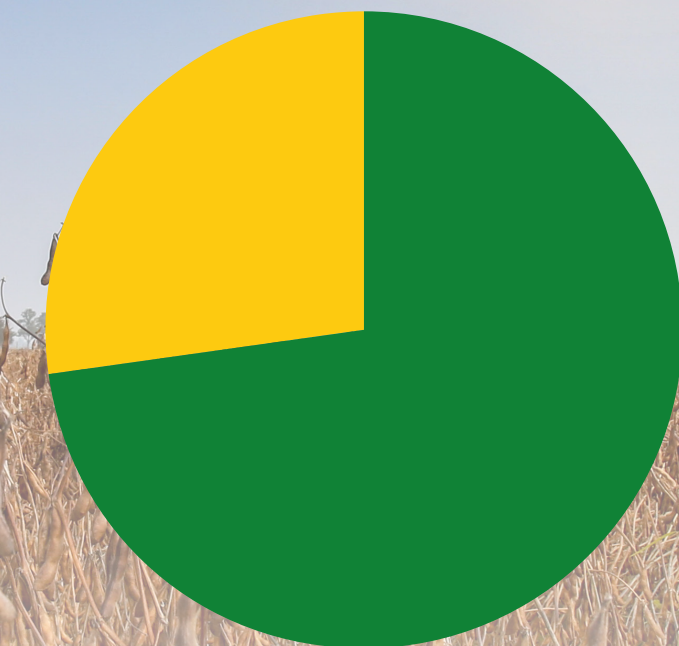
Agrifirm kent een uitstekende financiële positie met een solvabiliteit van 55 procent. De positieve kasstroom uit operationele activiteiten is afgenomen tot 38,5 miljoen euro (2020: 56,7 miljoen euro).

De positieve kasstroom uit operationele activiteiten is afgenomen tot 38,5 miljoen euro (2020: 56,7 miljoen euro) vanuit een lager bedrijfsresultaat maar ook hoger werkkapitaal als gevolg van hogere voorraden en afgenomen liquiditeit bij hogere debiteurenposities. In 2021 was de uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities 43,7 miljoen euro (2020: 40,5 miljoen euro). De kasstroom uit financieringsactiviteiten is uitgekomen op 12,6 miljoen euro negatief (2020: 13,7 miljoen euro negatief). Dit is het totaal van uitbetaalde ledenvoordelen en -kortingen en aflossingen op opgenomen leningen. Het translatieresultaat vreemde valuta is 2,8 miljoen euro positief. Het saldo liquide middelen is afgenomen van 94,9 miljoen euro (ultimo 2020) naar 80,3 miljoen euro (ultimo 2021). De toekomstige financiering is veilig gesteld met de herfinanciering die loopt tot en met december 2026. (zie pagina 42).



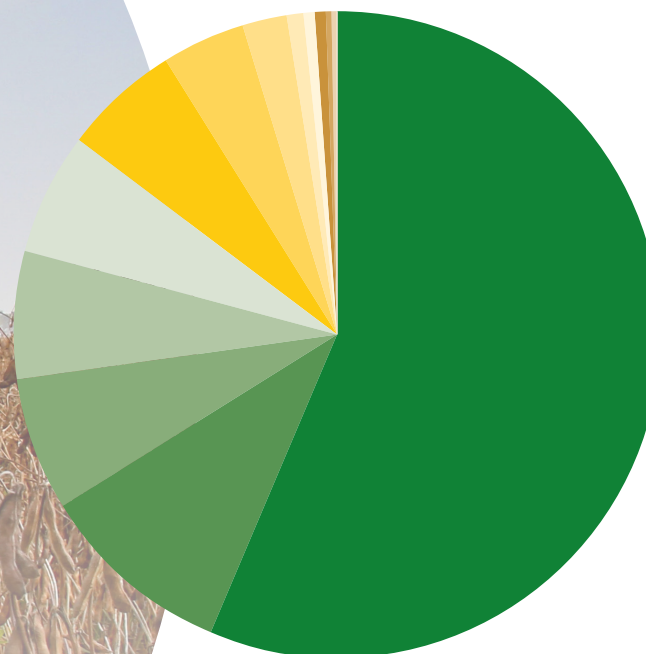
HR-kerncijfers

Man-vrouwverhouding



	Vrouw:	840	27%
	Man:	2.271	73%

Aantal medewerkers per land



	Nederland:	1.756	56%
	België:	307	10%
	Polen:	206	7%
	Brazilië:	192	6%
	Oekraïne:	192	6%
	China:	181	6%
	Hongarije:	131	4%
	Uruguay:	68	2%
	Spanje:	30	1%
	Servië:	18	1%
	Singapore:	11	0%
	USA:	11	0%
	Italië:	5	0%
	Overige:	3	0%

Human Resources

De HR-afdeling van Agrifirm ondersteunt de organisatie bij de realisatie van de doelstellingen en strategie. Als Agrifirm willen we een flexibele, wendbare, innovatieve en proactieve organisatie zijn.

Framed freedom

We geloven in het eigenaarschap en de pro-activiteit van al onze medewerkers en stellen heldere kaders waarbinnen elke medewerker zijn verantwoordelijkheid kan nemen ('framed freedom'). Met een duidelijke visie, strategie, kernwaarden en deze werkwijze, bewegen alle medewerkers zich samen in dezelfde richting, maar met meer ruimte voor creativiteit en productiviteit.

Gedeelde waarden

Onze gemeenschappelijke waarden bestaan uit onze visie: 'een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties' en onze STAR-waarden Scherp, Betrouwbaar, Ambitieuw, Verantwoordelijk. Deze waarden gelden voor heel Agrifirm, maar per land of afdeling kunnen de waarden worden beschreven in meer specifiek verwacht gedrag, zolang ze maar in lijn zijn met de wereldwijde STAR-waarden.

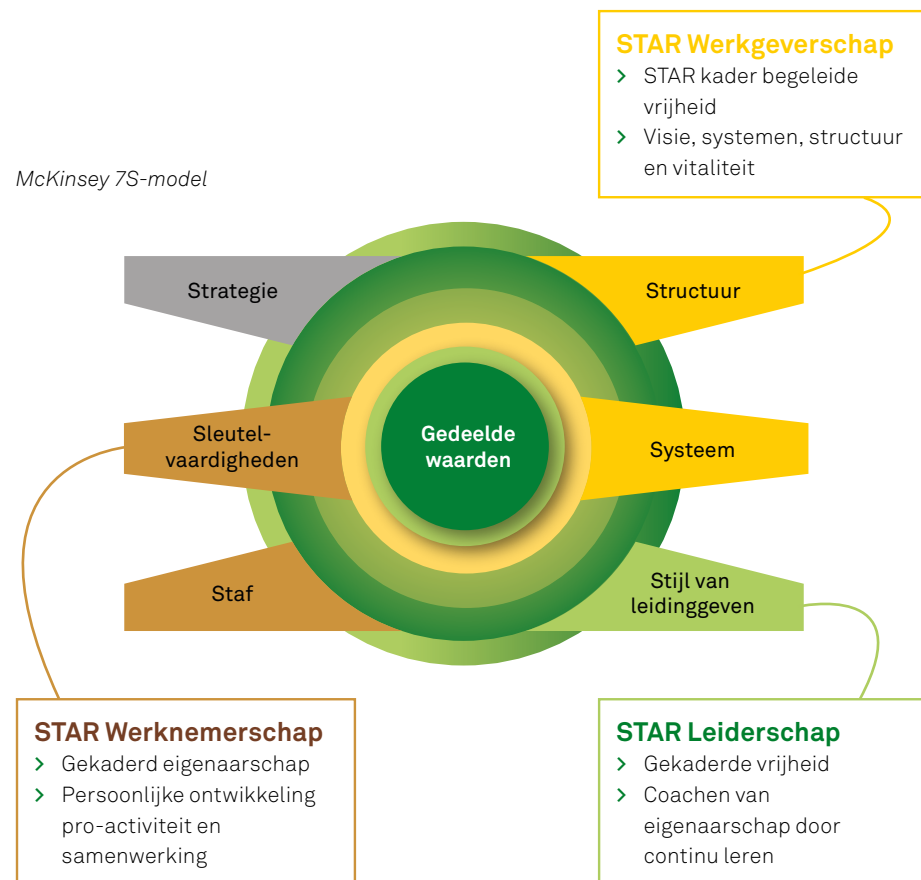
Diversiteit

We zijn gepassioneerd over het creëren van een inclusieve werkplek die diversiteit bevordert en waardeert. Bedrijven met medewerkers die verschillen in leeftijd, genderidentiteit, ras, seksuele geaardheid, fysieke of mentale capaciteiten, etniciteit en perspectief, blijken betere bedrijven te zijn. Wat nog belangrijker is, is het creëren van een omgeving waarin iedereen, ongeacht zijn of haar achtergrond zich thuis voelt.

Structuur


Onze wereld verandert snel. Onze verschillende regionale markten kennen hierbij elk hun specifieke uitdagingen en klantvragen. Maar voor al onze klanten geldt dat hun verwachtingen toenemen en ze meer van ons vragen: de snelheid neemt

McKinsey 7S-model



toe evenals de vraag naar (totaal)oplossingen en er sprake is van toenemende consumenten- of overheidsdruk.

Dat is de omgeving waarin Agrifirm opereert. Een omgeving die veel van ons vraagt en waardoor we flexibel, wendbaar, innovatief en proactief moeten zijn. Dat kan alleen met een organisatie met minder bureaucratie, meer verantwoordelijkheid in de business dicht bij de klant, korte lijnen en focus op innovatie. Begin 2020 hebben we onze topstructuur geïmplementeerd en in 2021 is onze organisatiestructuur gewijzigd ([zie pagina 25](#)).



Alle structuurwijzigingen binnen de organisatie moeten in overeenstemming zijn met onze organisatiefilosofie. Dat betekent:

- > structuur moet de strategie en ambities van Agrifirm ondersteunen;
- > structuur moet eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid stimuleren, binnen de juiste kaders van:
 - visie en doel: Een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties;
 - STAR-waarden: Scherp, Betrouwbaar, Ambitieuw en Verantwoordelijk;
 - globale strategie en ambities;
- > een platte, logische structuur die makkelijk uit te leggen is en bijdraagt aan een efficiënte organisatie;
- > een netwerkorganisatie waarin innovatie en ontwikkeling centraal staan;
- > een inclusieve organisatie die aantrekkelijk is als werkgever en gedreven wordt door haar waarden en ambitie.

HR-beleidskaders

Om ons bedrijf op de beste manier te ondersteunen, hebben we de belangrijkste HR-processen wereldwijd gedefinieerd. Deze processen zijn wereldwijd toepasbaar en geven de minimale standaard die voor alle landen zou moeten gelden. Alle processen worden ondersteund via een global HR-systeem. Deze processen zijn: werving en selectie, onboarding, personeelsadministratie, opleidingen, opvolgingsplanning, leiderschapsontwikkeling, beloning en ontwikkeling.

Naast deze processen hebben we ook wereldwijd de volgende richtlijnen:

Privacyverklaring

Agrifirm hecht veel waarde aan de privacy van haar medewerkers. In het privacyreglement Agrifirm Group informeren wij onze medewerkers over hoe de privacy van persoonsgegevens binnen Agrifirm wordt beschermd zoals het een goed werkgever betaamt.

Richtlijnen

Van elk bedrijf wordt verwacht dat het zich volledig houdt aan de nationaal toepasselijke wetten met betrekking tot de registratie van persoonlijke gegevens en in overeenstemming met de relevante wetgeving.





Beloning en benoeming

Agrifirm vindt dat de beloning en benoeming van alle medewerkers op een heldere en transparante manier moet gebeuren. Ook willen we een globaal kader scheppen voor de beloningsstructuur in de landen waar we actief zijn.

Beloningsbeheer en beloningsbeleid

De hoofddirectie van Agrifirm is verantwoordelijk en besluitvaardig met betrekking tot de beloning van de leden van de managementteams van elke business unit en de leiding van de bedrijfs- en ondersteunende functies. Verder kan de benoeming van leden van het Executive Leadership Team alleen worden gedaan door de hoofddirectie. We hebben ook een wereldwijd beloningsbeleid opgesteld als kader voor het beloningsbeleid in de landen.

Door de hoofddirectie van Agrifirm is een beloningsbeleid ontwikkeld en vastgesteld dat geldt voor alle medewerkers van Agrifirm wereldwijd. Wereldwijd wordt een methodologie voor functiewaardering en salarisbenchmarking gebruikt. Dit beloningsbeleid is een leidraad voor de salarisstructuren en salarisverhogingen per land.

Leiderschap

Leiders spelen een belangrijke rol bij het creëren en onderhouden van de cultuur. Om ervoor te zorgen dat onze leiders handelen in overeenstemming met onze waarden, hebben we ook het STAR-gedrag voor onze leiders gedefinieerd. Daarnaast hebben we een kader gedefinieerd voor een leiderschapstrainingsprogramma. Alle business units ondersteunen de gedefinieerde kaders en organiseren leiderschapstrainingsprogramma's op basis van het gedefinieerde framework.

Medewerkers

Diversiteit en inclusiviteit

Agrifirm is een werkgever met gelijke kansen die zich inzet voor diversiteit en inclusie op de werkvloer. We verbieden elke vorm van discriminatie en intimidatie op basis van ras, huidskleur, geslacht, religie, seksuele geaardheid, nationale afkomst, handicap, genetische informatie, zwangerschap of enig ander beschermd kenmerk zoals uiteengezet door federale, staats- of lokale wetten.

Dit beleid is van toepassing op alle arbeidspraktijken binnen onze organisatie, inclusief werving, promotie, beëindiging, ontslag, terugroeping, verlof, compensatie, voordelen, training en stage. Agrifirm neemt beslissingen over het aannemen van personeel uitsluitend op basis van kwalificaties, verdiensten en zakelijke behoeften op dat moment.

Opinieonderzoek medewerkers

De directie van Agrifirm en de directies van de business units willen graag weten wat medewerkers van hun werk en het bedrijf vinden. Hoe hoger het aantal medewerkers dat meewerkt aan dit onderzoek, hoe groter het inzicht in de aandachtsgebieden en hoe nauwkeuriger concrete verbeteracties kunnen worden gedefinieerd.



Om gericht te focussen op verbeteringen en veranderingen binnen de bedrijven, voert de hoofddirectie daarom in samenwerking met alle business units tweejaarlijks een opinieonderzoek uit naar de tevredenheid en de mening van alle medewerkers.

Na afronding van het onderzoek worden de volledige rapportages met de business units besproken. De uitkomsten worden in beknopte vorm aan alle medewerkers gecommuniceerd. Na elk onderzoek stellen de directies van de bedrijven een gericht actieplan op en communiceren dit structureel aan alle medewerkers.

Sleutelvaardigheden

Voor onze kerngroepen in het bedrijf hebben we kaders en trainingsprogramma's gedefinieerd om de ontwikkeling te ondersteunen. Daarnaast kunnen medewerkers door hun business unit worden voorgedragen voor deelname aan onze wereldwijde talentontwikkelingsprogramma's. Directie selecteert de uiteindelijke kandidaten die deel mogen nemen aan deze programma's. We hebben trainingsprogramma's rond sales (academie en stages) en operations. We hebben ook twee talentenprogramma's: het FutureGen-programma voor jonge talenten en het LEAP-programma voor ervaren medewerkers.

Jaarlijkse controles

Jaarlijks worden de volgende HR-onderzoeken uitgevoerd:

- > een opinieonderzoek om de betrokkenheid van de medewerkers te monitoren;
- > een globale check rond implementatie van prestatie management volgens de specifieke richtlijn in de diverse landen;
- > een check of het beloningsbeleid in landen in lijn is met het wereldwijde beloningsbeleid.

Er zijn in dit kader standaard KPI's beschikbaar voor specifieke HR-rapportages om te monitoren.



Risicomanagement

In de tweede helft van 2021 is Agrifirm, onder de verantwoordelijkheid van de hoofddirectie en gecoördineerd door Agrifirm Group Internal Audit, gestart met het bottom-up proces tot het identificeren en updaten van significante risico's voor Agrifirm als totale organisatie. Hierbij is het ultieme doel een top tien van significante risico's en risico-eigenaren te benoemen, om hierna beheersingsmaatregelen voor deze risico's te implementeren. Verdere bespreking hiervan met het Executive Leadership Team, inclusief de verfijning, uitrol en implementatie zal in 2022 plaatsvinden.

Risicoprofiel

De activiteiten van Agrifirm zijn onderhevig aan een breed scala van strategische en operationele risico's. De toenemende en continue veranderende wereldmarkten vragen Agrifirm om een constante monitoring en inschatting van de risico's. Het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen is onder meer afhankelijk van externe geopolitieke factoren, onvoorspelbaarheid van marktontwikkelingen, concurrentieontwikkelingen, menselijke factoren en calamiteiten zoals natuurrampen en dierziekten. Het financiële jaar 2021 heeft laten zien dat er ook rekening gehouden moet worden met de impact van een pandemie.

Risicobeheersing is een belangrijk onderdeel van het ondernemerschap en is een noodzakelijke voorwaarde voor de realisering van de strategische en financiële doelstellingen van Agrifirm. Operationeel risicomanagement is een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen met als doel de gevolgen van risico's, wanneer deze zich zouden manifesteren, op een acceptabel laag niveau te houden.

De hoofddirectie is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement en het interne beheersingssysteem van Agrifirm. Er vindt nauwe afstemming plaats met de raad van commissarissen en de auditcommissie.

OneSAP/One Way of Working programma


Het OneSAP/One Way of Working programma is een belangrijke risicomitigerende factor. Het is een groot project dat zelf ook risicomitigatie behoeft. In 2021 is de project- en interne beheersorganisatie rondom One Way of Working versterkt in nauwe samenwerking met IT en de business. Voor de verdere implementatie zijn verbeteringen doorgevoerd in de interne beheersorganisatie zoals het versterken van de projectorganisatie, een scherpere aansturing van de werkpakketten en het versterken van de samenwerking tussen de Agrifirm regio's en Agrifirm Group.



Agrifirm stelt zich doorgaans voorzichtig op met betrekking tot het aangaan van risico's. In het strategisch plan (2021-2024) is een goede balans gevonden tussen deels organisch gedreven groei in het buitenland en het tijdig nemen van passende maatregelen ten aanzien van de (krimpende) Nederlandse markt.

Binnen het organisch groeimodel vormen R&D en innovatie belangrijke pijlers. Het R&D-programma wordt beheerd door de R&D Board waar in zowel de financiering en voortgang als ook de keuzes in de innovatieagenda kritisch worden bekeken. Op de grotere projecten worden altijd een businessleider en project-eigenaar aangewezen.

Bij de beheersing van risico's rondom acquisities spelen een gestructureerd overnameproces met duidelijke governance, een geformaliseerd integratieproces, evaluatie van acquisities na drie jaar en risicoanalyse op landniveau een cruciale rol. De bevoegdheden voor overname van bedrijven zijn op basis van statutair bepaalde investeringsniveaus geregeld binnen de Agrifirm-organisatie (Ledenraad, raad van commissarissen en hoofddirectie).



De strategie geeft expliciet aandacht aan maatschappelijke ontwikkelingen rondom duurzaamheid, klimaat- en milieubeheersing, verschuiving van dierlijke naar plantaardige eiwitten en de expliciete roep om verminderd gebruik van milieu-actieve stof uit gewasbeschermingsmiddelen.

Om tot goede uitvoering van het strategisch plan te komen, is veel aandacht besteed aan het operationeel maken van de strategische doelen. Elke business unit en elk bedrijf heeft daartoe een eigen set van zogenaamde 'Must Win Battles', een cluster van doelen die gehaald moeten worden en waarvan de voortgang actief per kwartaal wordt gemonitord.

Tot slot wordt met hulp van HR beoordeeld of we het juiste talent in huis hebben, dan wel het aantrekken en behouden ervan, zodat we met het juiste leiderschap en gemotiveerde medewerkers de strategische en operationele doelen kunnen behalen.

System van risicomanagement

Het systeem van risicomanagement wordt continu doorontwikkeld, gericht op verankering in alle lagen van de Agrifirm-organisatie. Hierdoor is Agrifirm als lerende organisatie steeds beter in staat risico's in te schatten en te beheersen. In de filosofie van Agrifirm wordt hierbij een belangrijke rol toegekend aan het verantwoordelijk management van de business units en bedrijven om de wereldwijde risicostrategie te vertalen naar lokale situaties, zowel wat betreft bedrijfsactiviteiten als wet- en regelgeving en cultuur.

Het vinden van de juiste balans tussen ondernemerschap, innovatie en empowerment (vertrouwen in de Agrifirm-medewerkers en risicoleiderschap) aan de ene kant en een goede balans tussen preventieve, detectieve en correctieve beheersmaatregelen (via regels, controls en risicomanagement) aan de andere kant is cruciaal.



Specifieke risico's

Om het risico op negatieve financiële impact en ook reputatieschade tot een minimum te beperken, bestaat een set beheersmaatregelen die met name is gericht op:

	1. Diergezondheid en -welzijn
	2. Gezondheid en veiligheid medewerkers
	3. Leverbetrouwbaarheid
	4. Informatie- en dataveiligheid (cybersecurity)
	5. Toepassen wet- en regelgeving en voorkoming van fraude (compliance risico)
	6. Externe risico's
	7. Financiële risico's



1. Diergezondheid en -welzijn

Er is meer aandacht dan ooit voor dierziekten. Ook al omdat dit - naast het lijden van het dier - kan leiden tot voedselonveiligheid, reputatieschade, een reductie van de veestapel en additionele transportkosten. De voornaamste risico's zijn gelegen in de kwaliteit en beschikbaarheid van grondstoffen en toevoegingsmiddelen. De bereidheid om risico's te accepteren met betrekking tot de kwaliteit en beschikbaarheid van grondstoffen is laag. Door het borgen van de kwaliteit van grondstoffen, voorlichting aan veehouders, geografisch spreiding van de activiteiten en het beschikbaar hebben van calamiteitenplannen (die regelmatig worden getest) reduceert Agrifirm dit risico. Daarnaast hebben de business units een team van kwaliteitsmedewerkers die met training, coaching en kwaliteitsaudits de kwalitatieve omgeving kan garanderen, maar die ook continu verbetert.



2. Gezondheid en veiligheid medewerkers

Risico's voor de gezondheid en veiligheid van medewerkers zijn continu aanwezig bij de uitoefening van de werkzaamheden. De bereidheid om risico's te accepteren met betrekking tot de gezondheid en veiligheid van medewerkers is laag. Toch zijn continu risico's aanwezig bij de uitoefening van de werkzaamheden. Daarbij worden verschillende risico's onderkend voor medewerkers, klanten en leveranciers op productielocaties, kantoren en tijdens dienstreizen. Een gezonde en veilige omgeving van onze medewerkers is een essentieel onderdeel van onze strategie. De Global Health & Safety Manager heeft een team van medewerkers die met training, coaching en HSE-audits deze gezonde en veilige omgeving moet garanderen. Inzake de COVID-19-situatie is er een kernteam opgericht onder leiding van de Agrifirm Group HR-directeur waarbij voor elke risicofase regels zijn opgesteld voor thuiswerken, klantenbezoek als ook aanpassingen voor het werken op kantoor en in de fabrieken. Daarmee geeft Agrifirm inhoud aan de risicofases zoals door de lokale overheden worden bepaald.




3. Leverbetrouwbaarheid

Het niet kunnen voldoen aan tijdige, juiste en volledige leveringen van door klanten gevraagde hoeveelheden en kwaliteiten, kan naast de negatieve impact bij de klant reputatieschade veroorzaken. De impact van dit risico wordt beperkt door kosteneffectieve redundantie in productielocaties bij leveranciers, in grondstoffen en door ondersteunende bedrijfskritische IT-systemen en IT-infrastructuur. De bereidheid om dit risico te accepteren is gemiddeld, waarbij continu een afweging wordt gemaakt tussen leverbetrouwbaarheid enerzijds en de kosten/risico's van veiligheidsvoorraden anderzijds. In 2019 is een start gemaakt met het meer gestructureerd omgaan met het voorkomen van disrupties van leveringen aan klanten. Door de COVID-19-pandemie is de noodzaak voor deze proactieve benadering nog eens benadrukt. Aan de preventiekant zijn Business Impact Analyses gemaakt en aan de correctieve kant Business Crisis Plannen.



4. Informatie- en dataveiligheid (cybersecurity)

Cybersecurity heeft zich de afgelopen jaren geprofessionaliseerd en gediversifieerd op zowel bron, motivatie als ook type en omvang van de mogelijke impact. Het cyberrisico is de afgelopen jaren fors toegenomen en vergt extra aandacht van onze specialisten binnen de Agrifirm IT-afdeling. De bereidheid



om deze risico's te accepteren is laag. Daarnaast heeft ook Agrifirm te maken met een voortdurende stroom van stringenter en internationaal niet altijd afgestemde privacywetgeving. Deze wetgeving is gericht op een betere bescherming van klanten en werknemers voor het gebruiken en/of delen van privacygevoelige informatie. Op niet-naleving staan straffen, die direct leiden tot bedrijfsimpact, waaronder reputatieschade.

Door digitale trends verschuift IT van bedrijfsondersteuning naar zakelijke mogelijkheid en versneller van bedrijfsprocessen, zoals werken in de cloud, mobiliteit, gebruik van apps en technologieën voor het aansturen van bedrijven en het analyseren van zowel prestaties van als de compliancesituatie in bedrijven. Deze trends en de informatiebehoefte over risico's in het verzamelen, opslaan, distribueren en gebruiken van gegevens/informatie (verschuiving van infrastructuur naar gebruiker) maken de noodzaak van veilige informatie, datasystemen en -infrastructuur nog noodzakelijker.

Door concentratie van IT-beheer en ook het toepassen van nieuwe mogelijkheden van datapreventie en -detectie (bijvoorbeeld middels multi-factor authenticatie), kan Agrifirm tezamen met haar partners adequate fysieke en logische beveiligingsmaatregelen treffen. Sturing van dit verbeteringsprogramma zal in begin 2022 plaatsvinden via een door een gerenommeerd IT-expertbureau uitgevoerde 'security maturity scan' op strategie, mensen, processen en technologie.



5. Toepassen wet- en regelgeving en voorkoming van fraude (compliance risico)

De omgeving waarin Agrifirm opereert wordt gekenmerkt door strikte wet- en regelgeving die bovendien regelmatig wijzigt en niet altijd in zijn samenhang consistent is met bestaande wet- en regelgeving. Agrifirm heeft een lage risicobereidheid voor de risico's die voortvloeien uit strikte, wijzigende en inconsistente wet en regelgeving.

De Code of Conduct benoemt de noodzaak tot compliance en laat geen ruimte voor afwijkend gedrag (tenzij expliciet geautoriseerd op basis van een erkende omstandigheid). Agrifirm besteedt in dat kader veel aandacht aan leiderschaps-

trainingen rond updates op wet- en regelgeving met betrekking tot sanctielanden en -personen.

Beheersing vindt plaats door te werken met gedragscodes, een klokkenluidersregeling, ethische workshops, introductie- en leiderschapsprogramma's, bevoegdheidsstructuren, corporate guidelines (die specifieke 'do's and don'ts' bevatten) en horizontaal toezicht. Het relevante management (met de hoofddirectie als ultiem verantwoordelijk management) is hierbij verantwoordelijk voor de implementatie en naleving. In geval van constatering van onregelmatigheden worden sanctiebepalingen toegepast, maar ook leer- en verbeterpunten gedefinieerd die breed in de organisatie worden gedeeld ('dare to share'). Het beleid rond landen en individuen waarmee zaken worden gedaan, wordt continu geëvalueerd. Mede hierdoor, maar ook door de gedeelde verantwoordelijkheid van zowel het management van Agrifirm Group als het lokale management, wordt de kans beperkt dat er niet voldaan wordt aan wet- en regelgeving.

Verder maakt Agrifirm gebruik van Business Partner Analyses bij mogelijk nieuwe intermediairs zoals agenten, distributeurs of dealers. In deze analyses worden niet alleen de aard van de activiteiten van de intermediair onderzocht, maar ook het management en de aandeelhouders ('ultimate beneficial owner').



6. Externe risico's

Agrifirm wordt bij de implementatie en uitvoering van haar strategie geconfronteerd met een scala aan externe risico's die niet direct of lastig te mitigeren zijn. Het gaat hierbij onder andere om de Afrikaanse varkenspest, de vogelgriep, handelsoorlogen tussen de VS en China, de Brexit, geopolitieke spanningen tussen Oekraïne & Rusland, effecten van COVID-19. Risicobeperking vindt onder andere plaats door spreiding van de activiteiten over geografische regio's, diersoorten, producten, en services. Deze risico's zijn inherent aan de bedrijfsactiviteiten van Agrifirm. Het beleid van Agrifirm is dus niet alleen gericht op het mitigeren van deze risico's, maar ook op tijdige anticipatie.

In geval van dierziekten wordt onmiddellijk een crisisteam geformeerd die volgens vooraf vastgestelde protocollen de effecten voor Agrifirm en haar klanten probeert te beperken.



Ook belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen rondom duurzaamheid, klimaat- en milieubeheersing, verschuiving van dierlijke naar plantaardige eiwitten, de expliciete roep om verminderd gebruik van milieu-actieve stof uit gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen of de roep om grote reductie van de veestapel zijn belangrijk voor Agrifirm. Risicobeperking vindt onder andere plaats door spreiding van de activiteiten zoals plantaardige activiteiten en services naast diervoeding als ook het diversificeren. Het feit dat we ook actief zijn in akkerbouw, lab support, advies en deels in consumentenproducten helpt ook om dit risico te mitigeren, evenals de partnerships met andere coöperaties zoals Land O'Lakes in de Verenigde Staten.



7. Financiële risico's

Financiële risico's zijn deels inherent aan de strategische doelstellingen. De beheersing van deze risico's is dan ook verschillend.


De volatiliteit van grondstofprijzen en valutakoersen, maar ook de liquiditeit van afnemers, kunnen een grote invloed hebben op de hoogte en stabiliteit van de financiële resultaten van Agrifirm. De bereidheid voor risico's met betrekking tot de volatiliteit van grondstofprijzen is gemiddeld. Wanneer het gaat om valutarisico's zal een zo goed mogelijke benadering worden opgesteld hoe een dergelijk risico wordt behandeld. In beginsel zijn valutarisico's bestempeld als laag. Volatiliteit van grondstofprijzen en een mismatch tussen inkoop- en verkoopprijzen worden beheerst door het continu monitoren van grondstof- en valutaprijzen met structurele aandacht voor kostenefficiëntie. Ook zijn grenzen gedefinieerd waarbinnen bepaalde posities ingenomen kunnen én dienen te worden ter beheersing van dit risico. Indien nodig wordt de volatiliteit van valutaprijzen met behulp van hedgingtransacties afgedekt.

Liquiditeitsrisico's van afnemers manifesteren zich door de volatiliteit in de financiële prestaties van onze afnemers door sterk wisselende prijzen voor hun producten, noodzakelijke investeringen en veranderende wet- en regelgeving. Werkkapitaalmanagement (debiteuren, voorraden en crediteuren) is daarom belangrijk in elk bedrijfsonderdeel. Afnemers worden voorafgaand aan de levering beoordeeld op onder andere kredietwaardigheid en betalingsreputatie in de markt. Indien opportuun worden aanvullende zekerheden vastgelegd en/of risico's verzekerd.



Proces van budgettering en planning

De onderneming beschikt over een proces van budgettering en planning met vaste procedures en gedetailleerde richtlijnen. De hoofddirectie voert regelmatig overleg met het management van de business units en bedrijven over de realisatie van strategische en operationele doelstellingen, mede naar aanleiding van de periodieke financiële en operationele rapportages en de jaarlijkse budgetcyclus en risicoanalyse.



Uitstaande saldi worden continu bewaakt en bij toename van betalingsrisico's wordt vroegtijdig contact gelegd met de afnemer om de risico's te beperken. De continue bewaking van de omvang en ouderdom van voorraden is voor Agrifirm van strategisch belang. Binnen de organisatie zijn dan ook stringente beheersmaatregelen (waaronder periodieke voorraadinventarisaties) aanwezig die toezien op de hoogte, samenstelling en ouderdom van voorraden om de kwaliteit van producten te kunnen waarborgen. In de afgelopen twee jaren is een wereldwijd werkkapitaalprogramma uitgerold dat het bewustzijn van het integrale belang van managementaandacht voor alle processen fors moet verhogen. Het gaat om de interactie van en samenspel tussen alle verschillende disciplines. Dit heeft geleid tot een meer gestructureerd operationeel sturen van het werkkapitaal door de landen en regio's. Daarmee is het werkkapitaalprogramma verankerd in de reguliere managementcyclus.

De bereidheid om renterisico's te accepteren is in beginsel laag. Agrifirm heeft een financieringsfaciliteit afgesloten waarbij diverse scenario's ontwikkeld zijn voor het bepalen van de noodzakelijke financieringsruimte. Op grond hiervan is een 'multi-currency revolving credit facility' ten bedrage van 200 miljoen euro afgesloten voor een periode van minimaal vijf jaar. Hiermee is het liquiditeitsrisico afgedekt tot december 2026. Binnen Agrifirm Group vindt centrale financiering plaats. Indien van toepassing worden rente- en valutarisico's grotendeels afgedekt door middel van renteswaps en valutetermijncontracten, alsook het periodiek opstellen van liquiditeitsprognoses. Deze activiteiten en het beheer van liquiditeiten vindt voornamelijk bij Agrifirm Group Treasury plaats.

Het is bij de huidige geopolitieke ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende volatiliteit van de wereldeconomie zeer lastig gebleken om een inschatting te maken van de mogelijke impact die de risico's zouden kunnen hebben. De valutaschommelingen hebben een beperkte impact gehad op translatie van resultaten van bedrijfsonderdelen die in landen met een andere valuta dan de euro zijn gevestigd. Agrifirm is constant alert op valutaschommelingen om de impact ervan te beperken. Dit wordt gedaan door bij de in- en verkoop van producten met name te handelen in lokale valuta of kernvaluta bij cross-border transacties. In de komende jaren zal, als onderdeel van het wereldwijde programma One Way of Working het operationele


cash- en liquiditymanagement meer centraal worden aangestuurd waarbij de bevoegdheid tot het opstarten en onderhouden van contacten met banken, het openen en afsluiten van bankrekeningen nadrukkelijker bij Agrifirm Group Treasury komt te liggen.

Overige risicobeheersende maatregelen

Bij de inrichting en evaluatie van risicobeheersing- en controlesystemen wordt het internationaal erkende COSO-raamwerk voor interne beheersing als referentie gehanteerd. Dit is met name vormgegeven in de Agrifirm Balanced Control filosofie, de Gedragscode ('Code of Conduct'), de Delegation of Authorities en in de Corporate Guidelines. Binnen Agrifirm is dit een voortdurend proces van identificeren, analyseren, valideren, monitoren en evalueren van significante risicogebieden en de getroffen beheersmaatregelen, alsmede het communiceren en rapporteren daarover.

Agrifirm hanteert onder meer de volgende richtlijnen, procedures, systemen en organisatorische maatregelen voor de beheersing van haar bedrijfsprocessen:

- > heldere organisatiestructuur met duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling tussen Ledenraad, raad van commissarissen, hoofddirectie en lokaal (management van business units en bedrijven);
- > uitgangspunten voor de gedragsnormen ('Code of Conduct') en een code ethisch zakendoen die iedereen binnen Agrifirm moet naleven maar die ook specifiek is gericht op leiderschap en zij die contracten sluiten met derden;
- > een klokkenluidersregeling;
- > introductieprogramma's nieuwe medewerkers over de strategie en gedragsnormen;
- > systemen voor operationele en financiële planning, zoals voor het vaststellen van budgetten en andere operationele en financiële doelstellingen;
- > richtlijnen en procedures voor de inrichting en totstandkoming van management-rapportages en financiële verslaglegging;
- > een periodieke beoordeling van de realisatie van gestelde doelen aan de hand van vooraf gedefinieerde kritische succesfactoren voor alle operationele en functionele disciplines;

- 
- > richtlijnen en procedures voor financieringsactiviteiten en de beheersing van valuta, renterisico's en termijnposities;
 - > richtlijnen ten behoeve van de continuïteit en betrouwbaarheid van geautomatiseerde gegevensverwerking;
 - > aansturing van productieprocessen en kwaliteitscontroles op basis van internationaal erkende en gecertificeerde methodieken en in lijn met de geldende wet- en regelgeving in de landen waar Agrifirm actief is;
 - > een kwaliteitsborgingsysteem voor grondstoffen en eindproducten;
 - > richtlijnen over interne beheersing en monitoring, inclusief autorisatieprocedures en functiescheiding;
 - > 'Letters of representation' voor de groepsmaatschappijen van Agrifirm;
 - > de Agrifirm Group Internal Audit-afdeling.

Het geheel van bovenstaande maatregelen zorgt ervoor dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat strategische en operationele doelstellingen worden gerealiseerd, dat de door de onderneming verstrekte (financiële) verslaggeving betrouwbaar is en dat relevante wetten en regels worden nageleefd.

De externe accountant voerde in het kader van haar jaarrekeningcontrole onderzoek uit over de opzet, inrichting en waar nodig werking van de interne controle en administratieve organisatie. Dit gebeurde volgens een programma dat in overleg met de auditcommissie van de raad van commissarissen is opgesteld. De tijdens de interne en externe audits verzamelde informatie wordt gebruikt om verbeteringen aan te brengen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen.

Met de Nederlandse fiscus is het covenant horizontaal toezicht ondertekend voor de fiscale eenheid Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A., waarin de uitgangspunten en de wijze waarop Agrifirm en de Belastingdienst met elkaar om wensen te gaan zijn vastgelegd. Dit alles met het doel een effectieve en efficiënte werkwijze te hebben.

Hoe zorgvuldig de bovengenoemde systemen en maatregelen ook zijn opgezet, zij kunnen nooit absolute zekerheid bieden dat strategische, operationele en financiële bedrijfsdoelstellingen worden bereikt. Evenmin kunnen deze systemen alle onjuistheden, fouten of overtredingen van wet- en regelgeving voorkomen.

Managementverklaring

De hoofddirectie is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en de betrouwbaarheid van de in- en externe (financiële) rapportages. Agrifirm baseert haar interne beheersing op het principe dat het management van de business units en bedrijven eerstverantwoordelijk zijn voor de juiste (dagelijkse) toepassing, naleving en bewaking van de systemen die tot doel hebben de voor de groepsmaatschappij relevante risico's adequaat te beheersen.

Rekening houdend met de beperkingen die noodzakelijkerwijs verbonden zijn aan alle risicomanagement- en interne beheersingssystemen, geven de interne beheersings- en controlesystemen van Agrifirm een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze beheersingssystemen in 2021 naar behoren hebben gewerkt. Voor wat betreft de inhoud van een 'redelijke mate van zekerheid' dient uitgegaan te worden van wat als zodanig geldt voor een zorgvuldig handelend bestuurder in de gegeven omstandigheden. Het geheel van de werkzaamheden met betrekking tot de interne risicomanagement- en interne beheersingssystemen en de daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen zijn besproken met de auditcommissie, de raad van commissarissen en de externe accountant.



Duurzaamheidsagenda Agrifirm: onze drie pijlers

De drie CSR-pijlers, Responsible Sourcing, Responsible Operations en Responsible Solutions geven handen en voeten aan duurzaamheid en dagen elke werknemer uit bij te dragen aan een 'een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties'.

Responsible Sourcing

Voor de productie van diervoeders, koopt Agrifirm agrarische producten in zoals mais, graan en soja én verwerken we reststromen (co-producten) uit de voedingsindustrie die niet geschikt zijn voor humane consumptie. We richten ons met onze duurzaamheidsagenda op het verduurzamen van de wereldwijde inkoop van grote agrarische grondstoffen (zie bijlage op [pagina 65](#)) én de wereldwijde inkoop van grondstoffen die vanuit onze dialoog met stakeholders worden aangedragen. [Lees verder op pagina 46.](#)



Onze resultaten

(% verantwoord ingekochte grondstoffen voor diervoeder)

2021 **62%**

Onze ambities

We streven er naar om in 2024 het aandeel verantwoord ingekochte grondstoffen voor diervoeder te vergroten tot 70% - 80%.

Responsible Operations

De verwerking van grondstoffen tot diervoeder leidt tot uitstoot van broeikasgassen en draagt bij aan klimaatverandering. Het Klimaatakkoord van Parijs drijft onze ambitie om in 2036 klimaatneutraal te produceren. Het is onze ambitie om de CO₂-uitstoot van ons directe en indirecte energieverbruik (scope 1, 2 GHG-protocol) in al onze locaties tot nul terug te brengen. Dit doen we door de absolute uitstoot terug te dringen, efficiënter te produceren, energie uit hernieuwbare bronnen te gebruiken en de resterende CO₂-uitstoot te compenseren. [Lees verder op pagina 47.](#)



Onze resultaten

(% netto CO₂-emissiereductie van ons direct en indirect energieverbruik)

2021 **-41%**

Onze ambities

We streven er naar om in 2024 onze netto CO₂-uitstoot verder te reduceren tot 60%-70%, ten opzichte van 2019.

Responsible Solutions

Op basis van wereldwijde trends en uitdagingen in de voedselmarkt hebben we zes focusthema's gedefinieerd. Deze thema's willen we ook leidend laten zijn voor de producten en diensten die we leveren aan onze markten. Met de CSR-pijler Responsible Solutions willen we actief sturen op verantwoorde producten en diensten, die aansluiten op onze strategie en de thema's. We streven er naar dat in 2024 10%-15% van de marge afkomstig is uit de verkoop van verantwoorde oplossingen. [Lees verder op pagina 47.](#)



Onze resultaten

(in % van marge van Agrifirm)

Wordt vanaf 2022 gerapporteerd

Onze ambities

We streven er naar dat in 2024 10%-15% van de marge afkomstig is uit de verkoop van verantwoorde oplossingen.



Duurzaamheidsagenda Agrifirm: onze drie pijlers uitgewerkt

Vanuit onze visie ‘een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties’ werken we sinds 2021 met meer focus aan verduurzaming. Op basis van wereldwijde trends en uitdagingen in de voedselketen hebben we zes thema’s gedefinieerd: gezonde dieren, verantwoorde en efficiënte plantproductiesystemen, betrouwbare ketens, duurzame inkomsten, duurzame, verbeterde opbrengsten en een klimaatvriendelijke productie. Deze zes thema’s sluiten aan op het aangescherpte duurzaamheidsbeleid ([zie pagina 23](#)).

Het duurzaamheidsbeleid sluit aan op de materialiteitsanalyses die de afgelopen jaren zijn uitgevoerd in de verschillende markten en de gesprekken die we met stakeholders hierover voeren. We streven ernaar om in te spelen op de wensen van de maatschappij en de vereiste verduurzaming van de voedselketen aan te pakken. Denk aan het tegengaan van ontbossing, het verminderen van de negatieve klimaatimpact van voedselproductie en het concretiseren van kringlooplandbouw. We bieden onze business units en bedrijven ook de mogelijkheid om meer nadruk te leggen op onderwerpen die in hun context relevant zijn.

De business units en bedrijven van Agrifirm rapporteren sinds 2021 elk kwartaal hun voortgang op Responsible Sourcing en Responsible Operations. In dit verslag rapporteren we op deze twee CSR-pijlers. De derde pijler CSR-pijler Responsible Solutions zal in 2022 geïmplementeerd worden, waarna ook hierover periodiek wordt gerapporteerd.

Responsible Sourcing

In 2021 is 62% van het volume grondstoffen voor diervoeder op basis van ons verantwoord inkoopbeleid geverifieerd verantwoord ingekocht, waarvan het merendeel wordt ingekocht door de Nederlandse business units. In 2021 was 8% van de geverifieerd verantwoord ingekochte grondstoffen afkomstig uit een toeleveringsketen waar duurzaamheidscertificering op van toepassing is.

We streven er naar om in de komende jaren het wereldwijde percentage geverifieerd verantwoord ingekochte grondstoffen te vergroten tot 60%-70%.

De ingekochte grondstoffen worden als verantwoord meegerekend, wanneer de grondstoffen afkomstig zijn uit landen die:

- > als ‘laagrisico’ worden gedefinieerd;
- > als ‘hoog risico’ worden gedefinieerd, maar afkomstig zijn uit een toeleveringsketen die geverifieerd laagrisico is;
- > als ‘hoog risico’ worden gedefinieerd, maar afkomstig zijn uit een toeleveringsketen waar duurzaamheidscertificaten op van toepassing zijn.

In 2021, kondigden we een samenwerking met FrieslandCampina aan om een fysieke stroom van gegarandeerde ontbossingsvrije soja te verwerken in de diervoeders voor de productie van melk, bestemd voor FrieslandCampina. Met de pilot onderzoeken we of het mogelijk is om het hele jaar deze grondstof in te kopen en de prijsstijging voor onze leden en klanten te beperken. De fysieke soja die we importeerden en waar duurzaamheidscertificering op van toepassing was, is niet gegarandeerd ontbossingsvrij. Er is meer nodig en we zijn ervan overtuigd dat we met deze pilot daar invulling aan geven.

In 2021 onderzochten we onze maistoeleveringsketen uit Oekraïne, in samenwerking met onze ketenpartners en een externe partij. Uit het onderzoek is gebleken, dat de maisketen uit Oekraïne als ‘verantwoord’ gerekend kan worden. Het risico is in deze toeleveringsketen geverifieerd ‘laag’. We zijn voornemens om met onze ketenpartners gezamenlijk op te trekken om de mais die we uit Oekraïne inkopen als verantwoord te kunnen blijven duiden. De situatie in de Oekraïne is op dit moment zeer zorgelijk. Het is daarom nog onduidelijk hoe we deze samenwerking vorm kunnen gaan geven.

In 2021 hebben we ons ook ingezet voor het initiatief Fields of Europe, een raamwerk voor het verifiëren van (geografisch) Europese origine, duurzaamheid en non-GMO-herkomst (niet-genetisch gemodificeerde organismen) van grondstoffen. We zijn



ervan overtuigd dat we hiermee niet alleen inspelen op marktwensen, maar ook een verantwoorde productie buiten de EU stimuleren. We zijn voornemens om in 2022 met Fields of Europe een pilot uit te voeren en verder te werken aan het uitrollen van ons verantwoord inkoopbeleid.

Responsible Operations

In 2021 was de netto CO₂-uitstoot ten opzichte van 2019 gereduceerd met 41%*. Deze reductie omvat onze CO₂-emissies in scope 1 en scope 2 en is berekend op basis van het Greenhouse Gas Protocol. We streven er naar om in 2024 onze netto CO₂-uitstoot verder te reduceren tot 60%-70%, ten opzichte van 2019.

Netto CO₂-uitstoot

(tonnen CO₂-equivalent)

	2021	2020	2019
Direct (energie uit verbranding van olie en gas)	53.810	49.489	53.123
Indirect (consumptie van elektriciteit en stroom)	22.271	26.800	75.006
Totaal	76.081	76.289	128.129

* In 2021 zijn de emissiefactoren en de scope van de berekening van de CO₂-uitstoot aangepast. Dit resulteerde in een hogere CO₂-uitstoot dan gerapporteerd in de CSR-verslagen van 2019 en 2020. In 2019 viel de uitstoot 2.772 ton CO₂-equivalent hoger uit en in 2020 viel de uitstoot 13.269 ton CO₂-equivalent hoger uit.

In 2020 en 2021, daalde de indirecte uitstoot door de aanschaf van Garanties van Origine (GVO's) voor het elektraverbruik van de locaties in Nederland. In 2020, bedroeg de directe en indirecte bruto uitstoot gezamenlijk 128.312 ton CO₂-equivalent, de aanschaf van GVO's resulteerde in een reductie van 52.023 ton CO₂-equivalent en in een totale netto uitstoot van 76.288 ton CO₂-equivalent. In 2021, bedroeg de directe en indirecte bruto uitstoot gezamenlijk 122.536 ton CO₂-equivalent, de aanschaf van GVO's resulteerde in een reductie van 46.454 ton CO₂-equivalent en in een totale netto uitstoot van 76.081 ton CO₂-equivalent. Agrifirm koopt deze GVO's bij voorkeur bij haar eigen leden of klanten. Leden van de coöperatie en klanten van Agrifirm of Exlan zijn uitgenodigd om de door hen opgewekte stroom en GVO's aan Agrifirm te leveren.

De uitstoot bedroeg in 2021 0,017 CO₂-equivalent per ton product (2020: 0,014 CO₂-equivalent per ton product). De uitstoot wordt negatief beïnvloed door een verminderde bezetting van de fabrieken, grondstoffen die meer droging nodig hebben en een verschil in de verhouding pellets en meel. Het aandeel hernieuwbare energie bedroeg in 2021 46% (2020: 46%). We streven ernaar het aandeel hernieuwbare energie te vermeerderen maar stellen nog geen target om eerst de absolute uitstoot terug te dringen en efficiënter te produceren.

Agrifirm is zich er ook van bewust, dat het grootste deel van de GHG-emissies in de gehele levenscyclus van diervoeder zich in de keten bevindt en valt onder 'overige indirecte emissies' (scope 3, GHG-protocol). Van deze indirecte emissies kunnen afvalverwerking en logistiek door ons beïnvloed worden. Daarom startten we in 2021 met de monitoring van deze emissies. Daarnaast zijn we voornemens om ook een doelstelling op onze scope 3-emissies op te gaan stellen.

Responsible Solutions

Op dit moment is er nog onvoldoende inzicht en kennis om de verantwoorde mate (procentueel) waarin de marge bijdraagt aan de doelstelling te meten en te rapporteren. We streven er naar om in 2022 de omzet die resulteerde uit de verkoop van Responsible Solutions in 2021 met terugwerkende kracht te bepalen.



Bij het opstellen van het duurzaamheidsbeleid, definieerden we een Responsible Solution als een product, concept of dienst dat aantoonbaar positief bijdraagt aan één of meerdere focusthema's van Agrifirm en in balans is met de andere focusthema's. Om het afwegingskader verder uit te werken, ontwikkelen we een gedegen protocol met een betrouwbaar intern proces. Dit is in 2021 in gang gezet en we verwachten eind 2022 de eerste producten en diensten te kunnen labelen. Hierbij zal de 'standaard in de markt' gelden als ondergrens en richten we ons op diervoeders, additieven en gewasbeschermingsmiddelen. Een externe consultant zal meekijken om zorg te dragen dat zowel het protocol als het proces valide is.

Apeldoorn, 9 maart 2022

Hoofddirectie Agrifirm Group BV

D. Hordijk

CEO

M.G. Kleinsman

CFO

Verlag van de coöperatie





Verslag van de Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A.

Agrifirm gelooft in de kracht van haar leden. Boeren en telers die met hun hart, hoofd en handen het verschil maken. In de 120 jaar van ons bestaan is het agrarische landschap enorm veranderd. Onze coöperatie is altijd een stabiele factor gebleven, dankzij de daadkracht en vooruitziende blik van onze leden. Met ons netwerk van 10.000 aangesloten boeren en telers zijn we een partij van betekenis en creëren we waarde voor onze leden en de samenleving.

Structuur van de coöperatie

Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. is een coöperatie naar Nederlands recht met circa 10.000 Nederlandse leden. De coöperatie wordt bestuurd door het bestuur, dat is benoemd door de Ledenraad van de coöperatie. De coöperatie houdt alle aandelen van Agrifirm Group BV. Agrifirm Group BV is een besloten vennootschap naar Nederlands recht en fungeert als houdstermaatschappij van groepsmaatschappijen en deelnemingen van Agrifirm.

Vanuit corporate governance zijn bij de coöperatie en Agrifirm de volgende colleges relevant:

- > de Ledenraad van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A.;
- > het bestuur van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A., c.q. de raad van commissarissen van Agrifirm Group BV;
- > de hoofddirectie van Agrifirm Group BV.

De hoofddirectie en de raad van commissarissen (het bestuur) zijn verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur binnen Agrifirm en de naleving van de Corporate Governance Code (Code Van Manen). Eventuele afwijkingen van de code worden voorzien van een motivering en korte toelichting in het jaarverslag.

Ledenraad van de coöperatie

Het hoofddoel van de coöperatie en de Ledenraad is om leden te ondersteunen in het behalen van een zo goed mogelijk rendement. Daarnaast is in de statuten opgenomen dat de coöperatie wil 'bijdragen in de maatschappelijke acceptatie en de ontwikkeling van kennis en visie ten aanzien van het agrarisch bedrijf'. Maatschappelijke acceptatie is namelijk een voorwaarde dat agrariërs ook in de toekomst voldoende rendement kunnen blijven behalen.

De Ledenraad van de coöperatie moet het bestuur goedkeuring verlenen voor bepaalde, in de statuten omschreven besluiten. Goedkeuring is onder meer vereist voor:

- > wijziging van de statuten van de coöperatie en de statuten van Agrifirm Group BV;
- > het benoemen van leden van het bestuur van de coöperatie;
- > belangrijke transacties waaronder het aangaan van strategische samenwerkingen en onroerendgoedtransacties;
- > aan- en verkoop van deelnemingen in groepsmaatschappijen of minderheidsdeelnemingen;
- > verstrekken van zekerheden;
- > belangrijke investeringen.

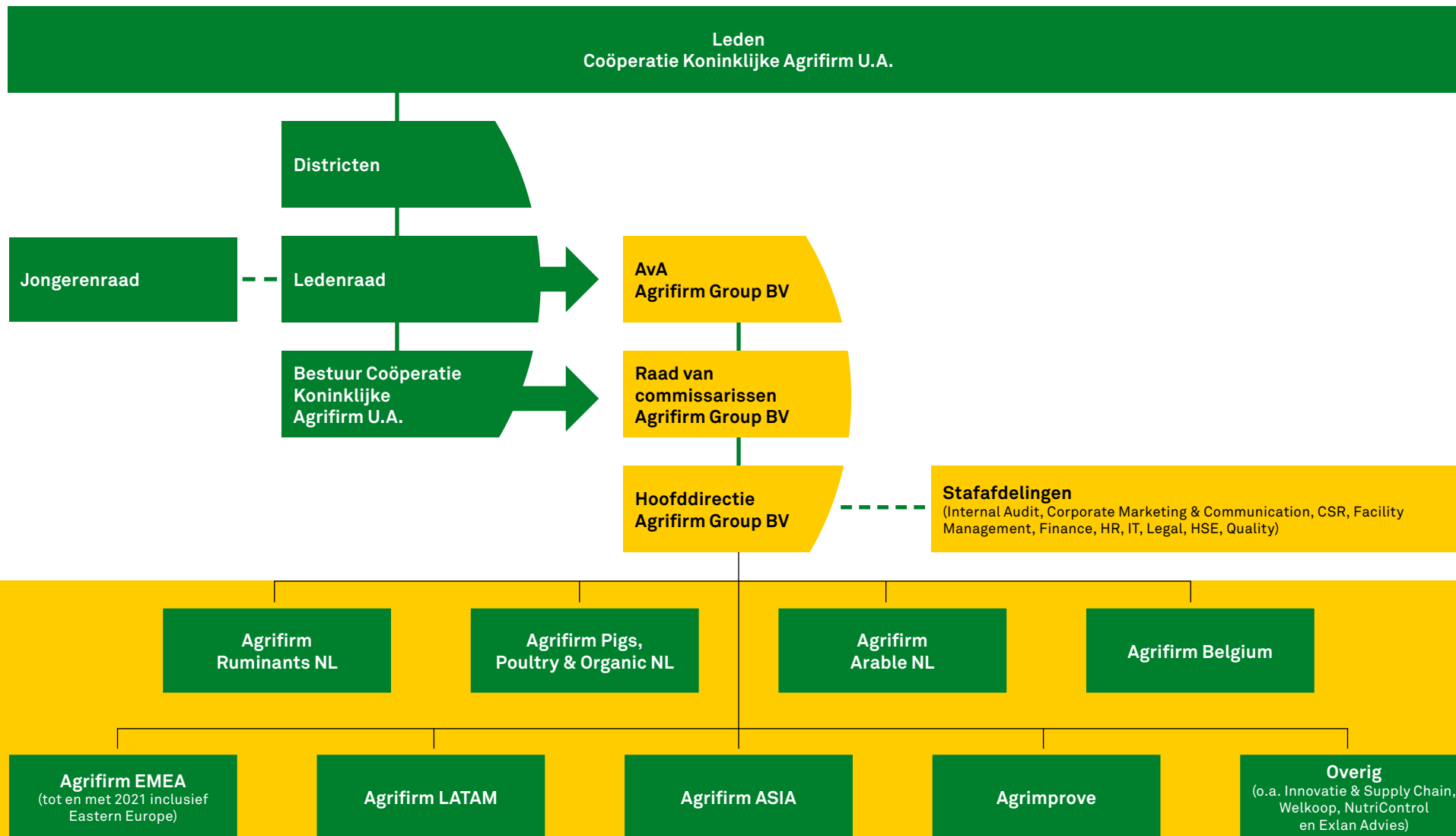
In de statuten is bepaald wanneer en bij welke bedragen de Ledenraad goedkeuring moet geven op bovenstaande en andere besluiten.

De Ledenraad is tevens belast met de vaststelling van de jaarrekening, het strategisch meerjarenplan van Agrifirm, het jaarplan voor de coöperatie inclusief budgetconsequenties, het bepalen van de winstbestemming en dechargeverlening voor het gevoerde toezicht aan de raad van commissarissen van Agrifirm Group BV, dechargeverlening voor het gevoerde beleid aan het bestuur van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. en aan de hoofddirectie van Agrifirm Group BV.



Verslag

Per 31 december 2021





Arian Kamp:
Voorzitter Coöperatie
Koninklijke Agrifirm U.A.

“
*Het opleiden van
mensen is investeren in
de toekomst. En dat is
bikkelhard nodig.*”

Samenstelling Ledenraad

De leden van de coöperatie zijn door het bestuur ingedeeld in negen geografisch begrensde gebieden. Uit deze districten worden de ledenraadsleden gekozen. Het aantal ledenraadsleden per district is afhankelijk van het aantal leden in het district. Het minimale aantal ledenraadsleden per district is zeven. Voor de vertegenwoordiging van de sectoren binnen de Ledenraad wordt gekeken naar het aantal klanten en de omzet per sector. Elke twee jaar worden het aantal ledenraadsleden per district en de vertegenwoordiging per sector beoordeeld, de laatste keer in november 2021.

De diverse sectoren in de landbouw moeten vertegenwoordigd zijn in de Ledenraad. Een ledenraadslid is maximaal twee keer voor vier jaar herkiesbaar. Voorafgaand aan de afloop van de tweede zittingstermijn van een ledenraadslid is er een evaluatiemoment om te bepalen of er sprake is van bijzondere omstandigheden waardoor het betreffende lid voor een derde zittingstermijn herkiesbaar kan worden gesteld. In de digitale ledenraadsvergadering van 30 maart 2021 zijn elf ledenraadsleden afgetreden. Na openbare verkiezingen, waarvoor zich voldoende kandidaten hadden gemeld, zijn in diezelfde ledenraadsvergadering tien nieuwe ledenraadsleden benoemd. De Ledenraad bestond vanaf dat moment uit 73 ledenraadsleden. Door de nieuwe indeling, die in 2018 is doorgevoerd, werd het aantal plaatsen in 2021 met één verminderd. Door natuurlijk verloop en nieuwe verkiezingen zal uiteindelijk een situatie ontstaan waarbij sprake is van 70 ledenraadsleden.

Ledenraadsvergaderingen

De Ledenraad vergaderde in 2021 vijf keer. In de ledenraadsvergadering van 30 maart 2021 is de jaarrekening 2020 vastgesteld. In vergaderingen op 22 juni en 28 september werden de kwartaalcijfers besproken. Op 21 september vond het ledenraadsoverleg over de coöperatiestrategie en coöperatiedialoog plaats. Tijdens de ledenraadsvergadering van 15 december 2021 zijn het Jaarplan Coöperatie 2022 en het bijbehorende budget goedgekeurd. Alle vergaderingen waren vanwege de COVID-19-maatregelen online.

In 2021 is het opleidingsprogramma voor ledenraadsleden uitgebreid. Ledenraadsleden kunnen nu deelnemen aan de e-learnings in de Agrifirm Academy, die al beschikbaar was voor Agrifirm-medewerkers. Daarnaast is er een samenwerking gestart met de LTO-academie en wordt nauw samengewerkt met de NCR op het gebied van opleidingen. De trainingen voor ledenraadsleden richten zich met name op vaardigheden en bestuurskunde. Ook de Jongerenraad heeft toegang tot het trainingsaanbod.

Jongerenraad

De Jongerenraad bestaat uit 34 enthousiaste, jonge, agrarische ondernemers tussen de 18 en 32 jaar uit alle districten en sectoren van onze coöperatie. De Jongerenraad heeft een belangrijke klankbordfunctie voor het bestuur en de directie van Agrifirm. Met hun frisse blik en mening dragen deze jonge, agrarische ondernemers bij aan ontwikkelingen die voor hun toekomst belangrijk zijn.

De Jongerenraad kwam in 2021 zeven keer bijeen. Daarnaast zijn er vergaderingen in kleinere werkgroepen en nemen de jongerenraadsleden deel aan studiedagen en informatiebijeenkomsten met de Ledenraad. Ook organiseert de Jongerenraad jaarlijks een tweedaagse excursie. De Agrifirm Jongerendag wordt ook door de Jongerenraad georganiseerd, maar kon in 2021 niet plaatsvinden vanwege corona. Wel is er een start gemaakt met het opbouwen van een Young Agrifirm community, waar in 2022 verder aan gewerkt wordt.

Jonge Boeren en Tuinders Manifest


2021 stond voor de Jongerenraad in het teken van samenwerken. Voor het eerst in de geschiedenis hebben diverse jongerenraden, waaronder die van Agrifirm, onder leiding van het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) gezamenlijk een [manifest](#) opgesteld en met elkaar samengewerkt aan de toekomst van de Nederlandse land- en tuinbouw. Donderdag 22 april presenteerden jonge boeren en tuinders een manifest met hun toekomstvisie aan de landbouwspecialisten van de Tweede Kamer. Dat gebeurde tijdens een online debat dat door de jonge boeren geïnitieerd was. Het manifest heeft als titel 'Maakt u met ons beleid, dan worden onze dromen werkelijkheid'.

Lennaert Haanstra,
voorzitter van de
Agrifirm Jongerenraad:

“

Kijk naar de doelen en zet samen een stip op de horizon. Bedenk met elkaar een pad en zorg dat je samen dat traject ingaat. Dat het schoner en beter moet, dat willen en weten we allemaal. Alleen de weg ernaartoe kent vele uitdagingen, die we samen moeten overbruggen.





Centraal staat hoe de sector constructief door wil groeien naar de land- en tuinbouw van de toekomst. Zo liet jong agro Nederland van zich horen met een duidelijke stem en boodschap.

Op maandagmiddag 17 mei 2021 gingen de woordvoerders van het 'Jonge Boeren en Tuinders Manifest' op uitnodiging van Europarlementariër Bert-Jan Ruissen (SGP) in gesprek met Europarlementslid Jan Huitema (VVD) en Sander Smit, aanwezig namens Europarlementariër Annie Schreijer-Pierik (CDA). Zo brachten de Jongerenraden van de coöperaties het manifest ook naar Europa, want de toekomst van jonge boeren en tuinders stopt simpelweg niet bij de grens. Heb oog voor het noodzakelijke langetermijnperspectief, is één van de duidelijke hartenkreten uit het Jonge Boeren en Tuinders Manifest. Naar aanleiding van het coalitieakkoord en op initiatief van het NAJK en de coöperatieve jongerenraden, hebben de landbouwwoordvoerders van de vier coalitiepartijen VVD, CDA, CU en D'66 de uitkomsten van het coalitieakkoord op 22 december 2021 vergeleken met het manifest.

Biodiversiteitsmonitor melkveehouderij

Biodiversiteit kan onderdeel uitmaken van een beter verdienmodel. Bijvoorbeeld doordat minder input nodig is of een product een betere prijs opbrengt. Daarom organiseert coöperatie Agrifirm, binnen het programma de Brabantse Biodiversiteitsmonitor (BBM), in 2022 drie kennissessies voor tweehonderd aangesloten boeren en Agrifirm-leden. De drie kennissessies zullen gaan over thema's als bodemgezondheid, voer en natuur & omgeving. Deze kennissessies gaan vooral in op de huidige uitdagingen op het boeren erf. Dit coöperatieproject bestaat uit drie fasen. Als eerste wordt vastgesteld welke kennisbehoefte er is op het boeren erf. Vervolgens wordt de Rendementsmonitor van Agrifirm in de kennissessies geïntegreerd en tot slot wordt mogelijkheid geboden aan deelnemers om een Rendementsmonitor voor het eigen bedrijf uit te voeren. De inhoud van de kennissessies is in 2021 in samenwerking met boeren uit het BBM-programma ontwikkeld.

Natuurinclusieve landbouw

Natuurinclusieve landbouw krijgt steeds meer aandacht. Er zijn verschillende maatregelen die ondernemers kunnen nemen rondom deze duurzame vorm van landbouw. Maar welke maatregelen zijn specifiek geschikt voor individuele bedrijven en wat zijn de kosten en baten waar rekening mee gehouden moet worden? Om deze vragen te beantwoorden is coöperatie Agrifirm een project gestart rondom natuurinclusieve landbouw. In een tool met verschillende kaarten zijn maatregelen voor natuurinclusieve landbouw uitgewerkt. De maatregelen zijn gekoppeld aan een aantal factoren, zoals grondsoort, provincie en afnemer. Ook wordt er per maatregel gekeken naar het verdienmodel: van kosten en opbrengsten tot eventuele subsidies. De kaarten bundelen alle informatie rondom specifieke maatregelen voor natuurinclusieve landbouw. Zo ontdekken boeren al snel of een maatregel geschikt is voor hun bedrijf. Op dit moment zit het project nog in de pilotfase en is het alleen beschikbaar voor melkveehouders. De pilot wordt uitgevoerd bij zes melkveehouders.

Coöperatieprojecten

Het doel van de coöperatieprojecten van Agrifirm is om maatschappelijke uitdagingen in te passen in de bedrijfsvoering, het verdienvermogen te verbeteren en om jonge agrarische ondernemers te helpen. Dat zijn vraagstukken die boeren en telers individueel niet op kunnen lossen, maar dit kan wel gerealiseerd worden door het bundelen van krachten van de coöperatie. We ondersteunen de coöperatieprojecten met kennis en ervaring vanuit Agrifirm en verbinden deze projecten met relevante netwerken en partijen. Daarmee doen we kennis en ervaring op, die direct in de boerenpraktijk kunnen worden toegepast. Meerwaarde creëren voor onze leden is in alle projecten het centrale uitgangspunt. Het budget voor de coöperatieprojecten is door de leden van Agrifirm vrijgemaakt vanuit de ledenuitkeringen (ledenvoordeel en ledenkorting).



Sectorraden worden sectorklankbordgroepen

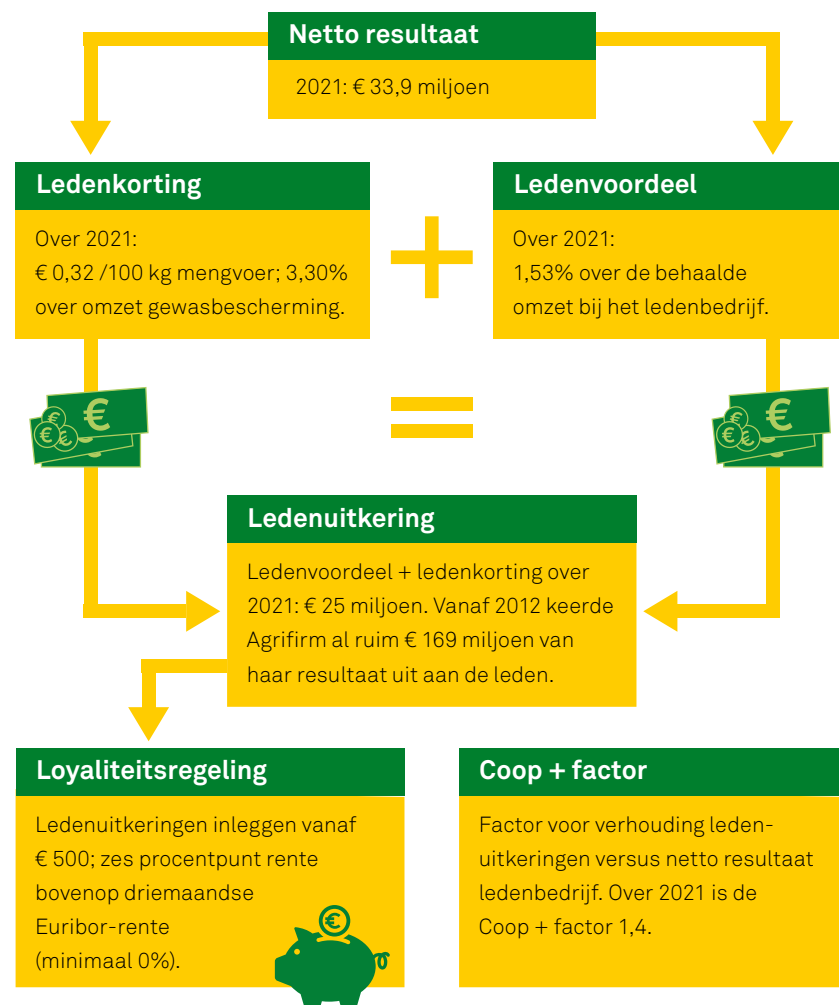
Elke agrarische sector heeft te maken met specifieke thema's die binnen Agrifirm en daarbuiten goed geregeld moeten zijn. Op die thema's wil Agrifirm goed samenwerken met boeren en telers: samen bereiken we meer. Daarom zijn er sectorraden voor de rundveehouderij, de varkenshouderij, de pluimveehouderij-takken, de akker- en tuinbouw, de biologische sector en sinds 2021 ook voor de bloembollensector. Vanwege de COVID-19-maatregelen zijn de sectorraden in 2021 niet bijeengewees. Wel is er een plan geschreven en goedgekeurd om de sectorraden vanaf 2022 om te vormen naar klankbordgroepen. Deze klankbordgroepen zijn sectorgericht en bestaan uit zes tot acht personen. Naast klanten, Ledenraads- en Jongerenraadsleden kunnen ook experts zitting nemen in de klankbordgroepen om ook de stem vanuit de wetenschap en de maatschappij mee te nemen voor bredere discussies. Iedereen wordt geselecteerd op basis van een professioneel wervings- en selectieproces. De klankbordgroepen komen een paar keer per jaar samen met een afvaardiging van de raad van commissarissen van Agrifirm. Bij de klankbordgroepen zullen zij ideeën ophalen, nieuw te lanceren concepten toetsen en bespreken hoe strategische keuzes goed ingevuld kunnen worden.

Ledenbijeenkomsten

In het coronatijdperk hebben we ervaren hoe belangrijk regelmatig (online) contact is om de verbinding te blijven leggen. Een goede verbinding van de leden met het bestuur (raad van commissarissen en hoofddirectie) is daarbij cruciaal. Het tijdens de coronacrisis ontstane overleg tussen de voorzitters van de Ledenraad en de directie is in 2021 voortgezet en de werkwijze daaromtrent geformaliseerd. Hiervoor is een zogenaamd voorzittersoverleg ingesteld, waarin de districtsvoorzitters, de raad van commissarissen en de hoofddirectie van Agrifirm vertegenwoordigd zijn. Het voorzittersoverleg wordt administratief en organisatorisch ondersteund door de afdeling coöperatiezaken en komt vier keer per jaar bij elkaar. Het voorzittersoverleg heeft geen besluitvormende bevoegdheden, maar vervult een belangrijke signaal-, klankbord- en sparringsfunctie. Ook wordt in dit overleg de agenda voor de ledenbijeenkomst vastgesteld.



In 2021 vond de algemene ledenbijeenkomst online plaats op 14 april. Net als het jaar ervoor werden de jaarresultaten van Agrifirm besproken, voordat deze ter goedkeuring werden aangeboden aan de Ledenraad. Andere agendapunten waren de nieuwe strategie van Agrifirm voor 2021-2024 en het jaarplan van de coöperatie.



Lidmaatschap coöperatie

Wereldwijd zijn Nederlandse veehouders en telers koploper in de agrarische sector. Toonaangevend in voedselveiligheid, innovatie, efficiency en duurzaamheid. Als coöperatie zien wij het als onze taak om deze positie te behouden en te versterken.

Leden profiteren van ledenkorting en ledenvoordeel. Ledenkorting en -voordeel worden bij afsluiting van ieder boekjaar door de Ledenraad vastgesteld. De restitutie aan de leden, bestaand uit de ledenkorting en het ledenvoordeel over 2021, is in de ledenraadsvergadering van 30 maart 2022 vastgesteld op een ledenkorting van € 0,32 per 100 kg mengvoer en 3,30% over de omzet op gewasbeschermingsmiddelen. Het ledenvoordeel is vastgesteld op 1,53% over de omzet in 2021 en zal begin mei 2022 worden uitgekeerd. Het totaalbedrag aan ledenkorting en ledenvoordeel per lid vormt de ledenuitkering. Ledenuitkeringen van ten minste € 500 kunnen door leden worden bijgestort in de Agrifirm Loyaliteitsregeling.

In 2017 hebben we de Agrifirm Loyaliteitsregeling geïntroduceerd. Leden kunnen tegen een gunstige rente van zes procentpunt boven op de driemaands Euribor-rente, hun ledenuitkering inleggen in de loyaliteitsregeling. In het voorjaar van 2021 was de jaarlijkse inlegronde. Circa 2.500 leden nemen deel aan deze regeling.

Algemene vergadering van aandeelhouders van Agrifirm Group BV

De coöperatie is voor 100% eigenaar van Agrifirm Group BV. Het bestuur van de coöperatie oefent namens de coöperatie het stemrecht uit in de algemene vergadering van aandeelhouders van Agrifirm Group BV, in bepaalde – in de statuten omschreven – gevallen onder voorafgaande goedkeuring door de Ledenraad.

Bestuur van de coöperatie

Het bestuur van de coöperatie is verantwoordelijk voor alle activiteiten van de coöperatie waaronder de behartiging van de belangen van de leden van de coöperatie bij de door Agrifirm Group BV en haar groepsmaatschappijen gedreven ondernemingen. Het bestuur van de coöperatie bestaat uit acht leden waarvan vijf leden afkomstig uit de landbouw. Zij worden gekozen uit de leden van de coöperatie,



aangevuld met drie externe leden: twee specialisten op financieel gebied (financieel profiel) en een specialist op het gebied van strategie en het besturen van grote (internationale) ondernemingen (managementprofiel). De leden van het bestuur worden op voordracht van het bestuur benoemd door de Ledenraad. De Ledenraad is ook bevoegd een bestuurslid te ontslaan. Het bestuur van de coöperatie vormt tevens de raad van commissarissen van Agrifirm Group BV. Elk bestuurslid wordt voor een periode van vier jaar gekozen en kan twee keer worden herkozen. Na elke termijn wordt het functioneren beoordeeld.

Om uitvoering te geven aan de per 1 januari 2013 in werking getreden Wet bestuur en toezicht wordt bij benoeming van nieuwe bestuursleden nadrukkelijk rekening gehouden met een evenwichtige verdeling van de zetels over vrouwen en mannen. Op dit moment hebben er in het bestuur (tevens raad van commissarissen) twee vrouwen zitting. Bij toekomstige vacatures in het bestuur heeft diversiteit blijvend aandacht.

Raad van commissarissen van Agrifirm Group BV

De raad van commissarissen (die een personele unie vormt met het bestuur van de coöperatie) benoemt de leden van de hoofddirectie, houdt toezicht op haar functioneren en heeft de bevoegdheid om bepaalde - in de statuten omschreven - besluiten van de hoofddirectie goed te keuren, waaronder:

- > het strategisch meerjarenplan;
- > belangrijke transacties, waaronder het aangaan van strategische samenwerkingen en onroerendgoedtransacties;
- > aan- en verkoop van deelnemingen in groepsmaatschappijen of minderheidsdeelnemingen;
- > belangrijke investeringen;
- > het aangaan van bankkredieten en het afgeven van zekerheden.

In de statuten is bepaald wanneer en bij welke bedragen bovenstaande en andere besluiten zich kwalificeren voor goedkeuring door de raad van commissarissen.



De raad van commissarissen kent een audit-, een remuneratie- en een voordrachtscommissie. In 2021 werd hier de commissie coöperatiezaken aan toegevoegd.

De commissies hebben geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid en rapporteren aan de raad van commissarissen als geheel.

Hoofddirectie van Agrifirm Group BV

De hoofddirectie van Agrifirm bestaat uit twee personen: de voorzitter (CEO) en de financieel directeur (CFO). De hoofddirectie is verantwoordelijk voor strategie, beleid en operationele activiteiten binnen Agrifirm. De hoofddirectie wordt voor onbepaalde tijd benoemd. De arbeidsvoorwaarden van de hoofddirectie worden vastgesteld door de raad van commissarissen.

De performance van de leden van de hoofddirectie wordt jaarlijks geëvalueerd en vastgelegd. Daarnaast wordt na iedere periode van vier jaar getoetst of de competenties van de bestuurder aansluiten bij het nieuwe strategisch plan.

Corporate Governance Code

Agrifirm hanteert de Corporate Governance Code vrijwillig. Het bestuur en de hoofddirectie hebben zich naar de Ledenraad verbonden om aan de Corporate Governance Structuur invulling te geven en de code na te leven. De vrijwillige toepassing brengt met zich mee dat de code kan worden toegesneden op Agrifirm en haar coöperatieve karakter. Eventuele afwijkingen van de code worden ten behoeve van de Ledenraad voorzien van een motivering. Substantiële veranderingen worden voorgelegd aan de Ledenraad. Agrifirm kent daarnaast een code ethisch zakendoen en een klokkenluidersregeling.

Afwijkingen van de code

Op vijf punten wordt afgeweken van de Corporate Governance Code:

- > De hoofddirectie van Agrifirm Group BV wordt voor onbepaalde termijn benoemd. Benoeming van de leden van de hoofddirectie voor een periode van vier jaar is nog niet doorgevoerd (best practice II.1.1 van de Nederlandse

Corporate Governance Code). Iedere vier jaar vindt formele toetsing van de benoeming plaats. De invloed van de coöperatie op het functioneren van de leden van de hoofddirectie is verankerd doordat het bestuur van de coöperatie:

- het volledige stemrecht heeft in de algemene vergadering van aandeelhouders van Agrifirm Group BV;
- een personele unie vormt met de leden van de raad van commissarissen van Agrifirm Group BV;
- de leden van de raad van commissarissen van Agrifirm Group BV voordraagt.

- > Het voorzitterschap van de remuneratiecommissie wordt vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, vanwege de grote waarde die Agrifirm hecht aan de coördinerende rol van de voorzitter van de raad van commissarissen met betrekking tot de bezoldiging van de leden van de hoofddirectie.
- > Het vervullen van andere commissariaten en nevenfuncties, door zowel commissarissen als leden van de hoofddirectie, zal individueel worden beoordeeld door de raad van commissarissen al naar gelang de aard en het tijdsbeslag dat de commissariaten en/of nevenfuncties met zich meebrengen. Ieder lid van de raad van commissarissen en van de hoofddirectie moet ervoor zorgen dat hij voldoende tijd en aandacht heeft voor Agrifirm, waardoor een goede taakvervulling is gewaarborgd.
- > De bezoldiging van individuele leden van de hoofddirectie en andere contractuele afspraken worden niet gepubliceerd (best practice II.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code).
- > Ten slotte zijn de volgende onderdelen/bepalingen niet overgenomen:
 - bepalingen die betrekking hebben op beursvennootschappen, aandelen, opties en/of effecten;
 - publicatie van gevoelige informatie op de website van de vennootschap;
 - one-tier bestuursstructuur;
 - certificering van aandelen;
 - verantwoordelijkheden van institutionele beleggers en aandeelhouders.

Verlag van de raad van commissarissen



Knappe prestatie ondanks druk vanuit de markt

Als raad van commissarissen zien en ervaren we de zorgen van onze leden en klanten. Druk vanuit politiek en maatschappij, stijgende kosten en een verdienvermogen dat zwaar onder druk staat. Maar ook buiten het Nederlandse ledenbedrijf zijn er veel zorgen. Varkenspest en vogelgriep, hoge grondstof- en voerprijzen, zorgen internationaal voor een structurele druk bij zowel klanten als medewerkers. De balans tussen het behouden van een bestendige klantrelatie enerzijds en de noodzaak om stijgende kosten aan onze klanten door te berekenen anderzijds is niet gemakkelijk, maar de commerciële teams binnen Agrifirm weten dit goed te hanteren.

Kijkend naar de omstandigheden en resultaten in 2021, dan heeft Agrifirm een knappe prestatie neergezet. In sectoren die hoge kosten en lage opbrengsten hebben en in markten waar investeringen op een laag pitje staan, zijn toch goede financiële resultaten neergezet. Daar hebben we vanuit de raad van commissarissen een grote waardering voor.

Flexibiliteit en COVID-19

De omstandigheden waarin mensen hun werk hebben moeten doen gedurende COVID-19 waren niet gemakkelijk, maar we zien dat onze mensen enorm flexibel zijn geweest en zich dusdanig hebben aangepast dat prestaties en klantcontact er niet onder hebben geleden. Dat verdient absoluut een compliment.

Verbinding is cruciaal

Onze ambitie en onderscheidend vermogen als coöperatie is dat wij in staat zijn om dicht bij onze leden te blijven en directe feedback mee te nemen en door te voeren in de bediening van onze klanten. Verbinding maken met elkaar en met de maatschappij is cruciaal, in deze tijd meer dan ooit. De coöperatie is springlevend en juist in een moeilijke periode komt de coöperatieve kracht extra naar boven.

Welkoop en NutriControl: goede resultaten

Welkoop en NutriControl verdienen het om apart benoemd te worden, deze twee bedrijven hebben uitzonderlijk goede resultaten weten te behalen in 2021. Mede hierdoor is besloten verder te investeren in de uitbreiding van NutriControl en krijgt Welkoop een steeds belangrijkere rol binnen Agrifirm, passend bij de doelstelling van de coöperatie om zich hard te maken voor een betere boer-burgerverbinding en de ambitie van Agrifirm om een duurzaam inkomen voor de boer te realiseren.

Ambitieuze plan voor 2022

Voor 2022 ligt er een ambitieus plan en budget, terwijl moeilijke marktomstandigheden ook in 2022 de boventoon zullen voeren. We hopen en verwachten prijsherstel te zien in de varkenshouderij, maar voor veel klanten zal de situatie onzeker en moeilijk blijven. Ondanks dat moeten we rendement blijven maken en dat is mogelijk vanwege de kwaliteit van onze boeren en de kennis en expertise die Agrifirm in huis heeft.

Samen bereiken we meer

Wij bedanken alle medewerkers, alle leden én klanten in alle landen waar we actief zijn. Laten we ook komend jaar oog hebben voor elkaar en de verbinding met elkaar blijven zoeken. Samen bereiken we tenslotte meer.

Oorlog Oekraïne

We zijn allemaal zeer getroffen door het persoonlijke leed van burgers en van onze klanten en medewerkers in Oekraïne. Het omgaan met de enorme onzekerheid en instabiliteit zal het uiterste vragen van een ieder die hier bij betrokken is. Agrifirm zal steun en hulp bieden daar waar dat mogelijk en nodig is.

Apeldoorn, 9 maart 2022

Raad van commissarissen Agrifirm Group BV

A.A.J.M. Kamp

Voorzitter

**Voorwoord
van de
voorzitter**

Verlag van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen vormt een personele unie met het bestuur van de Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. De raad van commissarissen bestond op 31 december 2021 uit de volgende acht personen, allen met de Nederlandse nationaliteit, voldoende aan de 'Corporate Governance best practice code' ten aanzien van onafhankelijkheid.

De raad is als volgt samengesteld:

Commissaris	Rol	Termijn	Beroep	Nevenfuncties
A.A.J.M. Kamp uit Raamsdonk (man, 12 juni 1963)	Voorzitter	Aftredend en niet herkiesbaar in 2024	Agrarisch ondernemer melkveehouderij	Lid raad van commissarissen Rabobank Groep Voorzitter bestuur Stichting Beheer Flynth
K. van der Bos uit Holwerd (man, 10 april 1956)	Vicevoorzitter	Aftredend en herkiesbaar in 2025	Agrarisch ondernemer akkerbouw	Voorzitter EcoLaNa Voogd Sint Anthony Gasthuis Leeuwarden
M.G. Scholtens uit Luttelgeest (man, 25 april 1962)	Lid	Aftredend en niet herkiesbaar in 2022	Agrarisch ondernemer akkerbouw	Voorzitter sectie akkerbouw LTO Flevoland Lid vakgroep akkerbouw LTO Nederland Voorzitter poolcommissie consumptie-aardappelen gangbaar Agrico
A.C.M. Smits uit Wanroij (man, 10 juni 1964)	Lid	Aftredend en herkiesbaar in 2022	Agrarisch ondernemer landbouw/ varkenshouderij	Geen
G.H. Smeenk uit Makkinga (man, 10 april 1975)	Lid	Aftredend en herkiesbaar in 2022	Agrarisch ondernemer melkveehouderij	Voorzitter Niscoo
A. Wessels uit Hilversum (man, 17 februari 1964)	Extern lid	Aftredend en herkiesbaar in 2023	CEO Caldic	Vicevoorzitter raad van commissarissen Archroma (Zwitserland) Lid raad van commissarissen Accsys Plc (UK)
M.H.A. Philipsen uit Hegelsom (vrouw, 15 mei 1971)	Extern lid	Aftredend en herkiesbaar in 2025	Financieel directeur Rousselot	Geen
E.W. Friesen-Leibbrandt uit Rotterdam (vrouw, 7 november 1975)	Extern lid	Aftredend en herkiesbaar in 2024	CFO IDH the Sustainable Trade Initiative	Lid raad van toezicht Stichting Macheo Nederland



Leden van de raad van commissarissen zijn maximaal tweemaal (in periodes van vier jaar) herbenoembaar. Voor de voorzitterspositie geldt dat wanneer deze is benoemd in zijn laatste termijn, hier nog maximaal één termijn extra mag volgen.

In verband met het aftreden en de herkiesbaarheid per 2021, heeft de voordrachtscommissie de heer K. van der Bos en mevrouw M.H.A. Philipsen voorgedragen voor herbenoeming. De voordrachtscommissie, bestaande uit vertegenwoordigers vanuit de Ledenraad, centrale ondernemingsraad en raad van commissarissen, heeft een voorstel tot herbenoeming gedaan. Vervolgens heeft de raad van commissarissen dit voorstel bekrachtigd en doorgeleid aan de Ledenraad. Tijdens de ledenraadsvergadering in september 2021 heeft de Ledenraad deze voordracht besproken en vervolgens zijn beiden herbenoemd.

De raad van commissarissen heeft in 2021 acht keer vergaderd, hoofdzakelijk via MS Teams vanwege COVID-19. De raad heeft daarnaast drie dagen met de hoofddirectie en de directeur innovatie en business development doorgebracht om het bedrijf in België te bezoeken, verschillende start-ups aan te doen en zich te verdiepen in ontwikkelingen die passen bij de innovatiegebieden waar Agrifirm zich op richt.

Commissies

Binnen de raad van commissarissen zijn verschillende commissies actief, waaronder een audit-, een remuneratie- en een voordrachtscommissie. In 2021 werd daar de commissie coöperatiezaken aan toegevoegd. Besluitvorming ten aanzien van relevante onderwerpen vindt plaats in de voltallige raad van commissarissen.

Auditcommissie

In de auditcommissie hebben zitting mevrouw M.H.A. Philipsen (voorzitter van de commissie), mevrouw E.W. Friesen-Leibbrandt en de heren G.H. Smeenk en K. van der Bos. De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de vennootschap, de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en naleving van wet- en regelgeving.

Jaarlijks bespreekt de auditcommissie het auditplan en de belangrijkste risico's voor de jaarverslaggeving met de externe accountant, evenals de bevindingen van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en het jaarverslag. Ook rapporteert de auditcommissie aan de raad van commissarissen over het functioneren en de werkwijze van de externe accountant en geeft advies aan de raad van commissarissen over de (her)benoeming van de accountant.

In 2021 is de auditcommissie vijf keer bijeengewees. Bij deze vergaderingen waren de financieel directeur (CFO) van Agrifirm, de internal auditor en de externe accountant aanwezig. Specifieke onderwerpen, zoals grote investeringsprojecten of risicomanagement, zijn door seniorleden van het managementteam tijdens de vergadering toegelicht. Naast het auditplan van de internal auditor en de externe accountant, werden onderwerpen als voortgang One Way of Working en (digital) governance besproken. Daarnaast is de auditcommissie betrokken geweest bij de herfinanciering van Agrifirm en hebben er een drietal besprekingen plaatsgevonden samen met de financieel directeur van Agrifirm, Agrifirm Treasury en de externe adviseur over de toekomstige financieringsstructuur uitgaande van verschillende gevoeligheidsscenario's, het selectieproces van de banken en afronding van de financieringsovereenkomst.

Remuneratiecommissie

In de remuneratiecommissie hebben de heren A.A.J.M. Kamp (voorzitter van de commissie), M.G. Scholtens, A. Wessels en mevrouw E.W. Friesen-Leibbrandt zitting. Deze commissie heeft als taak de besluitvorming over het bezoldigingsbeleid en de individuele bezoldigingen voor leden van de hoofddirectie door de raad van commissarissen voor te bereiden. De remuneratiecommissie is in 2021 driemaal bij elkaar geweest om het functioneren en de beloning van de hoofddirectie te bespreken. Besluiten hierover zijn door de voltallige raad van commissarissen genomen.

Voordrachtscommissie

In de voordrachtscommissie hebben namens de commissarissen zitting de heren A.A.J.M. Kamp (voorzitter van de commissie) en A.C.M. Smits. Daarnaast hebben ook mevrouw I. van Schie en de heren F. de Wildt (vanuit de Ledenraad) en J. de Bie



(vanuit de centrale ondernemingsraad van Agrifirm) zitting. De voordrachtscommissie heeft als taak om bij nieuwe benoemingen en herbenoemingen in de raad van commissarissen een advies uit te brengen aan de Ledenraad. De commissie heeft het afgelopen jaar een aantal keren vergaderd. Daarin is ook de voordracht tot herbenoeming van de heer K. van der Bos en mevrouw M.H.A. Philipsen opgesteld. In de ledenraadsvergadering van september zijn beiden voor een nieuwe termijn herbenoemd. Daarnaast werd in de commissie de zelfevaluatie van de raad van commissarissen besproken, evenals het profiel van de nieuw aan te stellen commissaris in verband met het vertrek van de heer M.G. Scholtens in 2022.

In voorbereiding op de werving, selectie en benoeming van een nieuwe commissaris is een selectiecommissie gevormd. Hierin hebben zitting: mevrouw E.W. Friesen-Leibbrandt en de heren K. van der Bos en A.A.J.M. Kamp.

Commissie coöperatiezaken

In de commissie coöperatiezaken hebben zitting de heren G.H. Smeenk (voorzitter van de commissie) en K. van der Bos. Daarnaast sluiten de directeur Public & Cooperative Affairs en de commercieel directeur Coöperatiezaken vast aan. De commissie coöperatiezaken is een nieuwe commissie binnen de raad van commissarissen en heeft als taak toezicht te houden en te adviseren over het coöperatieve beleid van Agrifirm. In de coöperatiecommissie kwamen onderwerpen aan bod als districtsverkiezingen, ledenuitkeringen, loyaliteitsregeling en de Jongerenraad. Besluiten hierover zijn door de voltallige raad van commissarissen genomen.

Overige activiteiten

Dit jaar vond, zoals dit jaarlijks plaatsvindt, ook formeel overleg plaats tussen de voorzitter van de raad van commissarissen en de centrale ondernemingsraad rond de algemene ontwikkeling van het bedrijf. De commissarissen die vanuit de leden zijn benoemd, zijn allen verbonden aan één van de sectorraden en zijn daartoe bij de diverse sectorraden namens de raad van commissarissen aanwezig. De jongerenraadsvergaderingen worden altijd (gedeeltelijk) bijgewoond door een lid van de raad van commissarissen. De actualiteiten uit het bedrijf worden hierbij gedeeld en vragen, ideeën en suggesties vanuit de Jongerenraad worden meegenomen.





Onderwerpen in de raad

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar acht keer vergaderd. Ieder kwartaal is de financiële rapportage met de hoofddirectie besproken. Belangrijke onderwerpen waren de ontwikkelingen en financiële performance van de bedrijven in binnen- en buitenland, werkkapitaal, ontwikkelingen op de grondstoffenmarkt, debiteurenbeheer, voortgang op het strategisch plan en de innovatieagenda van Agrifirm. Andere onderwerpen waren (mogelijke) acquisities en desinvesteringen, coöperatiezaken en coöperatieprojecten, talent en leiderschap binnen Agrifirm, maar ook werd nadrukkelijk stilgestaan bij actuele ontwikkelingen die vanuit de maatschappij afkomen op de landbouwsector. Zo werd regelmatig besproken hoe we actuele thema's in de politiek kunnen beïnvloeden vanuit de kennis en expertise van Agrifirm. Denk daarbij aan thema's als het middelen- en stikstofbeleid of het klimaatvraagstuk.

Zelfevaluatie

De raad van commissarissen besteedt jaarlijks aandacht aan zijn eigen functioneren. In 2021 vond de zelfevaluatie plaats met behulp van een extern bureau. Ook de input vanuit de hoofddirectie werd hierin meegenomen. Dit werd als zeer waardevol ervaren door de raad van commissarissen. Belangrijke punten uit de zelfevaluatie worden verwerkt in het functioneren van de raad van commissaris. Ook het profiel voor een nieuw aan te stellen commissaris werd aangepast.

Vaststellen jaarrekening

Op 30 maart 2021 is de jaarrekening 2020 door de Ledenraad vastgesteld. Decharge werd verleend aan de raad van commissarissen van Agrifirm Group BV voor het gehouden toezicht alsook aan de hoofddirectie van Agrifirm Group BV én aan het bestuur van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. voor het gevoerde beleid.

De raad van commissarissen heeft, in zijn vergadering van 9 maart 2022, in het bijzijn van de externe accountant, kennisgenomen van het financiële resultaat over 2021. Het resultaat over het 2021 kwam lager uit in vergelijking met 2020 en de verschillen zijn in de vergadering toegelicht.

Strategie 2021-2024

De visie van Agrifirm, een verantwoorde voedselketen voor toekomstige generaties, vormt de basis en het uitgangspunt van de nieuwe strategie van Agrifirm. De raad van commissarissen ziet het als zijn taak om tempo te houden op de strategische ontwikkelingen, zowel financieel als in de uitvoering van de strategische ambities. De transitie naar een duurzame landbouw gaat met kleine stappen, maar als bedrijf is Agrifirm daarin koploper. Een belangrijke rol op middellange termijn is weggelegd voor innovatie en daarin ziet de raad van commissarissen goede vooruitgang.

Raad van commissarissen

A.A.J.M. Kamp
K. van der Bos
M.G. Scholtens
A.C.M. Smits
G.H. Smeenk
A. Wessels
M.H.A. Philipsen
E.W. Friesen-Leibbrandt

Bijlage: Over de duurzaamheidsrapportage

We streven er naar een evenwichtig, betrouwbaar en duidelijk beeld te presenteren van onze aanpak en prestaties op het gebied van duurzaamheid. Deze bijlage bevat dan ook concrete informatie over de management- en rapportagemethodes die we gebruiken bij het opstellen van de duurzaamheidsgegevens, -resultaten en -thema's.

Borging en implementatie

De borging van het duurzaamheidsbeleid wordt verzorgd door de Director Public & Cooperative Affairs. De voortgang wordt elk kwartaal besproken met de directeurs van alle business units en het Executive Leadership Team. De rol van de CSR-coördinator op groepsniveau is het implementeren van het duurzaamheidsbeleid, het delen van kennis, het uitzetten van de beleidlijnen, het sturen op de CSR KPI's en het monitoren van en bijdragen aan belangrijke duurzaamheidsdiscussies in de agrarische sector. Elk kwartaal wordt de voortgang op het duurzaamheidsbeleid gedeeld door de CSR-coördinator, via de daarvoor bestaande communicatiemiddelen, waaronder intranet en nieuwsbrieven.

Reikwijdte verslagleggingsproces

Het hoofdstuk 'Duurzaamheidsagenda Agrifirm' bevat kwalitatieve en kwantitatieve informatie over het kalenderjaar 2021 en omvat de consolidatiekring van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. exclusief Welkoop Retail Holding BV. De informatie wordt separaat van de financiële systemen opgevraagd. We streven er naar om de dataverzameling in de toekomst, waar mogelijk, te integreren in de financiële systemen. Op dit moment werken we aan uitgebreidere dataprotocolen en het opstellen van interne auditing. In dit jaarverslag wordt voor het eerst duurzaamheidsinformatie geïntegreerd.



Het is ons streven om in de toekomst een accountantsverklaring te vragen over de gerapporteerde duurzaamheidsprestaties.

Verslagleggingscriteria

Voor rapporteren van de voortgang op onze CSR KPI's maken we, waar mogelijk, gebruik van de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI). Voor specifieke KPI's hebben we afzonderlijke rapportagecriteria opgesteld, de GRI Disclosures sluiten dan onvoldoende aan op onze aanpak, markt en bedrijfsvoering. Onderstaande tekst omschrijft per KPI de definities en criteria die we toepassen, evenals de scope en eventuele bijzonderheden.

KPI: Responsible Sourcing

Grondstoffen worden als verantwoord meegerekend, wanneer de grondstoffen geverifieerd laag risico zijn. De risico-assessments van de herkomstlanden worden om de vijf jaar geüpdatet door een onafhankelijke partij in de internationale agrarische sector. In 2021 werden de assessments geüpdatet door Control Union. In de assessments wordt het risico bepaald op non-compliance met de geldende wet- en regelgeving. De uitkomsten van onze risico-assessments sluiten aan op resultaten van de [Country Legal Compliance Assessment](#) van SAI Platform (2019).



Verificatie van risico's in een toeleveringsketen in een 'hoogrisico' land wordt uitgevoerd door een onafhankelijke partij in de internationale agrarische sector. Verificatie vindt plaats op basis van de FSA SAI-methode. Indien er risico's worden geïdentificeerd, zal er een mitigatie-actieplan uitgevoerd moeten worden. Pas na implementatie wordt de betreffende grondstof als verantwoord meegerekend.

Indien het een soja- of palmproduct uit een hoog risicoland betreft worden duurzaamheidscertificaten aangekocht. Voor sojaproducten zijn dit certificaten die voldoen aan de FEFAC Soy Sourcing Guidelines, zoals te zien op de ITC-website. Voor palmproducten zijn dit certificaten van de Round Table on Responsible Palm (RSPO). Voor andere gewassen uit hoog risicolanden worden, indien mogelijk, ISCC-certificaten gekocht. Andere certificaten op de markt zijn niet voldoende om deze producten als verantwoord te rekenen.

Wanneer de herkomst volledig onbekend is wordt deze grondstofstroom niet meegerekend als verantwoord totdat de herkomst bepaald kan worden. Een geschatte herkomst op basis van gesprekken met de leveranciers en random steekproeven worden meegerekend als 'verantwoord'. We streven ernaar om herkomst (op landniveau) als vereiste mee te nemen in alle contacten met leveranciers en in onze wereldwijde IT-systemen vast te leggen. De nauwkeurigheid van de gerapporteerde data zal de komende jaren verbeteren.

De scope van de KPI zijn palmproducten en -derivaten, sojaproducten en -derivaten, mais en -bijproducten, graan en -bijproducten, gerst, zonnebloem, raapzaad, bietenpulp, vismeel en citruspulp. De volumes en bijbehorende herkomstlanden worden opgevraagd voor alle meerderheidsdeelnemingen die deze grote agrarische grondstoffen inkopen voor diervoeder voor de veehouderij. De scope van de KPI Responsible Sourcing omvat 81% van het totaal volume ingekochte grondstoffen voor diervoeder. In 2021 is 4.124 ton grondstoffen ingekocht voor de productie van diervoeder waarvan 3.283 ton grondstoffen in scope van de KPI Responsible Sourcing zijn.

Voor meer informatie over onze aanpak, verwijzen wij u naar het [Verantwoord Inkoopbeleid 2017](#).

KPI: Responsible Operations

Voor broeikasgasemissies rapporteren we in lijn met GRI Standards Disclosure 305-1, 305-2 en 305-5. In 2021 was de netto CO₂-uitstoot ten opzichte van 2019 gereduceerd met 41%. Deze reductie omvat de CO₂-emissies in scope 1 en scope 2 en is berekend op basis van het Greenhouse Gas Protocol. Alle productie- en opslaglocaties van de consolidatiekring van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A zijn in scope. Deze scope zal de komende jaren niet gewijzigd worden, tenzij er productie- en opslaglocaties worden aangekocht of productie- en opslaglocaties van onze meerderheidsdeelnemingen worden verkocht.

Elk jaar worden de emissiefactoren geüpdatet door een externe consultant. De emissiefactoren die van toepassing zijn in het land waar een betreffende productie- of opslaglocatie zich bevindt worden gebruikt voor de berekening van de broeikasgasemissies. De emissiefactoren worden aan het begin van elk kalenderjaar geüpdatet en gelden vanaf het betreffende kalenderjaar.

De volgende bronnen voor emissiefactoren zijn gebruikt bij de calculatie van de gerapporteerde cijfers:

- > in [Nederland](#);
- > alle productie- en opslaglocaties buiten Nederland: voor elektriciteit de IEA 2019, voor alle andere energiedragers de BC V.8.4.

KPI: Responsible Solutions

In het jaarverslag over kalenderjaar 2022 zullen we voor het eerst voortgang kunnen rapporteren op de KPI. In 2021 is er een start gemaakt met het opstellen van het protocol voor het bepalen van de definitie, de procesbeschrijving en de dataverzameling. De rapportagecriteria en bijbehorende scope van deze KPI zullen daarom pas over het kalenderjaar 2022 gerapporteerd kunnen worden. Op dit moment is er onvoldoende inzicht en kennis van het proces om een procentueel resultaat te rapporteren.



Jaarrekening 2021

(alle bedragen zijn in duizenden euro's tenzij anders vermeld)

7.1	Geconsolideerde balans per 31 december	68
7.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening	70
7.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	71
7.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling in de geconsolideerde jaarrekening	72
7.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	82
7.6	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	90
7.7	Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht	92
7.8	Enkelvoudige balans per 31 december	93
7.9	Enkelvoudige winst- en verliesrekening	94
7.10	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling in de enkelvoudige jaarrekening	95
7.11	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	96
7.12	Overige gegevens	99



7.1 Geconsolideerde balans per 31 december

(balans na winstbestemming)

(in duizenden euro's)

	Noot	2021	2020
ACTIVA			
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>			
	1		
Goodwill		45.412	54.955
Software		21.978	19.760
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa		14.896	17.341
		82.286	92.056
<i>Materiële vaste activa</i>			
	2		
Bedrijfsgebouwen en terreinen		102.563	95.445
Machines en installaties		85.424	87.755
Andere vaste bedrijfsmiddelen		13.499	13.115
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering		21.285	15.675
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		636	1.374
		223.407	213.364
<i>Financiële vaste activa</i>			
	3		
Deelnemingen		8.883	8.474
Overige vorderingen		12.417	8.266
Latente belastingvorderingen		7.530	6.814
		28.830	23.554
Vlottende activa			
<i>Vorraden</i>			
	4		
Grond- en hulpstoffen		89.776	78.337
Gereed product en handelsgoederen		136.691	114.440
Levende have		3.669	3.974
		230.136	196.751
<i>Vorderingen</i>			
	5		
Handelsdebiteuren		248.050	204.055
Belastingen en premies sociale verzekeringen		7.762	11.233
Overige vorderingen en overlopende activa		20.982	22.439
		276.794	237.727
<i>Liquide middelen</i>			
	6		
		80.347	94.893
TOTAAL ACTIVA		921.800	858.345



(in duizenden euro's)	Noot	2021	2020
PASSIVA			
Vermogen			
<i>Groepsvermogen</i>	7		
Eigen vermogen		501.109	481.041
Aandeel derden		4.267	3.111
		505.376	484.152
Schulden			
<i>Voorzieningen</i>	8		
Pensioenen		454	455
Latente belastingverplichtingen		2.773	2.957
Overige voorzieningen		6.848	10.330
		10.075	13.742
<i>Langlopende schulden</i>	9		
Kredietinstellingen		122	137
Overige schulden		54.571	42.979
		54.693	43.116
<i>Kortlopende schulden</i>	10		
Handelscrediteuren		152.678	150.091
Belastingen en premies sociale verzekeringen		19.683	13.774
Overige schulden en overlopende passiva		179.295	153.470
		351.656	317.335
TOTAAL PASSIVA		921.800	858.345

7.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

(in duizenden euro's)	Noot	2021	2020
Netto-omzet	11	2.356.729	2.231.773
Overige bedrijfsopbrengsten		11.855	11.175
Som der bedrijfsopbrengsten		2.368.584	2.242.948
Kosten van grond- en hulpstoffen		-1.816.772	-1.702.927
Personeelskosten	12	-218.380	-207.407
Afschrijvingen en amortisaties	13	-44.466	-43.186
Overige bedrijfskosten	14	-237.851	-229.344
Som der bedrijfslasten		-2.317.469	-2.182.864
Bedrijfsresultaat		51.115	60.084
Financiële baten		5.325	4.429
Financiële lasten		-8.092	-9.188
Saldo der financiële baten en lasten	15	-2.767	-4.759
Resultaat voor belastingen		48.348	55.325
Belastingen	16	-13.743	-15.139
Resultaat deelnemingen		-208	291
Groepsresultaat na belastingen		34.397	40.477
Aandeel derden	7	-536	-652
NETTO RESULTAAT		33.861	39.825

7.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(in duizenden euro's)				(in duizenden euro's)			
	Noot	2021	2020		Noot	2021	2020
Bedrijfsresultaat		51.115	60.084	Kasstroom uit operationele activiteiten		38.491	56.689
Aanpassingen om bedrijfsresultaat aan te sluiten op de door de operationele activiteiten gegenereerde kasstroom:				Investeringen (im)materiële vaste activa	1, 2	-37.817	-29.830
> Afschrijvingen en amortisaties	13	44.466	43.186	Desinvesteringen (im)materiële vaste activa	1, 2	7.076	7.728
> Voorzieningen	8	-3.690	-3.378	Des-/investeringen financiële vaste activa	3	-4.493	-4.696
> Resultaat verkoop activa en groepsmaatschappijen		-4.690	-4.953	Des-/investeringen in groepsmaatschappijen	3	-8.430	-13.684
> Overige		-121	-343	Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-43.664	-40.482
		35.965	34.512	Opname leningen	9	3.424	243
Veranderingen in werkkapitaal:				Aflossing leningen	9	-757	-900
> Voorraden	4	-30.768	-15.220	Ledenvoordeel/Ledenkorting	7	-15.269	-11.722
> Handelsdebiteuren	5	-41.552	-16.905	Dividend derden	7	-	-1.288
> Overige kortlopende vorderingen	5	4.410	-6.355	Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-12.602	-13.667
> Handelscrediteuren	10	738	-4.069	Netto-kasstroom		-17.775	2.540
> Overige kortlopende schulden	10	28.785	12.928	Koers- en omrekeningsverschillen geldmiddelen		2.789	-2.835
		-38.387	-29.621				
Ontvangen interest		1.458	2.486	MUTATIE GELDMIDDELEN		-14.986	-295
Ontvangen dividend		-	623				
Betaalde interest		-3.848	-3.256				
Betaalde winstbelasting		-7.812	-8.139				
		-10.202	-8.286				
Kasstroom uit operationele activiteiten		38.491	56.689				

7.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling in de geconsolideerde jaarrekening

Inleiding en toelichting

Dit is de jaarrekening van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A., opgericht op 1 juni 2010, statutair gevestigd te Apeldoorn, Nederland, ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Apeldoorn onder nummer 08226836. De belangrijkste activiteiten van de groep zijn het produceren en verkopen van diervoeders en verkoop van diverse producten en materialen voor de agrarische sector.

De Coöperatie heeft zowel de enkelvoudige als de geconsolideerde jaarrekening opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De jaarrekening is opgemaakt op 9 maart 2022.

Algemeen

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. Tenzij anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen de onderneming zullen toekomen en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Oordelen en schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de hoofddirectie van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat de hoofddirectie schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. De belangrijkste oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstelling zijn de toets op een eventuele bijzondere waardevermindering, belastinglatentie en voorzieningen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

De uitbraak van het coronavirus heeft grote gevolgen op de wereldwijde economie. De inkooprijstijgingen, en het effect daarvan op de financiële resultaten, vormden mede aanleiding voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen goodwill. Negatieve impact op de kredietwaardigheid van debiteuren vanwege teruglopende varkensprijzen en stijgende prijzen voor grondstoffen, transport en energie. Verder is bij de bepaling van de voorziening voor oninbare debiteuren rekening gehouden met de verhoogde kredietrisico's. De aard en omvang van de risico's variëren sterk per land en per sector/diergroep. De pandemie heeft niet geleid tot onzekerheid over de continuïteit van de bedrijfsvoering en/of liquiditeitskrachte.

Consolidatiegrondslagen

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling vastgesteld. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2021 zijn opgenomen Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. en haar groepsmaatschappijen (hierna tezamen Agrifirm genoemd). Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen en vennootschappen waarin beslissende zeggenschap wordt uitgeoefend. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd in de geconsolideerde jaarrekening en alle onderlinge balansposten, baten en lasten binnen Agrifirm worden volledig geëlimineerd. De jaarrekeningen van de groepsmaatschappijen zijn opgesteld over hetzelfde verslagjaar als dat van de moedermaatschappij, waarbij consistente waarderinggrondslagen zijn toegepast. Eerste consolidatie en deconsolidatie volgt op het tijdstip waarop beslissende zeggenschap is verkregen door Agrifirm, respectievelijk waarop de beslissende zeggenschap is overgedragen aan derden. Resultaten uit transacties met en tussen groepsmaatschappijen worden volledig geëlimineerd.

Het aandeel van derden is afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht. Het aandeel derden in het groepsvermogen betreft het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen. Het aandeel van derden in het resultaat van groepsmaatschappijen wordt in de winst- en verliesrekening in mindering gebracht op het groepsresultaat. Indien de aan het minderheidsbelang toerekenbare verliezen, het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen overtreffen, komt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van Agrifirm, tenzij en voor zover

de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor haar rekening te nemen. Als de groepsmaatschappijen vervolgens weer winst maken, komen die winsten volledig ten gunste van Agrifirm totdat de door Agrifirm voor haar rekening genomen verliezen zijn gec recupereerd.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en minderheidsdeelnemingen

Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. is hoofd van de groep. De deelnemingen worden gehouden via Agrifirm Group BV en worden volledig geconsolideerd. Tenzij anders vermeld, betreft het deelnemingen met een belang van 100%.

Bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel is een tot de jaarrekening behorende lijst met gegevens over groepsmaatschappijen en overige belangen neergelegd, zoals vereist is op grond van de artikelen 379 en 414 Boek 2 BW. De belangrijkste groepsmaatschappijen van Agrifirm zijn:

Holding en concerndiensten

- > Agrifirm Group BV, Apeldoorn, Nederland

North West Europe

- > Agrifirm NWE BV, Apeldoorn, Nederland
- > BV Oldambt, Oostwold, Nederland
- > Agrifirm Belgium NV, Grobbendonk, België
- > Quartes NV, Deinze, België

Europe, Middle East and Africa

- > Nuscience Belgium NV, Drongen, België
- > Agrifirm Polska Sp zoo, Szamotuły, Polen
- > Agrifirm Magyarország Zrt, Környe, Hongarije
- > Nuscience Iberica SA, Cassarubios Del Monte, Spanje
- > Nuscience Italia SRL, Reggiolo, Italië
- > Nuscience Premix International DOO, Velika Plana, Servië
- > Cehave Korm Ltd, Kyiv, Oekraïne

Asia

- > Suzhou DKVE Animal Nutrition Co., Ltd, Suzhou, China
- > Tianjin DKVE Animal Nutrition Co., Ltd, Tianjin, China
- > Vitamex Shanghai Ltd, Shanghai, China
- > Nuscience Singapore Pte Ltd, Singapore, Singapore
- > Premix INVE Export NV, Drongen, België

Latin America

- > Agrifirm do Brasil Nutricao Animal LTDA, Taió, Brazilië
- > Agrifirm Uruguay SA, Montevideo, Uruguay

Overige bedrijven

- > Special Nutrients LLC, Wilmington DE, Verenigde Staten van Amerika
- > Nutrition Sciences NV, Drongen, België
- > NutriControl BV, Veghel, Nederland
- > Welkoop Retail Holding I BV, Apeldoorn, Nederland

Minderheidsdeelnemingen

Belangrijke minderheidsdeelnemingen gehouden via Agrifirm Group BV die niet worden meegeconsolideerd:

- > Schothorst Feed Research BV (18,9%), Lelystad, Nederland
- > Sto Posto DOO (35%), Belgrado, Servië
- > AgriDiam SARL (49%), Rouïba, Algerije
- > Agrilakes Feed Co., Ltd (50%), Tianjin, China

Toepassing van artikel 2:402 BW

Aangezien de winst- en verliesrekening over 2021 van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is in de enkelvoudige jaarrekening volstaan met weergave van een beknopte winst- en verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn, in alle voor het boekjaar van materieel belang zijnde aspecten, ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

Fusies en overnames

Een overname wordt volgens de purchase accounting methode in de jaarrekening verwerkt. Dit betekent dat op overnamedatum de overgenomen activa en verplichtingen gewaardeerd worden tegen reële waarden. Het verschil tussen de verkrijgingsprijs en het aandeel van de vennootschap in de reële waarden van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen op het moment van de transactie van een deelneming, wordt als goodwill verwerkt.

Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta's

De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's, hetgeen de functionele en presentatievaluta van de vennootschap is. Iedere entiteit binnen de groep bepaalt haar eigen functionele valuta en de posten in de jaarrekening van iedere entiteit worden gewaardeerd op basis van deze functionele valuta.

Een transactie in vreemde valuta wordt bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de functionele valutakoers op transactiedatum. Monetaire balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op de balansdatum. Niet-monetaire balansposten in vreemde valuta, die zijn gewaardeerd op historische kosten, worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op transactiedatum. De niet-monetaire balansposten in vreemde valuta, die zijn gewaardeerd op actuele waarde, worden omgerekend tegen de functionele valutakoers geldend op het moment van waardering van de post.

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling dan wel de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de winst- en verliesrekening, met uitzondering van de koersverschillen voortvloeiend uit de netto-investering in een bedrijfsuitoefening in het buitenland respectievelijk leningen die zijn aangegaan om de netto-investering in een bedrijfsuitoefening in het buitenland te financieren of effectief af te dekken. Deze koersverschillen worden rechtstreeks in de reserve omrekeningsverschillen verwerkt. De reserve omrekeningsverschillen is opgenomen onder de post Wettelijke reserves.

Koersverschillen die optreden bij de omrekening van een niet-monetaire balanspost in vreemde valuta die zijn gewaardeerd op actuele waarde, worden als deel van de herwaarderingsreserve direct in het eigen vermogen verwerkt, indien de waardeverandering van de niet-monetaire post ook rechtstreeks in het eigen vermogen wordt verwerkt.

Goodwill ontstaan door verwerving van een bedrijfsuitoefening in het buitenland en daarmee samenhangende aanpassingen van de boekwaarde van activa en verplichtingen naar de reële waarde, worden aangemerkt als activa en verplichtingen van de bedrijfsuitoefening in het buitenland en omgerekend tegen de koers per balansdatum.

Op de balansdatum worden de activa en verplichtingen van de bedrijfsuitoefening in het buitenland omgerekend in de presentatievaluta (de euro) tegen de koers per balansdatum en de baten en lasten in de winst- en verliesrekening worden omgerekend tegen de koers op transactiedatum voor het jaar. De koersverschillen hieruit voortkomend worden direct in de wettelijke reserve 'Reserve omrekeningsverschillen' verwerkt. Bij afstoting van de bedrijfsuitoefening in het buitenland wordt het desbetreffende cumulatieve bedrag van de omrekeningsverschillen, dat is opgenomen in het eigen vermogen, in de winst- en verliesrekening verantwoord als onderdeel van het resultaat op verkoop.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- > een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- > het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten verstrekte leningen, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, derivaten, leningen en overige financieringsverplichtingen, handels-schulden en overige te betalen posten. In contracten besloten financiële instrumenten worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Verstrekteleningen, handels- en overige vorderingen

Verstrekte leningen, handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Ontvangen leningen en overige financiële verplichtingen

Leningen en overige financiële verplichtingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Reële waarde van financiële instrumenten

De reële waarde van de financiële instrumenten die op actieve markten worden verhandeld per de balansdatum, wordt bepaald op basis van genoteerde beurskoersen, zonder aftrek van transactiekosten.

Voor financiële instrumenten die niet op een actieve markt worden verhandeld, wordt de reële waarde bepaald met passende waarderingmethoden. Dergelijke methoden zijn onder meer:

- > het gebruikmaken van recente markttransacties tussen onafhankelijke partijen;
- > het gebruikmaken van de actuele reële waarde van een ander instrument dat nagenoeg hetzelfde is;
- > analyse op basis van contant gemaakte kasstromen of andere waarderingmodellen.

Een overzicht van de reële waarden van de financiële instrumenten wordt verschaft in de toelichting op de financiële instrumenten.

Derivaten en hedge accounting

De groep maakt gebruik van derivaten zoals valutatermijncontracten en renteswaps ter afdekking van de gelopen risico's betreffende de rente- en valutaschommelingen. Op het moment van de eerste verantwoording rubriceert de groep de derivaten onder de reikwijdte van RJ 290 op portefeuillebasis in de onderstaande subcategorieën.

Valuta- en goederentermijncontracten

Goederentermijncontracten met een onderliggende beursgenoteerde waarde worden alleen afgesloten en aangehouden voor eigen gebruik. Agrifirm past kostprijshedge accounting toe teneinde de resultaten uit waardeveranderingen van het valuta- en goederentermijncontract (termijncontract) en de afgedekte toekomstige transactie gelijktijdig in de winst- en verliesrekening te verwerken.

De groep documenteert het volgende:

- > documentatie van de algemene hedgestrategie, hoe de hedgerelaties passen in de doelstellingen van risicobeheer en de verwachting aangaande de effectiviteit van deze hedgerelaties;
- > documentatie van de in het soort hedgerelatie betrokken hedge-instrumenten en afgedekte posities.

De toepassing van kostprijshedge accounting leidt tot de volgende uitzondering op de hiervoor vermelde waarderinggrondslagen en verwerkingswijzen voor financiële instrumenten. Zolang het termijncontract betrekking heeft op een verwachte

toekomstige transactie wordt het termijncontract niet geherwaardeerd. Zodra de afgedekte positie van de verwachte toekomstige transactie tot de verwerking van een financieel actief of een financiële verplichting leidt, worden de met het termijncontract verbonden winsten of verliezen in dezelfde periode in de winst- en verliesrekening verwerkt als waarin het verkregen actief of de aangegane verplichting van invloed is op de winst of het verlies. De resultaten uit het niet-effectieve deel van de hedgerelatie worden direct in de winst- en verliesrekening opgenomen. Indien een termijncontract niet langer voldoet aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekkingsrelatie beëindigd. De cumulatieve winst of het cumulatieve verlies dat nog niet in de winst- en verliesrekening was verwerkt, wordt opgenomen als overlopende post in de balans totdat de verwachte transactie heeft plaatsgevonden. Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Renteswaps

Rentebaten en -lasten uit hoofde van renteswaps worden in de periode waar ze betrekking op hebben verwerkt in de winst- en verliesrekening. De nog niet afgewikkelde rentebaten en -lasten worden gepresenteerd onder vorderingen en overlopende activa respectievelijk kortlopende schulden en overlopende passiva. Indien een renteswap niet langer voldoet aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekkingsrelatie beëindigd. De cumulatieve winst of het cumulatieve verlies dat nog niet in de winst- en verliesrekening was verwerkt wordt opgenomen als overlopende post in de balans totdat de verwachte transactie heeft plaatsgevonden. Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Immateriële vaste activa

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

- > het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die een actief in zich bergt, zullen toekomen aan de groep; en
- > de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde, verminderd met jaarlijks toegepaste lineaire afschrijvingen van maximaal tien jaar en eventuele bijzondere waardeverminderingen. Waardeverminderingen worden opgenomen indien de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de directe opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Waardeverminderingen en afschrijvingen worden direct opgenomen in de winst- en verliesrekening.

De groep beoordeelt op elke balansdatum of een actief of een groep van activa een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. De realiseerbare waarde is gebaseerd op de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheid per balansdatum. Deze bedrijfswaarde is berekend met de contante waarde methode gebruikmakend van kasstroomprojecties die zijn afgeleid uit de, door het hogere management goedgekeurde, begrotingen voor een periode van vier jaar, geëxtrapoleerd voor de jaren daarna met een constante groeivoet en verdisconteerd met de geschatte disconteringsvoet. De kasstroomprojecties bevatten aannames en schattingen van toekomstige verwachtingen. De bedrijfswaarde is gevoelig voor de disconteringsvoet, de verwachte toekomstige kasstromen en de groeivoet gehanteerd voor extrapolaties.

Goodwill

De immateriële vaste activa die zijn verkregen bij de acquisitie van een groepsmaatschappij worden tegen de reële waarde op het verkrijgingsmoment opgenomen. Wanneer de reële waarde van een immaterieel vast actief niet kan worden bepaald onder verwijzing naar een actieve markt, wordt het te activeren bedrag beperkt tot een bedrag dat niet leidt tot het ontstaan of verhogen van negatieve goodwill. Indien er in het geval van een acquisitie sprake is van een negatief verschil tussen de verkrijgingsprijs en het aandeel van Agrifirm in de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva op het moment van de overname, wordt dit als badwill in de balans gepassiveerd. Deze badwill valt vrij ten gunste van het resultaat, naar rato van de zich voordoende verliezen die waren verwacht op het moment van acquisitie.

De goodwill wordt afgeschreven over de geschatte levensduur waarbij als uitgangspunt een maximum van vijf jaar voor handelsbedrijven en tien jaar voor productiebedrijven wordt gehanteerd. Dit is gebaseerd op de aard en voorzienbare levensduur van de verworven activiteiten, de stabiliteit en voorzienbare levensduur van de bedrijfstak, alsmede de verwachte diensttijd van sleutelpersonen en de afhankelijkheid van de overgenomen activiteiten van het bestaande managementteam. Toegestane aanpassingen van de verkrijgingsprijs leiden tot aanpassing van de goodwill. Latere aanpassingen van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva worden verwerkt in de goodwill, mits de wijziging wordt gemaakt voor het einde van het eerste volledige boekjaar dat is aangevangen na de overname.

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling worden niet geactiveerd, aangezien de toekomstige voordelen niet nauwkeurig bepaald kunnen worden.

Overige immateriële vaste activa

Overige immateriële vaste activa, waaronder begrepen software, worden lineair afgeschreven in drie tot tien jaar. Hieronder zijn tevens de externe uitgaven geactiveerd ten behoeve van de implementatie van software binnen Agrifirm. Ter grootte van deze externe uitgaven is er onder het eigen vermogen een wettelijke reserve gevormd. Uitgaven inzake een immaterieel vast actief die niet aan de voorwaarden voor activering voldoen (bijvoorbeeld uitgaven van onderzoek en intern ontwikkelde merken, logo's, uitgavenrechten en klantenbestanden) worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde of vervaardigingsprijs, verminderd met de over deze waarde berekende afschrijvingen, rekening houdend met de resterende levensduur en restwaarde van de te onderscheiden objecten. Over het algemeen worden bedrijfsgebouwen afgeschreven in maximaal 25 jaar, machines en installaties in tien jaar en andere vaste bedrijfsmiddelen in drie tot vijf jaar. In geval van een bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa worden deze gewaardeerd tegen realiseerbare waarde indien deze duurzaam lager is. De realiseerbare waarde van gebouwen en terreinen wordt bepaald op grond van taxaties van deskundigen. De realiseerbare waarde van machines en installaties wordt bepaald op grond van de bedrijfswaarde, waarbij rekening wordt gehouden met het toekomstige gebruik van de activa. Het onroerend goed dat niet direct dienstbaar is aan de bedrijfsuitoefening wordt gewaardeerd op basis van dezelfde grondslagen als bedrijfsgebouwen en terreinen, of lagere realiseerbare waarde. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd, zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een materieel vast actief buiten gebruik wordt gesteld, worden bijzondere waardeverminderingverliezen in aanmerking genomen. Een materieel vast actief wordt niet langer in de balans opgenomen na vervreemding of wanneer geen toekomstige prestatie-eenheden van het gebruik of de vervreemding worden verwacht. De bate of last die voortvloeit uit de desinvestering wordt in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Niet-geconsolideerde deelnemingen waarin de groep invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid worden tegen de vermogensmutatiemethode gewaardeerd. Voor de bepaling of sprake is van invloed van betekenis worden mede in aanmerking genomen de financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten. Overeenkomstig de vermogensmutatiemethode worden de deelnemingen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de groep in de netto-vermogenswaarde. De netto-vermogenswaarde wordt vermeerderd met haar aandeel in de resultaten van de deelnemingen; haar aandeel in de directe mutaties in het eigen vermogen van de deelneming vanaf het moment van verwerving, bepaald volgens de grondslagen zoals vermeld in deze jaarrekening en verminderd met haar aandeel in de dividenduitkeringen van de deelnemingen. In de winst- en verliesrekening wordt het aandeel van de groep in het resultaat van de deelnemingen opgenomen. Indien en voor zover de vennootschap niet zonder beperking uitkering van de positieve resultaten aan haar kan bewerkstelligen, worden de resultaten in een wettelijke reserve opgenomen. Haar aandeel in de rechtstreekse vermogensvermeerderingen en -verminderingen van de deelnemingen wordt ook in de wettelijke reserve opgenomen met uitzondering van herwaarderingen van activa die in de herwaarderingsreserve worden verwerkt.

Indien de waarde van de deelneming volgens de vermogensmutatiemethode nihil is geworden, wordt deze methode niet langer toegepast en blijft de deelneming bij ongewijzigde omstandigheden op nihil gewaardeerd. Hierbij worden andere langlopende belangen in de deelneming die feitelijk worden aangemerkt als een onderdeel van de netto-investering, ook meegenomen. Indien en voor zover geheel of ten dele voor de schulden van de deelneming wordt ingestaan respectievelijk een feitelijke verplichting bestaat de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening opgenomen.

Een vervolgens verkregen aandeel in de winst van de deelneming wordt pas weer verwerkt indien en voor zover het cumulatief niet-verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen.

Na toepassing van de vermogensmutatiemethode bepaalt de groep of het noodzakelijk is om voor de deelneming een verlies wegens bijzondere waardevermindering op te nemen. De groep bepaalt op elke verslagdatum of er objectieve aanwijzingen zijn dat de deelneming een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Als dat het geval is, berekent de groep het bedrag aan bijzondere waardevermindering als zijnde het verschil

tussen de realiseerbare waarde van de deelneming en de boekwaarde, en verantwoordt zij het bedrag in de winst- en verliesrekening.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs minus eventuele bijzondere waardeverminderingen. Het dividend wordt als resultaat aangemerkt en verwerkt onder de financiële baten en lasten.

Resultaten uit transacties met en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen die tegen netto-vermogenswaarde gewaardeerd worden, worden proportioneel verantwoord. Resultaten uit transacties met en tussen deelnemingen die tegen kostprijs worden gewaardeerd, worden volledig verantwoord tenzij zij in wezen niet zijn gerealiseerd.

Vorderingen

Langlopende vorderingen zijn opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs, minus een voorziening voor het risico van oninbaarheid, indien noodzakelijk.

Latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen, ontstaan door tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering en door geactiveerde verliescompensatie, worden opgenomen indien en voor zover in redelijkheid mag worden aangenomen dat de vorderingen gerealiseerd zullen worden. Latente belastingvorderingen zijn berekend tegen het belastingpercentage op het verwachte moment van realisatie en zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Waardeverminderingen of waardeveranderingen vaste activa

Agrifirm verantwoordt immateriële, materiële en financiële vaste activa in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving. Voor alle categorieën activa die tegen (geamortiseerde) kostprijs worden gewaardeerd, wordt bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen, de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardevermindering bepaald en in de winst- en verliesrekening verwerkt. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Bij een hogere boekwaarde wordt het verschil ten laste van het resultaat afgeboekt. Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere marktwaarde, onder aftrek van verkoopkosten.

Vorraden

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten. Indien echter op grond van de per balansdatum bestaande inzichten in de ontwikkeling van de verkoopprijzen van gereed product een negatief resultaat moet worden verwacht, wordt de waarde op basis van de inkooprijzen van grondstoffen verlaagd naar de eventueel lagere marktwaarde en wordt een voorziening getroffen voor de lopende posities, maar fysiek nog niet geleverde grondstoffen. De voorraden gereed product, handelsgoederen en levende have worden gewaardeerd tegen kostprijzen of te verwachten lagere opbrengstwaarden. De kostprijs van het gereed product, zijnde het totaal van de productiekosten, wordt vastgesteld met gebruikmaking van de first-in first-out (fifo-) methode. Onder productiekosten zijn begrepen de directe kosten alsmede een deel van de variabele indirecte productiekosten. Onder de kostprijs van de levende have zijn begrepen alle variabele kosten van de levende have. Hieronder zijn begrepen de voerkosten. Voor incurante voorraden en gewichtsverschillen worden voorzieningen getroffen.

Vorderingen

Handelsdebiteuren en overige vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs minus de benodigde voorziening voor oninbaarheid. De handelsdebiteuren en overige vorderingen betreffen vorderingen met een looptijd korter dan één jaar. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van vorderingen.

Liquide middelen

Hieronder zijn begrepen alle kasmiddelen en direct opvraagbare banktegoeden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Classificatie eigen vermogen en vreemd vermogen

Een financieel instrument of de afzonderlijke componenten van het instrument worden in de geconsolideerde jaarrekening als vreemd vermogen of als eigen vermogen geclassificeerd overeenkomstig de economische realiteit van de contractuele overeenkomst waaruit het financieel instrument voortvloeit. In de enkelvoudige jaarrekening wordt een financieel instrument geclassificeerd overeenkomstig de juridische realiteit. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot een (deel van een) financieel instrument worden in de jaarrekening opgenomen afhankelijk van de classificatie van het financieel instrument als financiële verplichting respectievelijk als eigen-vermogensinstrument.

Minderheidsbelang derden

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het aandeel van derden in de netto-vermogenswaarde.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd indien de groep op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Indien het effect van de tijdswaarde materieel is of de looptijd langer dan een jaar is, worden de voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde met uitzondering van de voorzieningen voor pensioen- en soortgelijke verplichtingen die zijn gebaseerd op actuariële berekeningen. Op het moment dat het waarschijnlijk is dat voor uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen een vergoeding van een derde zal worden ontvangen, wordt deze vergoeding gepresenteerd als een afzonderlijk actief.

Pensioenen

Groepsmaatschappijen van Agrifirm hebben verschillende pensioenregelingen in overeenstemming met lokale condities en praktijken in de landen waar zij actief zijn. Deze regelingen worden over het algemeen gefinancierd door middel van premiebetalingen aan de verzekeringsmaatschappijen. Het actuariële risico ligt volledig bij de verzekeringsmaatschappij. Slechts voor een klein gedeelte heeft Agrifirm pensioenen in eigen beheer met een zeer beperkt actuariële risico waarvoor een voorziening is gevormd.

De verschuldigde bijdragen worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verwerkt. De nog te betalen en terug te ontvangen bijdragen worden opgenomen onder de kortlopende schulden respectievelijk vorderingen.

Voor verplichtingen naast de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt een voorziening opgenomen, indien per balansdatum sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting aan de pensioenuitvoerder en/of werknemer, het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is en er een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van de verplichting. De voorziening voor additionele verplichtingen aan de pensioenuitvoerder en/of werknemer wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum

af te wikkelen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde als het effect van de tijds waarde van geld materieel is (waarbij de disconteringsvoet vóór belastingen de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties weergeeft).

Een pensioenvordering uit hoofde van aanwezige overschotten bij de pensioenuitvoerder wordt opgenomen als de groep beschikkingsmacht heeft over het overschot, het waarschijnlijk is dat het tot toekomstige economische voordelen voor de groep leidt en het betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een pensioenoverschot wordt op dezelfde wijze gewaardeerd als een voorziening.

Latente belastingen

Voor zover fiscale waarderingsgrondslagen afwijken van de vermelde waarderingsgrondslagen en daar uitgestelde belastingverplichtingen voortvloeiend uit voortvloeiend, wordt voor deze verplichtingen een voorziening voor latente belastingen gevormd. Voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen en voor beschikbare voorwaartse verliescompensatie wordt een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn voor verrekening. De waardering van latente belastingverplichtingen en -vorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door Agrifirm of haar groepsmaatschappijen, per balansdatum, voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van activa, voorzieningen, schulden of overlopende passiva. Latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, gebaseerd op de nominale tarieven die in de verschillende landen gelden.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- > een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om niet-latente belastingvorderingen te verrekenen met niet-latente belastingverplichtingen voor zover deze betrekking hebben op hetzelfde boekjaar; en
- > de belastinglatenties houden verband met winstbelastingen die betrekking hebben op dezelfde fiscale eenheid en door dezelfde belastingautoriteit worden geheven.

Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. en vrijwel al haar Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Langlopende schulden

Bij de eerste opname van langlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

De langlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Winst of verlies worden in de winst- en verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces. De rentelasten worden verantwoord in de perioden waarop deze betrekking hebben.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De kortlopende schulden betreffen schulden met een looptijd korter dan één jaar.

Geamortiseerde kostprijs

De geamortiseerde kostprijs is het bedrag waarvoor een financieel actief of financiële verplichting bij de eerste verwerking in de balans wordt opgenomen verminderd met aflossingen op de hoofdsom, vermeerderd of verminderd met de via de effectieve-rentemethode bepaalde cumulatieve amortisatie van het verschil tussen dat eerste bedrag en het aflossingsbedrag en verminderd met eventuele afboekingen (direct, dan wel door het vormen van een voorziening) wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid.

Niet langer in de balans opnemen van financiële activa en verplichtingen

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie er toe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Leasing

De beoordeling of een overeenkomst een lease bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. Het contract wordt aangemerkt als een leaseovereenkomst als de nakoming van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het recht van het gebruik van een specifiek actief omvat.

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening opgenomen. Activa die zijn verkregen als gevolg van financiële leasecontracten zijn gewaardeerd tegen de reële waarde of lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De verplichtingen die samenhangen met financiële leasecontracten zijn opgenomen onder de langlopende en kortlopende schulden.

Netto-omzet

Als netto-omzet wordt verantwoord de opbrengst van aan derden geleverde goederen en diensten, verminderd met kwantumkortingen, overige kortingen, betaalde prijscorrectie aan afnemers en exclusief omzetbelasting. Ledenkorting is een winstuitdeling en wordt derhalve niet op de netto-omzet in mindering gebracht. Omzet wordt alleen verantwoord als er een redelijke zekerheid bestaat dat toekomstige voordelen naar de onderneming zullen toevloeien, dat deze voordelen betrouwbaar kunnen worden geschat en wanneer de significante risico's zijn overgedragen aan de koper, ontvangst van de tegenprestatie waarschijnlijk is en de kosten en mogelijke retouren van goederen betrouwbaar zijn in te schatten.

Kosten

De kosten van grond- en hulpstoffen worden berekend tegen historische kostprijs. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en overigens wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De groep neemt een verplichting op als de groep zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden om een ontslag- of transitievergoeding te betalen. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie neemt de groep de kosten van een ontslag- of transitievergoeding op in een voorziening reorganisatiekosten.

Afschrijvingen en amortisaties

De afschrijvingen op materiële vaste activa en amortisaties op immateriële vaste activa worden berekend op basis van vaste percentages van de aanschafwaarde of vervaardigingsprijs.

Rente

Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. (Dis)agio en aflossingspremies worden als rentelast aan de opeenvolgende verslagperioden toegerekend zodanig dat tezamen met de over de lening verschuldigde rentevergoeding de effectieve rente in de winst- en verliesrekening wordt verwerkt en in de balans de amortisatiewaarde van de schuld. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd worden.

Renteopbrengsten worden tijdsevenredig in de winst- en verliesrekening verwerkt rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost, indien hun bedrag bepaalbaar is en hun ontvangst waarschijnlijk.

Belastingen

De belastingen over de resultaten omvatten zowel de op korte termijn te verrekenen belastingen als de latente belastingen, rekening houdend met fiscale faciliteiten en niet-aftrekbare kosten. Op winsten worden geen belastingen in mindering gebracht, indien en voor zover compensatie van deze winsten met in voorgaande jaren geleden verliezen mogelijk is en geen latente belastingvordering was gewaardeerd. Op verliezen worden belastingen in mindering gebracht, indien compensatie met in voorgaande jaren behaalde winsten mogelijk is. Tevens worden belastingen in mindering gebracht indien redelijkerwijs mag worden aangenomen dat compensatie van verliezen met toekomstige winsten mogelijk is.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van de ondernemingen waarin door Agrifirm wordt deelgenomen omvat het aandeel van Agrifirm in de netto resultaten van deze deelnemingen.

Kasstroomoverzicht


Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en de, onder de debiteuren gepresenteerde, cheques en bank acceptance drafts.

Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de gemiddelde koers. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij en de verkoopprijs van de verkochte groepsmaatschappij zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in deze groepsmaatschappijen aanwezige geldmiddelen zijn op de aankooprij respectievelijk de verkoopprijs in aftrek gebracht.



Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de lease-termijnen 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. De ontvangst uit hoofde van een sale and financial leaseback-transactie wordt gepresenteerd als een ontvangst uit hoofde van financieringsactiviteiten.

7.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

(alle bedragen zijn in duizenden euro's tenzij anders vermeld)

Verwerving en afstoting van groepsmaatschappijen

In 2021 hebben de volgende acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen plaatsgevonden:

- > 1 februari 2021: Cehave Korm heeft middels een activa/passiva transactie een sojafabriek in Oekraïne overgenomen.
- > 26 februari 2021: Quartes heeft 100% van de aandelen van Fortemps et Fils verworven, een in België gevestigde agrarische dealerorganisatie.

Goodwill wordt afgeschreven over een geschatte levensduur van vijf jaar voor handelsbedrijven en tien jaar voor productiebedrijven, waar klantrelaties een langduriger karakter hebben. De andere categorieën worden in maximaal tien jaar afgeschreven. Er zijn geen investeringen in goodwill in het verslagjaar (2020: € 8,2 miljoen).

Immateriële vaste activa (1)

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt:

				2021	2020
	Goodwill	Software	Vooruitbetaald op immateriële vaste activa	Totaal	Totaal
Stand per 1 januari					
Aanschafwaarde	139.724	55.593	17.399	212.716	204.825
Cumulatieve afschrijving	-84.769	-35.833	-58	-120.660	-109.650
Boekwaarde	54.955	19.760	17.341	92.056	95.175
Mutaties in boekwaarde					
Investeringen	-	2.089	4.849	6.938	14.539
Aanschafwaarde desinvesteringen	-	-3.770	-512	-4.282	-3.129
Reclassificaties/overige mutaties	-1.204	6.782	-6.782	-1.204	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-	3.745	-	3.745	3.129
Afschrijvingen/duurzame waardevermindering	-9.766	-6.658	-	-16.424	-13.965
Valuta-omrekeningsverschillen	1.427	30	-	1.457	-3.693
Saldo	-9.543	2.218	-2.445	-9.770	-3.119
Stand per 31 december					
Aanschafwaarde	140.671	60.766	14.954	216.391	212.716
Cumulatieve afschrijving	-95.259	-38.788	-58	-134.105	-120.660
Boekwaarde	45.412	21.978	14.896	82.286	92.056

Materiële vaste activa (2)

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

						2021	2020
	<i>Bedrijfs- gebouwen en terreinen</i>	<i>Machines en installaties</i>	<i>Andere vaste bedrijfsmiddelen</i>	<i>Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering</i>	<i>Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar</i>	<i>Totaal</i>	<i>Totaal</i>
Stand per 1 januari							
Aanschafwaarde	256.887	327.220	48.475	15.675	11.304	659.561	647.824
Cumulatieve afschrijving	-161.442	-239.465	-35.360	-	-9.930	-446.197	-418.360
Boekwaarde	95.445	87.755	13.115	15.675	1.374	213.364	229.464
Mutaties in boekwaarde							
(De-)consolidaties deelnemingen	3.734	2.636	270	-	-	6.640	-1.496
Investerings	5.610	7.676	3.630	13.963	-	30.879	23.539
Aanschafwaarde desinvesteringen	-1.589	-2.963	-1.098	-10	-6.340	-12.000	-10.423
Reclassificaties	3.383	5.794	-273	-8.901	-3	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	580	2.962	1.006	-	5.605	10.153	7.648
Afschrijvingen	-5.773	-19.044	-3.225	-	-	-28.042	-29.221
Valuta-omrekeningsverschillen	1.173	608	74	558	-	2.413	-6.147
Saldo	7.118	-2.331	384	5.610	-738	10.043	-16.100
Stand per 31 december							
Aanschafwaarde	270.106	341.593	50.879	21.285	4.909	688.772	659.561
Cumulatieve afschrijving	-167.543	-256.169	-37.380	-	-4.273	-465.365	-446.197
Boekwaarde	102.563	85.424	13.499	21.285	636	223.407	213.364

Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa zijn gebouwen en terreinen die voorheen in de ondernemingen werden gebruikt maar die thans leeg staan of (deels) zijn verhuurd.

De intentie is dit onroerend goed in de toekomst te verkopen. Op grond van de waardeontwikkeling in de loop van de tijd en gezien de resultaten op verkoop van vergelijkbare locaties is het te verwachten dat de reële waarde van het onroerend goed hoger is dan de huidige boekwaarde.

De desinvesteringen hebben voornamelijk betrekking op verkopen van onroerend goed. In 2021 is de gerealiseerde boekwinst € 4,7 miljoen (2020: € 5,0 miljoen).

Van bedrijfsgebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 11,3 miljoen (2020: € 11,8 miljoen) is de groep geen juridisch, maar wel economisch eigenaar door middel van financiële leasecontracten. Voor nadere informatie over deze contracten wordt verwezen naar de toelichting op financiële lease onder de langlopende schulden.

Financiële vaste activa (3)

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

				2021	2020
	<i>Deelnemingen</i>	<i>Overige vorderingen</i>	<i>Latente belastingvorderingen</i>	<i>Totaal</i>	<i>Totaal</i>
Stand per 1 januari	8.474	8.266	6.814	23.554	27.441
Mutaties in boekwaarde					
(De-)consolidaties deelnemingen	-	750	-	750	36
Investing/verstrekking	1.164	7.068	-	8.232	7.944
Desinvestering/aflossing	-	-3.739	-	-3.739	-4.042
Toename/afname	-	-	504	504	-6.200
Ontvangen dividend	-	-	-	-	-623
Aandeel in resultaat boekjaar	-208	-	-	-208	291
Valuta-omrekeningsverschillen	-547	72	212	-263	-1.293
Saldo	409	4.151	716	5.276	-3.887
Stand per 31 december	8.883	12.417	7.530	28.830	23.554

Deelnemingen

De post Deelnemingen heeft onder meer betrekking op niet-geconsolideerde belangen in:

- > Schothorst Feed Research BV (18,9%), Lelystad, Nederland
- > Sto Posto DOO (35%), Belgrado, Servië
- > AgriDiam SARL (49%), Rouïba, Algerije
- > Agrilakes Feed Co., Ltd (50%), Tianjin, China

Agrifirm waardeert deelnemingen waarin invloed van betekenis op het te voeren beleid kan worden uitgeoefend tegen netto-vermogenswaarde en waardeert betaalde goodwill bij overname van groepsmaatschappijen en minderheidsdeelnemingen. De investeringen in deelnemingen in het verslagjaar ter grootte van € 1,1 miljoen (2020: € 2,7 miljoen) hebben betrekking op AgriDiam SARL.

Overige vorderingen

Het restant van de overige vorderingen betreft met name escrows voor aangekochte groepsmaatschappijen en financieringen verstrekt aan klanten. Het kortlopende deel van de overige vorderingen bedraagt € 2,3 miljoen (2020: € 2,3 miljoen).

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

De latente belastingvorderingen hebben voornamelijk betrekking op de in België, Polen, Spanje en Brazilië beschikbare voorwaartse verliescompensatie en tijdelijke waarderingsverschillen. Deze latente vorderingen zijn gevormd op basis van in de toekomst verwachte fiscale winsten.

Latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, gebaseerd op de nominale tarieven die in de verschillende landen gelden. De nominale waarde van de gewaardeerde latente belastingvorderingen is € 7,5 miljoen (2020: € 6,8 miljoen). De gewaardeerde latente belastingvordering is in 2021 afgenomen als gevolg van aanpassingen van waardering van fiscale verliezen en verandering van verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa en passiva.

De latente belastingvordering opgenomen in de geconsolideerde balans zijn als volgt te specificeren:

	2021	2020
Verrekenbare tijdelijke verschillen	2.430	1.714
Beschikbare voorwaartse verliescompensatie	5.100	5.100
Totaal	7.530	6.814

Ultimo 2021 is voor een bedrag van € 7,1 miljoen (2020: € 11,7 miljoen) aan compensabele verliezen en tijdelijke waarderingsverschillen geen latente belastingvordering opgenomen, vanwege onzekerheid ten aanzien van de toekomstige realisatie van fiscale winsten. Deze compensabele verliezen hebben met name betrekking op groepsmaatschappijen in België, Hongkong en Rusland en zijn onbeperkt verrekenbaar met toekomstige winsten.

Vorraden (4)

De voorraden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2021	2020
Grond- en hulpstoffen	89.776	78.337
Gereed product en handelsgoederen	136.691	114.440
Levende have	3.669	3.974
Totaal voorraden	230.136	196.751

Vorderingen (5)

De vorderingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2021	2020
Handelsdebiteuren	248.050	204.055
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.840	9.122
Vennootschapsbelasting	922	2.111
Overige vorderingen	20.982	22.439
Totaal vorderingen	276.794	237.727

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar. De handelsdebiteuren bestaan uit de bruto debiteuren van € 271,9 miljoen (2020: € 228,4 miljoen) verminderd met de voorziening dubieuze debiteuren van € 23,8 miljoen (2020: € 24,3 miljoen).

Liquide middelen (6)

Alle liquide middelen staan ter vrije beschikking van de onderneming.

Groepsvermogen (7)

Eigen vermogen

In de enkelvoudige jaarrekening worden de vermogensmutaties toegelicht.

Aandeel derden

Het verloop van het aandeel derden is als volgt:

	2021	2020
Stand per 1 januari	3.111	10.169
Mutaties in boekwaarde		
Aandeel in resultaat	536	652
Overname minderheidsbelang	166	-5.287
Dividenduitkering	-	-1.288
Valuta-omrekeningsverschillen en overige mutaties	454	-1.135
Saldo	1.156	-7.058
Stand per 31 december	4.267	3.111

Aandelen derden ultimo 2021 hebben hoofdzakelijk betrekking op de deelneming Cehave Korm, een groepsmaatschappij van Nuscience.

Totaalresultaat

De specificatie van het totaalresultaat is als volgt:

	2021	2020
Nettoresultaat	33.861	39.825
Ledenvoordeel/Ledenkorting	-20.412	-23.612
Valuta-omrekeningsverschillen en overige mutaties	6.619	-17.092
Totaalresultaat	20.068	-879

Voorzeningen (8)

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	<i>Pensioenen</i>	<i>Latente belastingverplichtingen</i>	<i>Herstructurering</i>	<i>Overige</i>	2021 <i>Totaal</i>	2020 <i>Totaal</i>
Stand per 1 januari	455	2.957	5.729	4.601	13.742	14.963
Mutaties in boekwaarde						
(De-)consolidaties deelnemingen	-	143	-	-	143	1.024
Dotatie	15	95	3.350	280	3.740	5.968
Aanwending	-17	-462	-4.017	-439	-4.935	-2.903
Vrijval	-	-	-1.233	-1.422	-2.655	-4.333
Valuta-omrekeningsverschillen	1	40	-	-1	40	-977
Saldo	-1	-184	-1.900	-1.582	-3.667	-1.221
Stand per 31 december	454	2.773	3.829	3.019	10.075	13.742

De voorzieningen hebben overwegend een kortlopend karakter, met uitzondering van de voorziening pensioenen en de voorziening latente belastingverplichtingen.

De voorziening voor pensioenen betreft de actuariële waarde van de in eigen beheer gehouden pensioenverplichtingen.

De voorziening voor latente belastingverplichtingen heeft voornamelijk betrekking op verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van activa en passiva.

De voorziening voor herstructurering is opgenomen voor verwachte uitgaven in verband met de integratie en herstructurering van activiteiten van diverse groepsmaatschappijen. De voorziening is getroffen voor kosten op het gebied van afvloeiing personeel. De voorziening heeft voor een belangrijk deel betrekking op de Nederlandse activiteiten, waaronder de aflopende activiteiten in Utrecht waarvan de verhuizing gaande is. Voor het onroerend goed in Utrecht is een verkoopovereenkomst afgesloten, waarbij de verkoopprijs de som van de boekwaarde en te verwachten sloopkosten overstijgt. De levering van het onroerend goed vindt in 2023 plaats. In de jaarrekening van 2021 is de verkooptransactie derhalve nog niet verwerkt.

De overige voorzieningen zijn gevormd voor risico's met betrekking tot bodemvervuiling, juridische claims, verlieslatende contracten met afnemers, verliezen op eiercontracten en claims in verband met productaansprakelijkheid.

Langlopende schulden (9)

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

				2021	2020
	<i>Krediet- instellingen</i>	<i>Agrifirm Loyaliteits- regeling</i>	<i>Overige langlopende schulden</i>	<i>Totaal</i>	<i>Totaal</i>
Stand per 1 januari	137	21.999	20.980	43.116	40.617
Mutaties in boekwaarde					
(De-)consolidaties deelnemingen	262	-	750	1.012	-
Nieuwe financieringen	-	10.291	3.762	14.053	10.343
Aflossingen	-278	-795	-2.763	-3.836	-8.348
Oprenting/amortisatie	-	1.317	-	1.317	1.006
Overige mutaties	-	-	-1.204	-1.204	-
Valuta-omrekeningsverschillen	1	-	234	235	-502
Saldo	-15	10.813	779	11.577	2.499
Stand per 31 december	122	32.812	21.759	54.693	43.116

Van de schulden aan kredietinstellingen per balansdatum had € 0,1 miljoen een resterende looptijd van meer dan vijf jaar (2020: nihil). De aflossingsverplichting op langlopende leningen bedraagt € 2,9 miljoen komende jaar. De meeste langlopende leningen hebben een vaste rente van 0,0% tot 7,0%. De gemiddelde rente op langlopende leningen bedroeg in 2021 circa 4,9% (2020: 4,9%). Ultimo 2021 zijn er geen activa als zekerheid gesteld (2020: idem). In de overige langlopende schulden is de financial lease verplichting van € 13,1 miljoen (2020: € 13,5 miljoen) voor de Graansloot graanopslag opgenomen. Een garantie ten bedrage van € 14,0 miljoen (2020: € 14,7 miljoen) is verstrekt aan de bank van de lessor van de graanopslaglocatie. Voor de overige leningen zijn geen zekerheden gesteld.

De Agrifirm Loyaliteitsregeling is een regeling exclusief voor leden. Leden kunnen ervoor kiezen om hun Ledenvoordeel/Ledenkorting in te leggen in de Loyaliteitsregeling, welke is achtergesteld bij alle andere vorderingen op Agrifirm. Over het bedrag in de Loyaliteitsregeling vergoedt Agrifirm een rente van 6 procentpunt boven de driemaands Euribor rente.

Onder de overige langlopende schulden is een schuld opgenomen ter grootte van € 2,6 miljoen (2020: € 4,0 miljoen) in verband met de uitgestelde betaling van de koop-som van belangen in groepsmaatschappijen. Het kortlopende deel van de verplichting is € 1,3 miljoen (2020: € 1,8 miljoen).

Kortlopende schulden (10)

De kortlopende schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2021	2020
Handelscrediteuren	152.678	150.091
Belastingen en premies sociale verzekeringen	15.507	12.874
Vennootschapsbelasting	4.176	900
Te betalen Ledenvoordeel/Ledenkorting	25.000	27.000
Overige schulden	110.840	84.207
Overlopende passiva	43.455	42.263
Totaal kortlopende schulden	351.656	317.335

De schulden hebben een looptijd van minder dan één jaar. De overlopende passiva bestaan voor een belangrijk gedeelte uit nog te ontvangen facturen.

De onderneming heeft een financieringsfaciliteit afgesloten bij een groep van banken ('club deal'). Gedurende de looptijd van de faciliteit worden, bij verschillende van de betrokken banken in de club deal, bedragen getrokken en tegoeden geplaatst en vinden reguliere overboekingen en verrekeningen plaats. Uit hoofde daarvan zijn op jaareinde de posities met de betrokken banken in de club deal als een netto positie per betrokken bank in de jaarrekening opgenomen.

De faciliteit is verstrekt in de vorm van een 'multi-currency revolving credit facility', waaronder voor maximaal € 200 miljoen kan worden aangetrokken mits voldaan wordt aan een aantal met de banken overeengekomen ratio's.

Agrifirm Group BV en een aantal groepsmaatschappijen hebben zich garant gesteld. De faciliteit is verstrekt met ingang van 20 december 2021.

De faciliteit heeft een looptijd van vijf jaar en kan twee keer worden verlengd met één jaar. De faciliteit heeft tevens een optie tot uitbreiding met € 250 miljoen. De rentevoet is gebaseerd op de risicovrije rente vermeerderd met een opslag.

Financiële instrumenten

Ter dekking van het risico van prijsfluctuaties op vreemde valuta zijn termijncontracten afgesloten. Ultimo 2021 is de reële waarde van de termijncontracten € 8 duizend positief (2020: € 94 duizend negatief) als gevolg van een lagere valuta waarde dan de prijzen overeengekomen in de termijncontracten.

Door Agrifirm onderkende risico's zijn:

- > **Strategische risico's:** Mogelijke risico's ten aanzien van verdere groei en acquisities, worden beheerst door middel van een strategisch plan en doelstellingen ten aanzien van groei en financiering.
- > **Externe risico's:** Volatiliteit van grondstofprijzen en een mismatch tussen inkoop- en verkoopposities, worden beheerst door het monitoren van posities en continu aandacht voor kostenefficiëntie. Dierziektes kunnen leiden tot een reductie van de veestapel en additionele transportkosten. Door het borgen van de kwaliteit van grondstoffen, voorlichting aan veehouders en geografisch spreiden van de activiteiten reduceert Agrifirm dit risico. Debiteurenbetalingsrisico's worden beheerst door actief debiteurenmanagement en indien mogelijk worden zekerheden verkregen.

- > **Financiële risico's:** Financierings-, rente- en valutarisico's worden afgedekt door middel van de financieringsfaciliteit, renteswap en valutatermijncontracten alsook het periodiek opstellen van liquiditeitsprognoses. Deze activiteiten en het beheer van liquiditeiten vindt voornamelijk bij Agrifirm Group BV plaats.
- > **Compliance risico's:** Het risico dat niet voldaan wordt aan wet- en regelgeving, wordt beheerst door te werken met gedragscodes, horizontaal toezicht en interne procedures.

Niet uit de balans blijvende regelingen

Gestelde zekerheden

Bankgaranties zijn afgegeven voor een bedrag van € 4,1 miljoen (2020: € 0,6 miljoen) voor voornamelijk huurovereenkomsten en vooruitbetalingen. Ten behoeve van overige partijen zijn garanties afgegeven voor een bedrag van € 4,8 miljoen (2020: € 4,6 miljoen).

Voor alle medewerkers van Agrifirm Feed transport BV die met de outsourcing van het transport per 1 januari 2014 zijn overgegaan naar een andere werkgever is voor meerdere jaren een werkgarantie afgegeven.

Garanties zoals omschreven in Boek 2, Artikel 403 van het BW zijn door Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. gegeven ten behoeve van het merendeel van haar Nederlandse groepsmaatschappijen. Het overzicht met deze groepsmaatschappijen ligt ter inzage bij de Kamer van Koophandel.

Verder hebben transacties met verbonden partijen, welke geen betekenis hebben, plaatsgevonden onder normale marktvoorwaarden.

Huur-, lease- en overige verplichtingen

De totale verplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2021	2020
Huur onroerend goed	56.387	57.481
Huur en lease transportmiddelen	11.573	12.725
Overige verplichtingen	15.622	6.469
Totaal niet uit de balans blijvende verplichtingen	83.582	76.675

In het kader van de reguliere bedrijfsuitoefening worden in- en verkoopverplichtingen met derden aangegaan.



Fiscale eenheid

Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. en al haar Nederlandse groepsmaatschappijen waarin een 100% belang wordt gehouden, met uitzondering van enkele entiteiten waarin geen activiteiten plaats vinden, vormen een fiscale eenheid. Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor belastingverplichtingen van alle in de fiscale eenheid opgenomen groepsmaatschappijen. Op balansdatum is het totaal aan niet uit de balans blijkende belastingverplichtingen van deze groepsmaatschappijen nihil (2020: nihil).

Claims

Agrifirm heeft een claim ontvangen waarvan de omvang en afwikkeling thans nog onzeker is. Van verdere informatieverschaffing is afgezien op grond van RJ 252.

7.6 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Netto-omzet (11)

De specificatie van de netto-omzet per activiteit is als volgt:

	2021	2020
Voeders Nederland	790.391	744.444
Akker- en tuinbouw Nederland	331.151	305.408
Voeders en akkerbouw overig	549.117	551.785
Co-producten	75.743	80.672
Premix & concentraten	321.799	303.703
Detailhandel	268.752	227.848
Overige activiteiten	19.776	17.913
Totaal netto-omzet	2.356.729	2.231.773

De splitsing van de netto-omzet naar afzetgebied is als volgt:

	2021	2020
Nederland	1.501.030	1.374.745
België	253.939	276.529
Duitsland	62.604	61.931
Frankrijk	27.081	14.862
Polen	192.404	201.847
Hongarije	59.622	50.735
China	72.817	63.526
Brazilië	27.138	24.358
Overige landen	160.094	163.240
Totaal netto-omzet	2.356.729	2.231.773

Transacties met verbonden partijen

Voor een bedrag van € 0,9 miljard (2020: € 1,0 miljard) wordt geleverd aan en afgenomen van leden van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. Verder hebben geen noemenswaardige transacties met verbonden partijen plaatsgevonden.

Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten zijn opgenomen de opbrengsten met betrekking tot logistieke dienstverlening ten behoeve van derden, de opbrengst uit verhuur van materiële vaste activa en de boekwinst op verkoop van hoofdzakelijk onroerend goed.

Personeelskosten (12)

De specificatie van de personeelskosten is als volgt:

	2021	2020
Lonen en salarissen	149.941	147.169
Pensioenpremies	8.597	8.761
Overige sociale lasten	23.283	22.983
Loonkosten van derden	19.847	13.848
Overige personeelskosten	16.712	14.646
Totaal personeelskosten	218.380	207.407

In Nederland is voor het grootste deel van de activiteiten de uitvoeringsovereenkomst met Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds vanaf 1 januari 2019 effectief.

De belangrijkste kenmerken daarvan zijn:

- > Deelneming in het ondernemingspensioenfonds is verplicht gesteld voor werknemers en directie.
- > Deze regeling verplicht uitsluitend betaling van de vastgestelde premies. In geen geval is een verplichting tot bijstorting of recht op teruggave/premiekorting.

Medewerkers

Overzicht aantal medewerkers per activiteit (in FTE ultimo boekjaar):

	2021	2020
Voeders Nederland	475	504
Akker- en tuinbouw Nederland	252	247
Voeders en akkerbouw overig	494	504
Co-producten	75	71
Premix & concentraten	883	915
Retail	592	533
Overige activiteiten	340	316
Totaal aantal FTE	3.111	3.090

Aantal FTE ultimo boekjaar werkzaam in Nederland 1.755 (2020: 1.700).

Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De gegevens conform Artikel 383 lid 1 Titel 9 Boek 2 BW (inclusief pensioenlasten) zijn voor bestuurders van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. (tevens raad van commissarissen Agrifirm Group BV): € 315 duizend (2020: € 310 duizend).

Afschrijvingen en amortisaties (13)

De specificatie van de afschrijvingen en amortisaties is als volgt:

	2021	2020
Afschrijvingen materiële vaste activa	28.042	29.221
Amortisatie goodwill	9.766	10.945
Afschrijving software	6.658	3.020
Totaal afschrijvingen	44.466	43.186

Overige bedrijfskosten (14)

De belangrijkste kosten die onder overige bedrijfskosten zijn opgenomen, hebben betrekking op vracht-, energie-, onderhoud- en reparatiekosten.

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen € 6,3 miljoen (2020: € 6,9 miljoen).

Financiële baten en lasten (15)

De specificatie van de financiële baten en lasten is als volgt:

	2021	2020
Financiële baten	5.325	4.429
Financiële lasten	-8.092	-9.188
Totaal financiële baten en lasten	-2.767	-4.759

De financiële lasten betreffen onder andere rente op kortlopende schulden aan kredietinstellingen en rente op de Agrifirm loyaliteitsregeling. De baten betreffen onder andere rente-inkomsten uit langlopende vorderingen op klanten en vorderingen op kredietinstellingen. Daarnaast is in de financiële baten en lasten een bedrag van € 1,3 miljoen (2020: € 1,7 miljoen negatief) als positieve koersresultaten verwerkt.

Belastingen (16)

De totale belastinglast is € 13,7 miljoen (2020: € 15,1 miljoen), waarvan de acute belastinglast € 14,6 miljoen (2020: € 6,4 miljoen) en de uitgestelde belastingbaten € 0,9 miljoen bedraagt (2020: € 8,7 miljoen last).

De belasting over het resultaat heeft voor € 8,6 miljoen (2020: € 8,2 miljoen) betrekking op Nederland en voor € 5,1 miljoen (2020: € 6,9 miljoen) op buitenlandse activiteiten.

De effectieve belastingdruk (28,3%) wijkt af van het nominale tarief in Nederland (25%) wegens:

- > Toepassing van de deelnemingsvrijstelling op het resultaat deelnemingen.
- > Overige permanente verschillen tussen de fiscale en bedrijfseconomische grondslagen voor resultaatbepaling.
- > Afwijkende tarieven in het buitenland.
- > Onzekerheid omtrent het realiseren van belastingteruggave over sommige verliezen en waarderingsverschillen, waardoor geen latentie wordt gevormd danwel waarvoor de latentie wordt aangepast.
- > Het vormen van actieve en passieve latenties voor verliezen uit voorgaande jaren, die door resultaatsverbetering worden geactiveerd.
- > De wijziging in belastingtarief op belastinglatenties in Nederland.

De aansluiting tussen de effectieve belastingdruk en het in Nederland van toepassing zijnde nominale belastingtarief is als volgt:

	2021	2020
Nominale belastingtarief Nederland	25,0%	25,0%
Afwijkende tarieven buitenland	-2,0%	-1,7%
Aanpassingen in verband met belastingen vorige boekjaren	1,2%	-0,9%
Niet-aftrekbare afschrijving goodwill van derden	3,1%	3,1%
Niet-gewaardeerde verliescompensatie	0,0%	0,5%
Niet-aftrekbare kosten	0,2%	0,1%
Overige effecten	0,8%	1,3%
Effectieve belastingdruk	28,3%	27,4%

7.7 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

Algemeen

Bij het opstellen van het kasstroomoverzicht wordt uitgegaan van een vergelijking van beginbalans en eindbalans (de zogenaamde indirecte methode). Mutaties die niet tot een kasstroom hebben geleid, zoals waarde correcties, worden geëlimineerd. Mutaties als gevolg van de verwerving of de verkoop van geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen onder investeringsactiviteiten. De geldmiddelen bestaan uit het saldo van liquide middelen, de onder debiteuren gepresenteerde cheques & bank acceptance drafts en de kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

Kasstroom uit operationele activiteiten

De ontvangen rentebaten en betaalde rentelasten zijn opgenomen in de kasstroom uit operationele activiteiten. De veranderingen in het werkkapitaal en de door operationele activiteiten gegenereerde kasstroom hebben per saldo geleid tot een positieve kasstroom van operationele activiteiten van € 38,5 miljoen (2020: € 56,7 miljoen). Gedurende boekjaar 2021 hebben acquisities plaatsgevonden, waarvan een bedrag ad € 0,1 miljoen betrekking had op verkrijging van werkkapitaal wat verwerkt is als investering in groepsmaatschappijen in het kasstroomoverzicht.

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De investeringsactiviteiten leiden per saldo tot een uitgaande kasstroom van € 43,7 miljoen (2020: € 40,5 miljoen uitgaand). De investeringen zijn ten behoeve van nieuwbouw, verbeteringen en uitbreiding van fabrieken. Daarnaast zijn er uitgaven gedaan voor een wereldwijd ERP-systeem.

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

Voor een bedrag van € 0,8 miljoen (2020: € 0,9 miljoen) zijn lopende leningen afgelost. In 2021 is € 15,3 miljoen (2020: € 11,7 miljoen) aan Ledenvoordeel/Ledenkorting uitbetaald. De opname van korte termijn leningen is € 3,4 miljoen (2020: € 0,2 miljoen).

Geldmiddelen

Geldmiddelen namen af met € 15,0 miljoen (2020: € 0,3 miljoen afname). De mutatie van geldmiddelen kan als volgt worden verklaard:

		2021	2020
Aanwezige liquide middelen begin van het jaar	94.893		94.111
Aanwezige liquide middelen einde van het jaar	80.347		94.893
Mutatie liquide middelen		-14.546	782
Aanwezige bank acceptance drafts begin van het jaar	1.220		2.297
Aanwezige bank acceptance drafts einde van het jaar	780		1.220
Mutatie bank acceptance drafts		-440	-1.077
Mutatie geldmiddelen		-14.986	-295

7.8 Enkelvoudige balans per 31 december

(balans na winstbestemming)

(in duizenden euro's)	Noot	2021	2020
ACTIVA			
Vaste activa			
<i>Financiële vaste activa</i>			
	17		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		526.109	508.041
		526.109	508.041
TOTAAL ACTIVA		526.109	508.041
PASSIVA			
Vermogen			
<i>Eigen vermogen</i>			
	18		
Wettelijke reserves		14.778	7.906
Overige reserves		486.331	473.135
		501.109	481.041
Schulden			
<i>Kortlopende schulden</i>			
Te betalen Ledenvoordeel/Ledenkorting		25.000	27.000
		25.000	27.000
TOTAAL PASSIVA		526.109	508.041



7.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

(in duizenden euro's)

	Noot	2021	2020
Resultaat deelnemingen in groepsmaatschappijen		33.861	39.825
NETTO RESULTAAT		33.861	39.825



7.10 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling in de enkelvoudige jaarrekening

(alle bedragen zijn in duizenden euro's tenzij anders vermeld)

Dit is de enkelvoudige jaarrekening van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A., opgericht op 1 juni 2010, statutair gevestigd te Apeldoorn, Nederland. Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Nederlandse wet- en regelgeving voor financiële verslaggeving. Daarbij is gebruik gemaakt van de faciliteit, die artikel 362 lid 8, Titel 9 Boek 2 BW biedt, om in de enkelvoudige jaarrekening dezelfde grondslagen toe te passen als in de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen ten aanzien van de waardering van activa en passiva en voor de opstelling van de winst- en verliesrekening wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover de posten opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening niet nader worden toegelicht.

Voor de presentatie van de enkelvoudige winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling die geldt volgens artikel 402, Titel 9 Boek 2 BW.

Een lijst van kapitaalbelangen, opgesteld volgens de wettelijke bepalingen, is op het kantoor van de vennootschap beschikbaar en bij het Handelsregister gedeponerd.

7.11 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Financiële vaste activa (17)

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2021	2020
<i>Deelnemingen in groepsmaatschappijen</i>		
Stand per 1 januari	508.041	498.920
Mutaties in boekwaarde		
Netto resultaat	33.861	39.825
Ledenvoordeel/Ledenkorting	-22.412	-13.612
Valuta-omrekeningsverschillen en overige mutaties	6.619	-17.092
Saldo	18.068	9.121
Stand per 31 december	526.109	508.041

Alle deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gehouden via Agrifirm Group BV.

Eigen vermogen (18)

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

					2021	2020
	<i>Wettelijke reserve omrekeningsverschillen</i>	<i>Wettelijke reserve reserve resultaat deelnemingen</i>	<i>Wettelijke reserve reserve kosten van ontwikkeling</i>	<i>Overige reserves</i>	<i>Totaal</i>	<i>Totaal</i>
Stand per 1 januari	-28.627	1.377	35.156	473.135	481.041	481.920
Mutaties in boekwaarde						
Netto resultaat	-	-	-	33.861	33.861	39.825
Ledenvoordeel/Ledenkorting	-	-	-	-20.412	-20.412	-23.612
Valuta-omrekeningsverschillen en overige mutaties	6.619	-	253	-253	6.619	-17.092
Saldo	6.619	-	253	13.196	20.068	-879
Stand per 31 december	-22.008	1.377	35.409	486.331	501.109	481.041

Het netto resultaat, een bedrag van € 33,9 miljoen, wordt toegevoegd aan het eigen vermogen.

Het bestuur heeft in december 2021 aan de ledenraad een voorstel gedaan voor het uitkeringspercentage en uitkeringsbedrag per 100 kg Ledenkorting en het uitkeringspercentage Ledenvoordeel.

Dit voorstel vertaalt zich in € 10,0 miljoen (€ 7,5 miljoen netto na vennootschapsbelasting) Ledenkorting. De Ledenkorting wordt berekend over de relevante transacties die door de leden in 2021 zijn gedaan bij de Nederlandse ledenbedrijven.

Het uit te keren Ledenvoordeel, een winstuitkering over het resultaat niet Coöperatie bedrijven, aan de leden van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. in 2022 bedraagt € 15 miljoen.

Het voorstel Ledenkorting en Ledenvoordeel is in de jaarrekening verwerkt, beide bedragen zijn gereserveerd onder de overige kortlopende schulden. Tijdens de vaststelling van de jaarrekening, in maart 2022, zal de ledenraad het voorstel resultaatbestemming bekrachtigen.

Valutaverschillen ontstaan door omrekening in euro's van de waarde van buitenlandse deelnemingen. Voor deze verschillen is een wettelijke reserve gevormd. Als gevolg van omrekeningsverschillen is een negatieve reserve ontstaan. De overige reserves zijn tot dit bedrag niet uitkeerbaar. Tevens is er een wettelijke reserve gevormd ter grootte van de geactiveerde externe uitgaven ten behoeve van de ontwikkeling van software binnen Agrifirm.

Honorarium accountant

De specificatie van het honorarium van de accountant belast met de controle van de jaarrekening is als volgt:

	2021	2021	2020	2020
	<i>EY Accountants LLP</i>	<i>Overig EY-netwerk</i>	<i>EY Accountants LLP</i>	<i>Overig EY-netwerk</i>
Onderzoek van de jaarrekening	660	398	578	414
Overige controlediensten	59	19	85	15
Andere niet-controlediensten	114	49	98	41
Totaal honorarium	833	466	761	470

Bovenstaande honoraria voor onderzoek van de jaarrekening is gebaseerd op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2021 ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende 2021 zijn verricht.

Fiscale eenheid

Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. en al haar Nederlandse groepsmaatschappijen waarin een 100% belang wordt gehouden, met uitzondering van enkele entiteiten waarin geen activiteiten plaats vinden, vormen een fiscale eenheid. Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor belastingverplichtingen van alle in de fiscale eenheid opgenomen groepsmaatschappijen. Op balansdatum is het totaal aan niet uit de balans blijkende belastingverplichtingen van deze groepsmaatschappijen nihil (2020: nihil).

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 24 februari 2022 is Rusland een militair offensief gestart op Oekraïens grondgebied. Agrifirm houdt via haar joint venture Cehave Korm aldaar een belang in twee productielocaties. De situatie is zorgelijk, waarbij de ontwikkelingen elkaar snel opvolgen. Ondanks dat een inschatting van de financiële gevolgen lastig is, is wel duidelijk dat dit geen impact heeft op de continuïteitsveronderstelling van Agrifirm als geheel. De beperkte omvang van de Oekraïense activiteiten en -concern breed- de significante, onbenutte financieringsruimte zijn daarin doorslaggevend. Overigens is de directe exposure van Agrifirm in Oekraïne € 8 miljoen per balansdatum. Voor meer informatie wordt verwezen naar het voorwoord van de CEO in het jaarverslag.

Ondertekening van de jaarrekening

Apeldoorn, 9 maart 2022

Namens het bestuur van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A.

A.A.J.M. Kamp > Voorzitter

K. van der Bos > Vicevoorzitter



7.12 Overige gegevens

Winstbestemming

Artikel 30 van de statuten van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. bepaalt dat van het batig saldo van de winst en verliesrekening, dat blijkt uit de vastgestelde jaarrekening, een bedrag kan worden gereserveerd. Op voorstel van het bestuur besluit de ledenraad over de bestemming van het resterende saldo.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de ledenraad van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. te Apeldoorn gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. per 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

- > de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- > de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2021;
- > de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- > Kerncijfers;
- > Verslag van de hoofddirectie;
- > Verslag van de coöperatie;
- > Verslag van de raad van commissarissen;
- > Overige gegevens.

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 bestuursverslag 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 niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de kerncijfers, het verslag van de hoofddirectie, het verslag van de coöperatie, het verslag van de raad van commissarissen en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de coöperatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd

verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de coöperatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controle-opdracht 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.

Tijdens onze controle hebben wij vanwege COVID-19 maatregelen noodgedwongen meer werkzaamheden op afstand uitgevoerd. Deze manier van werken heeft het moeilijker voor ons gemaakt om bepaalde waarnemingen te doen wat er toe kan leiden dat bepaalde signalen worden gemist. Bij het plannen van onze werkzaamheden hebben wij aandacht besteed aan de risico's hiervan en hebben waar nodig aanvullende werkzaamheden gepland en uitgevoerd.

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.

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 coöperatie;
- > het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- > het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling 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 coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- > het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- > het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.



Wij bevestigen aan het bestuur dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met het bestuur over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Zwolle, 9 maart 2022

Ernst & Young Accountants LLP

drs. B.W. Littel RA



Adres

Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A.

Landgoedlaan 20
7325 AW APELDOORN, Nederland
T +31 88 488 1000
F +31 88 488 1900
www.agrifirm.com
info@agrifirm.com
KvK 08226836

Hoofddirectie

Voorzitter (CEO): Dick Hordijk
Financieel directeur (CFO): Margret Kleinsman

Executive Leadership Team (ELT)

Hoofddirectie

Voorzitter (CEO): Dick Hordijk
Financieel directeur (CFO): Margret Kleinsman

Johan Bongers (Integrated Supply Chain Director)
Johan De Schepper (CIO)
Nico Swart (Group HR Director)
Luis Azevedo (Global Agrimprove Director)
John Dortmans (BU Director LATAM)
Harry de Groot (BU Director Pigs, Poultry & Organic NL)
Wim van den Heuvel (BU Director Belgium)
Jeroen Jeuken (BU Director ASIA)
Gudo klein Gebbink (BU Director EMEA)
Willem Unger (BU Director Arable NL)
Jeroen Verver (BU Director Ruminants NL)



Colofon

Dit is een uitgave van Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A.

Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A.

Landgoedlaan 20
7325 AW APELDOORN, Nederland
T +31 88 488 1000
F +31 88 488 1900
www.agrifirm.com
info@agrifirm.com
KvK 08226836

Tekst

Coöperatie Koninklijke Agrifirm U.A.
CF Report

Concept en design

CF Report

