

# Jaarverslag 2012

Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A.



*schakel in succes*

JAARVERSLAG 2012 IS EEN UITGAVE VAN KONINKLIJKE COÖPERATIE AGRIFIRM U.A.  
IN DIT JAARVERSLAG ZIJN ALLE BEDRAGEN VERMELD IN DUIZENDEN EURO'S TENZIJ ANDERS VERMELD.



**KONINKLIJKE COÖPERATIE AGRIFIRM U.A.**

Landgoedlaan 20  
7325 AW APELDOORN, Nederland  
T +31 88 488 1000  
F +31 88 488 1900  
[www.agrifirm.com](http://www.agrifirm.com)  
[mail@agrifirm.com](mailto:mail@agrifirm.com)

# Inhoud

1. Profiel Agrifirm	4
2. Kerncijfers	6
3. Verslag van de Raad van Commissarissen	7
4. Verslag van de Hoofddirectie	10
5. Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A.	14
6. Dochterondernemingen en deelnemingen Agrifirm	16
Ledenbedrijven	16
Feed Europa	20
Specialiteiten	25
Co-producten	27
Services	29
7. Corporate governance	37
8. Risicomanagement	42
9. Jaarrekening	45
Geconsolideerde balans 31 december 2012	46
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2012	48
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012	49
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	50
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling	52
Toelichting op de geconsolideerde balans	58
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	67
Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht	70
Vennootschappelijke balans 31 december 2012	71
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2012	71
Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening	72
Overige gegevens	74
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	75
Adressen	77

# 1. Profiel Agrifirm

Op 1 juni 2010 fuseerden de coöperaties Agrifirm U.A. in Meppel en Cehave Landbouwbelang in Veghel tot één Coöperatie Agrifirm U.A. gevestigd in Apeldoorn. Agrifirm, een onderneming met duidelijke kernwaarden en met merkwaarden die de markt herkent. In 2012 ontving Coöperatie Agrifirm U.A. het predicaat Koninklijk.

Agrarische ondernemers zijn van vitaal belang voor de samenleving. Ondernemende boeren en tuinders zijn zich daarvan bewust en spelen sinds jaar en dag in op maatschappelijke ontwikkelingen. Rond 1900 richtten boeren en tuinders de eerste coöperaties op. Daarmee stonden ze samen sterker in bijvoorbeeld de aan- en verkoop van producten. De rol van de coöperaties is meegegroeid met de ontwikkelingen in markt en maatschappij. Daarbij zijn de belangen van de leden doorslaggevend. De missie van Agrifirm is, als coöperatie van boeren en tuinders, om duurzaam waarde te creëren voor de leden.

Agrifirm is in heel Nederland actief in de veehouderij en akker- en tuinbouw. Daarnaast heeft ze een (internationaal) netwerk van dochterondernemingen. Agrifirm levert producten en diensten voor de voeding van dieren en de teelt van gewassen. Ze onderscheidt zich als dé partij die klanten oplossingen voor een beter resultaat biedt.

Agrifirm creëert duurzame waarde voor de leden. Dit doet Agrifirm door het ondersteunen van klanten, door het aanbieden van duurzame en winstgevende producten en concepten om de boer/teler de beste resultaten te laten bereiken en door waardegroei van de onderneming, die Agrifirm deels doorgeeft aan de leden door coöperatieve winstdeling. In 2012 groeide het aantal leden van ongeveer 17.500 naar circa 18.000.

## KERNWAARDEN

Agrifirm staat voor samenwerken, eerlijk zaken doen en voor kwaliteit. Dat zijn de kernwaarden van Agrifirm. Agrifirm wil in de Nederlandse markt zowel in omzet als in beleving haar marktpositie versterken door voorop te lopen in kennis, innovatie én door klantgerichte advisering. Binnen en buiten het kerngebied Nederland wil de onderneming het marktaandeel uitbreiden door autonome groei en rendabele overnames. Om die ambitie waar te maken, werkt Agrifirm met goed opgeleide medewerkers die oprecht geïnteresseerd zijn in hun klanten. De onderneming beschikt over een sterke afdeling Research & Development (Agrifirm Innovation Center) en heeft voldoende financiële middelen.

## MERKWAARDEN

De merkwaarden van Agrifirm zijn: innovatief, betrokken, resultaatgericht en duurzaam.

### *Innovatief*

Agrifirm loopt voorop in vernieuwingen door het aanbieden van nieuwe producten, kennis en concepten. Zowel in marktbenadering als in productinnovatie is Agrifirm vooruitstrevend.

### *Betrokken*

Agrifirm denkt en handelt altijd vanuit de klant. De vragen en mogelijkheden van ondernemers zijn het uitgangspunt. De medewerkers van Agrifirm worden hierin geïnspireerd door hun persoonlijke affiniteit met de agrarische sector.

### **Resultaatgericht**

Agrifirm biedt oplossingen die gericht zijn op het resultaat van de klant. Alleen producten en diensten die bijdragen aan een hoger rendement van boer of tuinder, zijn voor Agrifirm interessant.

### **Duurzaam**

Alleen een duurzame land- en tuinbouw is toekomstbestendig. Dit is uiteindelijk de enige vorm waarin deze economische activiteit maatschappelijk wordt geaccepteerd (license to produce). De medewerkers van Agrifirm geloven zelf in de noodzaak en haalbaarheid van deze duurzame land- en tuinbouw.

Agrifirm staat met prijs en service concurrerend in de markt. Ze onderscheidt zich als dé partij die boeren en tuinders innovatieve oplossingen voor een beter resultaat biedt. Agrifirm volgt de ontwikkeling in de vragen van klanten op de voet. Het bedrijf ontwikkelt vernieuwende producten en diensten op basis van klantvragen en eigen Research & Development. Het integreert (eigen en externe) kennis in nieuwe services. Agrifirm werkt op basis van 'leading concepts'. Agrifirm staat daarmee voor duurzame en vernieuwende concepten waarmee klanten kunnen inspelen op de uitdagingen van vandaag en morgen.

### **2012: EEN KONINKLIJK TINTJE**

Op 14 september 2012 ontving Coöperatie Agrifirm U.A., tijdens de officiële opening van het nieuwe hoofdkantoor in Apeldoorn, het predicaat Koninklijk. De belangrijkste aanleiding voor het toekennen van het predicaat Koninklijk aan Agrifirm was het 100-jarig bestaan van Cehave (opgericht op 26 mei 1911) en Landbouwbelang (opgericht op 25 mei 1914). Agrifirm is verheugd met de toekenning van het predicaat en zal deze op ingetogen wijze uitdragen. Het predicaat is toegekend aan Coöperatie Agrifirm U.A. De naam van de coöperatie is daarom gewijzigd in Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. De dochterbedrijven van Agrifirm zullen het predicaat niet in hun naam gaan voeren.

Na de fusie is besloten dat er een nieuw centraal gelegen hoofdkantoor zou worden gebouwd. In mei 2010 vonden daarvoor de eerste gesprekken met de gemeente Apeldoorn plaats. Gekozen is voor een bouwlocatie in het ontwikkelingsgebied Barnewinkel, gelegen aan de A50. Op 5 september 2011 ging de eerste paal de grond in en op 25 juni 2012 werd het nieuwe hoofdkantoor in gebruik genomen. Op 14 september 2012 werd het pand officieel geopend.

## 2. Kerncijfers

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

	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Omzet en resultaat</b>					
Netto-omzet	2.436	2.272	1.983	1.906	2.106
Bedrijfsresultaat (exclusief bijzondere lasten)	18,5	23,5	37,2	31,6	26,3
(als % van de omzet)	0,8%	1,0%	1,9%	1,7%	1,2%
Bijzondere lasten	-	6,0	22,7	8,5	-
Bedrijfsresultaat	18,5	17,5	14,5	23,1	26,3
Financiële baten en lasten	-7,9	-6,7	-2,4	-4,4	-9,7
Resultaat deelnemingen	16,9	5,6	13,6	45,9	18,3
Resultaat voor belastingen	27,5	16,4	25,8	64,5	34,8
<b>Nettoresultaat</b>	<b>21,1</b>	<b>10,0</b>	<b>24,7</b>	<b>59,6</b>	<b>32,4</b>
<b>Financiering</b>					
Groepsvermogen	382,4	367,4	367,8	368,0	322,0
Voorzieningen	24,4	17,6	30,9	15,2	12,9
Langlopende schuld	16,7	20,4	27,1	58,4	57,1
Kortlopende schuld	472,9	398,7	332,9	318,5	288,3
<b>Totaal vermogen</b>	<b>896,4</b>	<b>804,1</b>	<b>758,7</b>	<b>760,1</b>	<b>680,3</b>
Groepsvermogen in % van totaal vermogen	42,7%	45,7%	48,5%	48,4%	47,3%
<b>Kapitaalgebruik</b>					
Immateriële vaste activa (boekwaarde)	49,2	56,8	52,5	46,2	40,0
Materiële vaste activa (boekwaarde)	212,4	189,2	189,2	181,3	163,4
Financiële vaste activa	90,8	126,2	127,4	194,5	134,0
Brutowerkkapitaal	529,4	418,1	369,7	320,0	335,2
Liquide middelen	14,6	13,8	19,9	18,1	7,7
<b>Totaal van de activa</b>	<b>896,4</b>	<b>804,1</b>	<b>758,7</b>	<b>760,1</b>	<b>680,3</b>
<b>Activa</b>					
> Bruto-investeringen	53,4	44,0	50,9	55,3	45,5
> Afschrijvingen	41,4	37,1	35,8	31,0	28,9
<b>Leden- en klantenkortingen</b>	<b>13,3</b>	<b>9,5</b>	<b>21,4</b>	<b>33,9</b>	<b>22,2</b>
<b>Aantal medewerkers in dienst</b>					
Ultimo boekjaar (in FTE)	3.106	3.028	3.126	3.044	2.854
<b>Afzet (x 1.000 ton)</b>					
Mengvoeders	4.155	4.135	4.326	4.470	4.337
Co-producten	2.217	2.230	2.229	1.998	1.910
Premixen en concentraten <sup>1)</sup>	551	469			
<b>Totaal diervoeding</b>	<b>6.923</b>	<b>6.834</b>	<b>6.555</b>	<b>6.468</b>	<b>6.247</b>
Granen, aardappelen, uien en peen	617	663	691	785	666
Kunstmeststoffen	374	391	376	404	420
<b>Totaal plantaardig</b>	<b>991</b>	<b>1.055</b>	<b>1.067</b>	<b>1.189</b>	<b>1.086</b>
<b>Totaal afzetvolume</b>	<b>7.914</b>	<b>7.889</b>	<b>7.622</b>	<b>7.657</b>	<b>7.333</b>
Gewasbeschermingsmiddelen (in € miljoen)	116,5	119,5	104,9	106,4	110,8

<sup>1)</sup> tonnages voor 2011 niet beschikbaar

### 3. Verslag van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen vormt een personele unie met het Bestuur van Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. De raad bestond op 31 december 2012 uit de volgende personen:

T.P. Koekkoek uit Almkerk (voorzitter), aftredend en herkiesbaar in 2014  
A.C.J.M. van Vught uit Rijkevoort (vice-voorzitter), aftredend en niet herkiesbaar in 2013  
A.J.C.M. Görtz uit Baarlo, aftredend en herkiesbaar in 2013  
A.A.J.M. Kamp uit Raamsdonk, aftredend en herkiesbaar in 2015  
A.S.J. Kapiteijn uit Anna Paulowna, aftredend en niet herkiesbaar in 2013  
Mw. R.T. Koopmans-Van Dalen uit Oosterwolde, aftredend en herkiesbaar in 2015  
A.M.M. Lammers uit Bavel (extern), aftredend en herkiesbaar in 2013  
P.P.J. van der Meijden uit St. Michielsgestel, herkozen in 2012  
J.T.P.M. Rooijackers uit Dalfsen (extern), herkozen in 2012  
M.G. Scholtens uit Luttelgeest, aftredend en herkiesbaar in 2014

In 2012 zijn, conform de fusie-afspraken, geen nieuwe kandidaten voorgedragen voor de twee aftredende en niet herkiesbare commissarissen, de heer J.P. Lindenbergh uit Wehe den Hoorn en de heer W.H.J. Teuwen uit Stramproy. Wij zijn deze twee heren veel dank verschuldigd voor hun inzet als commissaris bij Agrifirm en haar rechtsvoorgangers.

Tevens zijn in 2012 de beide aftredende en herkiesbare commissarissen, de heer van der Meijden en de heer Rooijackers, door de ingestelde Voordrachtcommissie voorgedragen voor een volgende termijn. De Ledenraad heeft unaniem ingestemd met deze voordracht.

In 2013 zal de Raad van Commissarissen verder inkrimpen naar het gewenste en afgesproken aantal van acht personen (waarvan twee externe commissarissen). Deze inkrimping wordt gerealiseerd via natuurlijk verloop op basis van het opgestelde rooster van aftreden.

In het volgende schema zijn de (neven)functies van de commissarissen weergegeven.

<i>Commissaris</i>	<i>Functie in RvC</i>	<i>Beroep</i>	<i>Nevenfuncties</i>
dhr. T.P. (Theo) Koekkoek	voorzitter	agrarisch ondernemer akkerbouw/pluimvee- houderij	> Lid bestuur Nationaal Coöperatieve Raad > Lid Raad van toezicht Stichting Achmea Rechtsbijstand > Voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank Altena
dhr. A.C.J.M. (Noud) van Vught	vice-voorzitter	agrarisch ondernemer veehouderij/ akker- bouw	> Lid Raad van Commissarissen van Rabobank Land van Cuyk en Maasduinen > Lid Provinciale Staten voor het CDA in Noord-Brabant

<i>Commissaris</i>	<i>Functie in RvC</i>	<i>Beroep</i>	<i>Nevenfuncties</i>
dhr. A.A.J.M. (Arian) Kamp	lid	agrarisch ondernemer melkveehouderij	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank Amerstreek</li> <li>&gt; Voorzitter Kring Rabobanken Zuidwest Nederland (12 banken in Zeeland en West-Brabant)</li> <li>&gt; Lid Centrale Kringvergadering Rabobank Nederland</li> </ul>
dhr. A.S.J. (Tim) Kapiteijn	lid	agrarisch ondernemer bloembollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bestuurslid van Coöperatieve kwekersvereniging Marklily CV</li> </ul>
dhr. A.M.M. (Ton) Lammers	extern-commissaris		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Commissaris bij Gezondheidsdienst voor Dieren in Deventer</li> </ul>
mw. R.T. (Rieneke) Koopmans - Van Dalen	lid	agrarisch ondernemer melkveehouderij	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lid Raad van Beheer DOC Kaas BV.</li> <li>&gt; Lid ledenraad bij AB Fryslân &amp; Noord-Holland</li> </ul>
dhr. P.P.J. (Paul) van der Meijden	lid	agrarisch ondernemer varkenshouderij en directeur Elite groep BV	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Geen</li> </ul>
dhr. M.G. (Marcel) Scholtens	lid	agrarisch ondernemer akkerbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lid adviesraad NAK</li> </ul>
dhr. J.T.P.M. (Jan) Rooijackers	extern-commissaris	directeur Business development Twence Holding BV	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bestuurslid van Vereniging Afval-bedrijven en tevens voorzitter afdeling "Energie uit Afval"</li> <li>&gt; Bestuurslid van VNO-NCW Twente en hun vertegenwoordiger in de SER Overijssel</li> <li>&gt; Raad van Advies van KWA Bedrijfsadviseurs</li> <li>&gt; Bestuurslid van Stichting Warmte-netwerk</li> </ul>
dhr. A.J.C.M. (Ton) Görtz	lid	agrarisch ondernemer varkenshouderij	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bestuurslid vakgroep varkens LLTB</li> </ul>

In maart 2012 is de jaarrekening 2011 van Agrifirm door de Ledenraad vastgesteld. Daarna heeft zij aan de commissarissen en hoofddirectieleden decharge verleend voor het gevoerde beleid en het toezicht daarop.

Na de fusie is het strategisch plan 'Naar een one-firm Agrifirm' opgesteld. In 2012 is dit plan herijkt en door de Raad van Commissarissen en de Ledenraad besproken en goedgekeurd. Daarmee kent Agrifirm duidelijke beleidslijnen op basis waarvan de Hoofddirectie en de directies van dochterondernemingen hun bedrijven verder kunnen ontwikkelen. De strategie voor de komende jaren is gericht op vier pijlers: one-firm Agrifirm (synergie), innovatie, samenwerking (met klanten, toeleveranciers, partners in de voedselketen) en groei. Groei komt voort uit autonome marktgroei en acquisities. Het strategisch plan kreeg als titel 'Succesvol groeien'. Dit onderbouwt de ambitie van Agrifirm om door te groeien in de kernactiviteiten om van daaruit ook haar rol als leidende partij in de markt te functioneren.

Elk kwartaal is de financiële rapportage met de Hoofddirectie besproken. Een tweede belangrijk onderwerp was de verkoop van de deelnemingen in Cefetra en Probroed. Tevens zijn nieuwe mogelijkheden voor de



financiering van Agrifirm onderzocht. De lopende financieringsfaciliteit die Agrifirm heeft met een groep van banken loopt af in juni 2013. De herfinanciering is in het eerste kwartaal van 2013 afgerond. Deze nieuwe financiering geeft Agrifirm voldoende ruimte om haar strategie uit te voeren en effectief te kunnen opereren in een steeds volatielere grondstoffenmarkt. Daarnaast is in de Raad van Commissarissen aandacht geweest voor diverse potentiële acquisities, herstructurering transport Feed, vestingenplan Plant en het investeringsplan Benelux van Nuscience.

Binnen de Raad van Commissarissen zijn diverse commissies actief: de Remuneratiecommissie, de Auditcommissie en de Voordrachtscommissie.

In de Auditcommissie hebben zitting: T. Lammers (vz), M. Scholtens en A. Kamp (tot zijn afscheiddatum was ook J. Lindenbergh lid van deze commissie). De Auditcommissie heeft diverse keren vergaderd met en zonder de aanwezigheid van de externe accountant. Tijdens deze vergaderingen zijn onder andere de volgende onderwerpen besproken: financiële gang van zaken, opdracht, uitvoering en rapportage externe accountant, risicobeheersing, automatisering.

De Remuneratiecommissie bestaat uit: T. Koekkoek (vz), A. van Vught, T. Lammers en J. Roojakkers. De Remuneratiecommissie is enkele malen bij elkaar geweest om het functioneren en de beloning van de Hoofd-directie te bespreken. Besluiten hieromtrent zijn door de voltallige Raad van Commissarissen genomen.

De Voordrachtscommissie heeft als taak om bij nieuwe benoemingen en herbenoemingen in de Raad van Commissarissen een advies uit te brengen aan de Ledenraad. In deze commissie hebben zitting T. Koekkoek (vz) en A. van Vught namens de commissarissen. Daarnaast hebben twee leden vanuit de Ledenraad en één lid vanuit de Centrale Ondernemingsraad van Agrifirm hierin zitting. Deze commissie heeft afgelopen jaar een aantal keer vergaderd en onder andere gesprekken gevoerd met de te herbenoemen kandidaten.

De Raad van Commissarissen heeft, in haar vergadering van 12 maart 2013, in het bijzijn van de accountant, kennisgenomen van het financiële resultaat over 2012. De sterk verbeterde resultaten ten opzichte van 2011 stemmen tevreden en geven vertrouwen in de ontwikkeling van Agrifirm.

Al met al is 2012 een dynamisch jaar geweest voor Agrifirm; herstructureringsplannen om het bedrijf efficiënter te maken, een aantal acquisities, aanzienlijke investeringen en het afstoten van een aantal minderheidsbelangen om zo een scherpere focus op het kernbedrijf te krijgen. Nieuwe stappen zijn gezet, voortbouwend op de oude, vertrouwde coöperatieve waarden. Die hebben meer dan ooit hun waarde bewezen en zullen dat de komende jaren blijven doen. Zo staat Agrifirm als een huis, maar blijft volop in beweging. Het past ons, alle medewerkers te bedanken voor hun inzet en onze leden voor het vertrouwen! Dat biedt perspectief voor de toekomst!

Apeldoorn, 12 maart 2013

T.P. Koekkoek  
Voorzitter Raad van Commissarissen

# 4. Verslag van de Hoofddirectie Agrifirm U.A.

## GROTE VERSCHILLEN IN SECTOREN

Tussen de diverse sectoren in de land- en tuinbouw ontstonden in 2012 grote verschillen in het financieel resultaat. Gemiddeld waren er goede prijzen in de plantaardige sectoren. Dat beïnvloedde de inkomens positief. Daarentegen veroorzaakten de hoge inputprijzen voor grondstoffen hogere kosten voor de dierhouderij sectoren. Deze hogere kosten konden niet of slechts beperkt worden doorberekend in de prijzen voor vlees, melk en eieren. Dit drukt de inkomens en zorgt voor spanning op de bedrijven.

## FINANCIEEL

Agrifirm heeft in 2012 de netto winst verdubbeld naar € 21,1 miljoen (2011: € 10,0 miljoen). De winstverbetering is het gevolg van een hogere omzet, voortgaande verbetering van de efficiency en hogere resultaten van de dochterondernemingen.

Het resultaat ontwikkelde zich positief ten opzichte van 2011. De belangrijkste zaken die het resultaat in vergelijking met 2011 beïnvloed hebben waren:

- (+) De ledenbedrijven Agrifirm Feed en Agrifirm Plant behaalden betere resultaten. Dit komt grotendeels tot uiting in betere condities voor de leden/klanten, conform de afspraken binnen de coöperatie.
- (+) Dochteronderneming Nuscience (specialiteiten, premixen, concentraten) groeide in 2012 sterk in omzet en resultaat, met name in Nederland, China en Oekraïne.
- (+) Agrifirm België haalde betere resultaten in het voerbedrijf, onder andere door een hogere voerafzet in tonnen.
- (+) De tegenvallende resultaten uit minderheidsdeelnemingen in 2011 zijn het afgelopen jaar omgebogen naar een beter niveau.
- (+) Het Business Excellence Programma van Agrifirm leidde onder andere tot een betere logistieke planning zodat bijvoorbeeld de beladingsgraad van de vrachtwagens verbeterde. Ook leidde een hogere bezettingsgraad van de mengvoerfabrieken tot lagere kosten.
- (-) Dochterondernemingen in de divisies Co-producten en Services noteerden in 2012 lagere resultaten dan in het voorgaande jaar.
- (-) In diverse Europese landen hebben de veevoederondernemingen van Agrifirm extra aandacht moeten besteden aan het voorkomen van oplopende debiteurenstanden. Dit weerspiegelt de slechte financiële positie van veel veehouderijbedrijven.

De hogere winst van Agrifirm leidt tot een Ledenvoordeel van 0,75% van de ledenomzet in 2013. In totaal gaat het om een bedrag van ongeveer € 7,5 miljoen, dat begin 2014 wordt uitgekeerd. Hiermee belooft Agrifirm trouwe afnemers.

Conform de afspraak met de Raad van Commissarissen en de Ledenraad van de coöperatie is in 2012 door de Hoofddirectie een evaluatie uitgevoerd van de fusie-effecten. Deze evaluatie is door een onafhankelijke externe partij gevalideerd. Daaruit blijkt dat de financiële voordelen van de fusie in 2010 tussen Cehave Landbouwbelang en het vroegere Agrifirm groter zijn dan destijds verwacht. Jaarlijks komt het voordeel ruim boven de toen ingeschatte € 20 miljoen uit. Dit voordeel komt deels tot uiting in betere condities voor

klanten/leden in Nederland en deels in een beter financieel resultaat van de onderneming. Uit de evaluatie komt ook naar voren dat de beide vroegere ondernemingen elkaar goed aanvullen wat betreft marktconcepten, kennis en ervaring. Dat leidt per saldo tot betere producten en diensten voor klanten.

### RISICOMANAGEMENT

De hoge prijzen en volatiliteit op de grondstoffenmarkt vragen om meer aandacht voor risicomanagement en het beperken van de kosten van werkkapitaal. Agrifirm zet moderne methoden voor risicoafdekking in om in te spelen op de volatiliteit van grondstofprijzen. Bovendien is duidelijk dat het steeds belangrijker wordt om mensen met uitstekende kennis van de grondstoffenmarkt in huis te hebben.

In 2012 steeg bij Agrifirm het werkkapitaal met € 88 miljoen (+ 52%), deels door per balansdatum nog niet ontvangen gelden voor de verkoop van Cefetra en Probroed. Voor een goede balans tussen de focus op winstgevendheid versus de behoefte aan werkkapitaal is in 2012 extra aandacht besteed aan interne bewustwording van de kosten van werkkapitaal. Dit heeft geleid tot een scherpere aanpak in de noodzakelijke beheersing van de kosten en omvang van het werkkapitaal. Om het kapitaalbeslag te verlagen heeft Agrifirm in 2012 de voorraaddagen gereduceerd. Door betere logistiek en onder andere de inzet van meer duwbakken houdt de onderneming grondstoffen en eindproducten minder lang op voorraad.

De hogere kosten voor kapitaal maakte de onderneming in het verslagjaar meer dan goed door een groei van de afzet in tonnen en door verdergaande kostenbeheersing. Ook voor de toekomst zal Agrifirm verdere efficiencymaatregelen treffen, mede gericht op een beperking van werkkapitaal.

### INVESTERINGEN EN ACQUISITIES

In 2012 investeerde Agrifirm € 53 miljoen in zijn kernactiviteiten. Dit is onderdeel van een investeringsprogramma van ongeveer € 150 miljoen in de periode 2011-2013. Belangrijke projecten zijn nieuwe fabrieken in China (premixen, varkensvoerders), Duitsland (vleeskuikenvoer) en Nederland (nieuw graanverwerkingspunt in Kampen voor 130.000 ton graan, zaaizaadbewerkingsbedrijf in Emmeloord en productie van vochtrijk mengvoer voor rundvee in Den Bosch).

Daarnaast investeerde de onderneming in de volgende acquisities: James & Son (Engeland, Co-producten), Wefelberg (Duitsland, Co-producten), Trouw Nutrition Környe Kft's (Hongarije, premixen-concentraten-jongdiervoeders) en mechanisatiebedrijf HBM (Nederland, voortgezet onder de naam Abemec Schoondijke).

### STRATEGIE

De investeringen van Agrifirm passen in de recent aangescherpte strategie: 'Succesvol groeien'. Die richt zich op vier kernactiviteiten. Allereerst de plantaardige sector waar het gaat om bemesting en bescherming van gewassen en de collectie van onder andere granen, in de veehouderij bestaat de kern uit drie onderdelen: mengvoer, specialiteiten en co-producten. Met deze unieke mix onderscheidt Agrifirm zich van concurrenten en heeft de onderneming vier pijlers die elkaar onderling versterken.

Bedrijfsonderdelen die niet meer in de kernactiviteiten passen neemt de onderneming kritisch onder de loep. In 2012 leidde dat tot de verkoop van de deelnemingen in Probroed (eendagskuikens), Interbroed (opfok leghennen) en Cefetra (grondstoffen).

Binnen de kernactiviteiten streeft Agrifirm naar succesvolle groei. In Nederland betekent dat vergroting van marktaandeel in een krimpende markt, zowel in de veehouderij als in de plantaardige sector. Focus ligt op kostenbeheersing en vernieuwende concepten waarmee leden/klanten een beter resultaat kunnen behalen. Met het sluiten van twee productielocaties (Maasbracht en Utrecht) van Agrifirm Feed en de reorganisatie bij Agrifirm Plant verhoogt Agrifirm de efficiency en versterkt het bedrijf zijn innovatiekracht.

Buiten Nederland richt Agrifirm zich op autonome groei en acquisities. In de mengvoerse sector betreft dat enkele geselecteerde Europese landen. Voor de divisies Co-producten en Specialiteiten is de scope wereldwijd. Het rendement staat daarbij centraal. Ook schaalgrootte is van belang, bijvoorbeeld om goede medewerkers te binden en om de toenemende risico's in de sterk volatiele grondstofmarkten verantwoord te kunnen blijven afdekken.

### MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Ook in 2012 heeft Agrifirm actief ingezet op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Een goede balans tussen people, planet en profit (de 3 P's van MVO) is belangrijk met het oog op de continuïteit van de agrarische sector. Eén van de staffunctionarissen richt zich nu volledig op MVO, zodat er meer tijd is voor strategische inbedding binnen de organisatie en actief naar buiten treden.

Agrifirm werkt aan het verduurzamen van sojaproductie en is daarom intensief betrokken bij de Stichting Ketentransitie Verantwoorde Soja. Om het aandeel geïmporteerde soja uit Zuid-Amerika terug te dringen, onderzoekt Agrifirm de inzet van alternatieve eiwitbronnen voor veevoer. Proeven met veldbonen en soja-teelt in Noordwest Europa zijn voorbeelden daarvan. Ook is Agrifirm betrokken bij initiatieven voor duurzame palmolie. Deze projecten zijn onderdeel van Agrifirms strategie om grondstofstromen verder te verduurzamen. In het kader van het topsectorenbeleid van de Rijksoverheid heeft een consortium met onder andere Agrifirm, fondsen toegewezen gekregen voor het verduurzamen van grondstoffen: 'Feed for Future'.

Agrifirm zet actief in op het bundelen van kennis over mestafzet en -verwerking binnen de onderneming. Met het diergezondheidsprogramma draagt Agrifirm bij aan het terugdringen van het antibioticagebruik in de veehouderij. Daarnaast ondersteunt dochteronderneming Exlan boeren en tuinders bij het verduurzamen van de bedrijfsvoering met een concrete en praktische bedrijfsscan.

In de sector is duidelijk meer draagvlak voor duurzaamheid en wil men hierover ook actief communiceren.

### MEDEWERKERS

Ook dit jaar is veel aandacht besteed aan het versterken van de samenwerking binnen de groep: 'one-firm Agrifirm'. Om succesvol te zijn als grote onderneming is het creëren van één cultuur van (internationale) samenwerking en delen van kennis tussen de verschillende bedrijven in de groep van groot belang.

- > Er is positief en constructief overleg gevoerd met de diverse medezeggenschapsorganen (Plant, Feed en Group).
- > In 2012 is performance management breed in de organisatie geïmplementeerd. Doel is het functioneren van alle medewerkers te verbeteren.
- > Ook het YEA (Young Employees Agrifirm) is binnen heel Agrifirm geïmplementeerd. Dit programma is erop gericht om jonge medewerkers beter bekend te maken met Agrifirm en tegelijkertijd deze groep medewerkers verder op te leiden.

- > Een van de belangrijkste conclusies van het medewerkerstevredenheidsonderzoek eind 2011 was het verbeteren van de kwaliteit van leidinggeven in het midden- en hoger management. Dit jaar is ingezet op een slagvaardiger en krachtiger management dat meer resultaatgericht leiding geeft.
- > Afronding van het HAY-project leidde tot aanpassing van het loongebouw voor het gehele (internationale) bedrijf.

De aantrekkingskracht van Agrifirm op de arbeidsmarkt neemt toe, waardoor Agrifirm er goed in slaagt de best gekwalificeerde mensen aan te trekken en te behouden.

### ICT

In 2012 is SAP binnen het bedrijf succesvol verder uitgerold. Onderdeel was de stroomlijning van de systemen van Human Resources en ICT. Met de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor in Apeldoorn is Agrifirm overgestapt naar flexwerken en dataopslag in 'the cloud'. Met 'Werken@Agrifirm' hebben medewerkers 24 uur per dag en waar ook ter wereld toegang tot alle applicaties.

### COMMUNICATIE

In 2012 is verder voortgebouwd op de in 2011 ingezette communicatiestrategie.

- > Het eerste online jaarverslag 2011 dat eind maart verscheen, is positief ontvangen. Het thema van het jaarverslag, 'Ontwikkeling door innovatie', stond ook centraal in het jaarbericht, het populaire jaarverslag voor leden van Agrifirm.
- > Het ledenblad Schakel in Succes en het medewerkersblad Focus verschenen in 2012 respectievelijk 6 en 4 keer.
- > In augustus ging de vernieuwde website live. De website is compacter gemaakt, zodat deze overzichtelijker is.
- > Via Twitter, YouTube en Facebook is Agrifirm ook aanwezig in de sociale media.

### TOEKOMSTVERWACHTING

Agrifirm is optimistisch over de nabije toekomst. De ingezette strategie van focus op kernactiviteiten en succesvolle groei zal ook in 2013 leidend zijn. Dat is de basis voor het verbeteren van de winstgevendheid van Agrifirm en haar leden.

Apeldoorn, 12 maart 2013

A. Loman - Voorzitter (CEO)

J.G.J. Vessies - Financieel directeur (CFO)

J. Helsen - Operationeel directeur (COO)

# 5. Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A.

## KONINKLIJK PREDICAAT ONTVANGEN

Op 14 september 2012 ontving Coöperatie Agrifirm U.A. het predicaat Koninklijk. De belangrijkste aanleiding voor het toekennen van het predicaat Koninklijk aan Agrifirm was het 100-jarig bestaan van Cehave (opgericht op 26 mei 1911). Het predicaat is toegekend aan Coöperatie Agrifirm U.A. De naam van de coöperatie is daarom gewijzigd in Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A.

## LEDENRAAD OP STERKTE

Vanuit de twee bestaande Ledenraden is op 1 juni 2010 de nieuwe Ledenraad Coöperatie Agrifirm U.A. gevormd. Het werkgebied is daarbij opgedeeld in 28 districten.

Tot en met maart 2011 telde de Ledenraad 110 leden. Vanaf 1 april 2011 telde de Ledenraad 97 personen. Op 1 april 2012 is de Ledenraad teruggebracht tot 90 personen. Dit is het aantal leden dat in het fusiebesluit is vastgelegd. Vanaf 1 april 2012 had de Ledenraad te maken met één vacature in district 24.

Uitgangspunt voor de Ledenraad is dat elk district minimaal drie afgevaardigden levert. District 16 is hierop met twee leden een uitzondering. Enkele districten leveren een extra afgevaardigde omdat de omzet in dit district hoger ligt dan het gemiddelde. Elke twee jaar (vanaf 1 januari 2011) wordt de omzet per district bekeken en daar waar nodig zal een voorstel tot aanpassing van het aantal leden per district worden gemaakt. Elk ledenraadslid wordt voor een periode van vier jaar gekozen en kan twee keer worden herkozen. Bij het zoeken naar nieuwe leden is het belangrijk dat de diverse sectoren in de land- en tuinbouw vertegenwoordigd blijven.

In oktober is de jaarlijkse studiedag voor de Ledenraad gehouden. Daarin hebben de leden van de Hoofddirectie diverse onderdelen van het aansturen van het bedrijf Agrifirm met de Ledenraad besproken.

Dit ging om de volgende onderwerpen:

- > Hoe is de financiering (inclusief bankconvenanten) geregeld?
- > Hoe stuurt de Hoofddirectie de dochterondernemingen aan?
- > Hoe loopt een acquisitieproces?

Het houden van de jaarlijkse studiedag krijgt veel waardering vanuit de Ledenraad.

De Ledenraad vergaderde in 2012 vier keer. In 2012 is opnieuw een dagexcursie georganiseerd voor de Ledenraad en het Bestuur, waarbij tevens de eventuele partner is uitgenodigd. Daarbij zijn de nieuwe fabriek van Agrifirm Co-products in Den Bosch, het laboratorium van NutriControl in Veghel en het boerenmuseum in Veghel bezocht.

Belangrijke items tijdens de Ledenraadsvergaderingen waren het bespreken van de financiële resultaten binnen de bedrijven en het herijkte strategisch plan dat de titel 'Succesvol groeien' heeft gekregen. Tevens is een aantal keren gesproken over mogelijke acquisities en de gevolgen daarvan voor Agrifirm. Daarbij werd nadrukkelijk gekeken hoe deze plannen pasten binnen het strategisch plan.

In de maartvergadering stelde de Ledenraad de jaarrekening 2011 vast en werd decharge verleend aan de Raad van Commissarissen van Agrifirm Group B.V., de Hoofddirectie van Agrifirm Group B.V. en aan het Bestuur van Coöperatie Agrifirm U.A. In deze vergadering is afscheid genomen van de aftredende en niet herkiesbare commissarissen J. Lindenbergh en W. Teuwen. Tevens werden de commissarissen J. Rooijackers en P. van der Meijden herbenoemd. In deze bijeenkomst is tevens afscheid genomen van 21 aftredende en niet herkiesbare ledenraadsleden.

In juni is een tussentijdse update gestuurd aan de Ledenraad met daarin de belangrijkste financiële- en marktontwikkelingen. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan de wens van de Ledenraad om gedurende het jaar regelmatig informatie te ontvangen.

Tijdens de septemberbijeenkomst is de Agrifirm-strategie voor 2013-2015 besproken en vastgelegd in de notitie 'Succesvol groeien'. In deze bijeenkomst is tevens vastgelegd dat ook een visie voor de nog langere termijn zal worden ontwikkeld.

In de decemberbijeenkomst stelde de Ledenraad het Ledenvoordeel 2012 vast op 0,75%. Dit zal in januari 2014 worden uitgekeerd. Dit percentage is ruim een verdubbeling ten opzichte van het Ledenvoordeel 2011. Dit was mogelijk dankzij de verbeterde resultaten in 2012 ten opzichte van 2011.

#### **SECTORRADEN**

In 2011 zijn de sectorraden ingesteld. Daarbij zijn sectorraden gevormd voor de melkveehouderij, de varkenshouderij, de legpluimveehouderij, de vleespluimveehouderij en de akker- en tuinbouw. Deze hebben een adviesfunctie richting de directies van de bedrijven Agrifirm Plant en Agrifirm Feed. Elke sectorraad is minimaal twee keer bijeen geweest. De raden in de pluimveehouderij kiezen voor een hogere frequentie van bijeenkomsten (vier keer). De verslagen van de sectorraden worden ter informatie gedeeld met de Ledenraad en het Bestuur.

In 2012 is tevens een adviesraad voor de biologische veehouderij gevormd en is een aparte bijeenkomst gehouden voor de sectorraadsleden Plant vanuit de tuinbouw en bollenteelt.

#### **JONGERENRAAD**

De Jongerenraad Agrifirm organiseerde in 2012 6 bijeenkomsten. Bij de start van het seizoen in september begonnen 7 nieuwe leden, nadat in april van 11 deelnemers afscheid is genomen. Vanuit enkele districten is nog een aanvulling voor de Jongerenraad nodig. Wel is het gelukt om meerdere vertegenwoordigers uit kleinere sectoren binnen de Jongerenraad te halen.

In januari 2012 is de tweede Agrifirm Jongerendag gehouden in theater Orpheus in Apeldoorn. Circa 600 jonge ondernemers uit de land- en tuinbouw bezochten deze succesvolle dag. Het thema was: 'Waar sta ik': over het imago van de land- en tuinbouw en de plek en rol die elke ondernemer daarbij inneemt. De Jongerendag zal jaarlijks door de Jongerenraad worden georganiseerd.

# 6. Dochterondernemingen en deelnemingen Agrifirm

Agrifirm bestaat uit meerdere werkmaatschappijen die nationaal en internationaal werken. Er zijn ondernemingen actief in Nederland, België, Duitsland, Frankrijk, Spanje, Roemenië, Hongarije, Polen, Oekraïne, Bulgarije, Rusland en China. Hieronder staat de ontwikkeling in 2012 per onderneming beschreven.

## Ledenbedrijven

### AGRIFIRM FEED, NEDERLAND

#### 'INNOVATIE- EN EFFICIENCYVERBETERING LEIDT TOT POSITIEVE MARKTONTWIKKELING'

Fusievoordelen doorgeven aan de klanten. Dat was de ambitie van Agrifirm Feed voor 2012. Na het integratiejaar 2011, is het afgelopen jaar vol ingezet op het in de markt zetten van vernieuwende concepten en het realiseren van efficiencyverbetering. Dit leidde tot een beter rendement voor de veehouders en groei in resultaten van Agrifirm Feed.

Agrifirm Feed heeft een goed jaar achter de rug. De totale voerafzet was 3.187.000 ton (2011: 3.156.000 ton). De omzet nam met 7% toe tot € 1.133 miljoen (2011: € 1.056 miljoen). Door een klantgerichte aanpak is het marktaandeel van Agrifirm Feed -met gelijk blijvende afzetten- in een dalende markt in alle sectoren gestegen. Met name in de tweede helft van het jaar won het bedrijf veel nieuwe klanten.

- > Ondernemers in de verschillende veehouderijsectoren hadden een lastig financieel jaar.
- > In alle sectoren is een hoger marktaandeel gerealiseerd en een positieve klantenbalans. De voerafzet staat onder druk door stoppende boeren, efficiënter voeren en een toename in gebruik van enkelvoudige voedermiddelen.
- > Innovaties dragen bij aan marktgroei. Binnen de rundveehouderij werd het nieuwe concept OPFOK24 geïntroduceerd. Het gezondheidsvoer VIGOR is een succes in de legpluimveehouderij. Door investeringen in de productielocatie Zwolle is Air Line®-voer beschikbaar voor de varkenshouderij in heel Nederland.
- > In 2012 is de focus gelegd op efficiencyverbetering, door investeringen in diverse productielocaties, het sluiten van twee fabrieken en een efficiëntere inzet van transportmiddelen.
- > De volatiele grondstoffenmarkt is moeilijk, maar biedt ook kansen.
- > In de tweede helft van 2012 kon door gunstige inkoopposities en efficiencyvoordelen, extra synergiekorting worden verstrekt aan klanten.
- > Productie uitwisseling met Agrifirm Belgium en Agrifirm Deutschland levert kostprijvoordelen op.

#### *Synergievoordelen direct terug naar de klant*

Het jaar 2012 kenmerkte zich door een zeer volatiele grondstoffenmarkt, met hoge grondstofprijzen. De intensieve veehouderijsectoren kenden een moeilijke start in 2012. In de varkenshouderij is sprake van een zeer moeilijke financiële situatie, terwijl de legpluimveehouderij te maken kreeg met de uitwerking van het verbod op de kooi- en batterijsystemen. Dat leidt tot extra leegstand van stallen. In de rundveehouderij liggen de verdiensten op een beter niveau, maar het besef groeit dat kosten gedrukt kunnen en moeten worden. Agrifirm Feed werkt daar actief aan, door het resultaat op het boerenerv centraal te stellen.



Binnen haar productieorganisatie heeft Agrifirm Feed efficiëncymaatregelen doorgevoerd. De kostenvoordelen hiervan werden in de loop van 2012 steeds duidelijker. In combinatie met gunstige inkoopposities op de grondstoffenmarkt, door slim in te spelen op de volatiliteit daarvan, kon vanaf begin september een synergiekorting (€ 4 per ton) worden doorberekend in de voerprijzen. Agrifirm Feed onderscheidde zich daardoor positief in de markt.

### *Innovaties doelbewust in de markt plaatsen*

Agrifirm Feed introduceerde in 2012 een aantal nieuwe innovatieve marktconcepten, die het rendement van de veehouder verhogen. Binnen de pluimveehouderij werd VIGOR geïntroduceerd, een voerconcept met bewezen effect op de darmgezondheid van leghennen. VIGOR wist al snel een aandeel van 30% te halen in het pluimveevoerpakket. WellCome werd als nieuw opstartvoer binnen de vleeskuikensector op de markt gebracht. Voor varkenshouders was er het concept Voerwinst. Daarnaast is voor de zeugenhouderij Sow-control geïntroduceerd, een totaalaanpak die ervoor zorgt dat de dieren goed in balans blijven tijdens de dracht, de dagen rond het werpen en de zoogperiode.

In de rundveehouderij is eerder het concept 100-dagen-aanpak succesvol geïntroduceerd. In 2012 konden melkveehouders daarnaast kennismaken met een nieuw concept voor de opfok van jongvee: OPFOK24. Met deze totaalaanpak kan in zes fasen gestuurd worden op een optimale en gezonde ontwikkeling van kalveren. Ook voor 2013 zitten een aantal doelgerichte innovaties in de pijplijn, waarmee Agrifirm Feed samen met de veehouder wil werken aan een goed resultaat en gezonde dieren.

### *Kostenverlaging door efficiency in productie en transport*

De productieorganisatie van Agrifirm Feed is het afgelopen jaar verder geoptimaliseerd. Op alle productie-locaties werkt men sinds 2012 met een vierploegendienst. Op diverse productielocaties vonden investeringen plaats om flexibele en efficiënte productie mogelijk te maken. Daardoor konden -bij een gelijkblijvende afzet- de twee fabrieken in Utrecht en Maasbracht gesloten worden. In Drachten is de perslijn vernieuwd en in Oss zijn flexlijnen aangebracht. Ook werd in Zwolle een Air Line®-machine geïnstalleerd, zodat Air Line®-voer nu in heel Nederland beschikbaar is voor varkenshouders. Tijdens open dagen in Oss en Zwolle konden bezoekers de vernieuwingen in de fabriek bekijken. Dat dit gewaardeerd werd, blijkt uit de grote bezoekersaantallen.

De zakgoedproductie is in 2012 geconcentreerd in Veghel, waarbij de locatie Meppel wel wordt gebruikt als distributiecentrum voor de zakgoedleveringen in Noord-Nederland.

Omdat de productielocatie van Agrifirm Belgium dicht bij de Nederlandse grens ligt, is het mogelijk om deze te betrekken in de optimalisatie van de mengvoerproductie. Zo produceert Agrifirm Belgium veel legpluimveevoer voor bedrijven in Zuid-Nederland, terwijl rundveehouders in België beleverd worden vanuit productielocaties in Nederland.

In september 2012 heeft Agrifirm Feed aangekondigd dat zij per 1 januari 2014 de transportactiviteiten wil uitbesteden. Dit maakt een grotere focus op de kernactiviteiten mogelijk. Doel van de uitbesteding is om het transport efficiënter en flexibeler in te kunnen zetten. Het biedt meer mogelijkheden om de inzet van transport mee te laten bewegen met de marktontwikkeling en geeft een aanzienlijke jaarlijkse kostenbesparing. In 2012 is gelijktijdig gewerkt aan het optimaliseren van de beladingsindex van de vrachtwagens, met als doel deze minder kilometers te laten maken per ton voer. De eerste resultaten daarvan zijn al merkbaar. In het kader van focus op kernactiviteiten, heeft Agrifirm Feed in september 2012 haar dochterbedrijf

Interbroed Leghennen aan Broederij ter Heerdt in Babberich verkocht. Dit is een gespecialiseerde partij die zich volledig richt op het uitbroeden en opfokken van leghennen. Uitgangspunt bij de verkoop aan Broederij ter Heerdt was het borgen van een goed toekomstperspectief voor klanten, opfokkers en medewerkers van Interbroed.

### **Resultaten**

Agrifirm Feed heeft een omzet van € 1.133 miljoen (2011: € 1.056 miljoen). Dat komt neer op een markt-aandeel van ongeveer 25%. Agrifirm Feed is daarmee een van de grootste mengvoerproducenten in Nederland. Bij Agrifirm Feed werken ongeveer 700 medewerkers, waarvan ongeveer 200 als specialist, direct georiënteerd op de veehouder.

### **AGRIFIRM PLANT, NEDERLAND**

#### **'OPGAANDE LIJN TE PAKKEN!'**

Agrifirm Plant kende in 2011 een uitdagend eerste jaar met vele veranderingen als gevolg van de fusie. Het afgelopen jaar stond dan ook in het teken van beter presteren op het boeren-erf.

- Beter prestaties leveren dan in 2011 was essentieel en is gerealiseerd. Vertrouwen groeit bij klant en medewerker door verbeterde prestaties en presentatie in de markt.
- Integratie van de fusiebedrijven is ver gevorderd.
- Het leveren van toegevoegde waarde krijgt vorm en inhoud. Voor de klant wil Agrifirm Plant de betrouwbare en innovatieve partner zijn die betere resultaten levert.
- Risicomanagement en werkkapitaalbeheersing zijn belangrijke thema's geworden door stijgende prijzen.
- Intensieve samenwerking met Agrifirm Feed werpt zijn vruchten af en samenwerking met andere zusterbedrijven wordt geïntensiveerd.

### **2012 vormt sterke basis voor vervolg**

De ambitie voor 2012 was bij Agrifirm Plant zowel intern als extern gericht op beter presteren. Een sterke integratie van de drie fusiepartijen maakt dat een gemeenschappelijke identiteit ontstaat. Deze nieuwe identiteit, gedragen vanuit de basis in Apeldoorn, geeft zekerheid en maakt dat medewerkers verder kunnen ondernemen vanuit een sterke organisatie.

Na een moeilijk jaar 2011 door de fusie, nieuwe systemen en een extreem voorjaar, heeft Agrifirm Plant in 2012 de opgaande lijn te pakken. Dit mede dankzij een consequente aanpak van verbeteringen. Dit is gecombineerd met een klachtensysteem waardoor sneller en beter inzicht wordt gekregen in bestaande knelpunten. Door klachten adequaat op te pakken, wil Agrifirm Plant het vertrouwen van haar klanten verder vergroten. Dat wordt in 2013 gemeten door het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek.

De logistieke visies 'bestellen en bezorgen' en 'efficiënt als het kan, spoed als het moet', werden in 2012 verder ingevuld. De plannen voor het centraliseren van de graanopslag en het bezorgen van producten bij telers op het erf werden gepresenteerd. Agrifirm Plant kiest voor een moderne logistieke organisatie waardoor efficiënt kan worden gewerkt.

In 2012 heeft Agrifirm Plant diverse open dagen, relatiedagen en gewasbijeenkomsten georganiseerd in de regio, waar klanten werden geïnformeerd over de nieuwste ontwikkelingen en innovaties in de sector. Deze activiteiten zijn gericht op kennis en advies om het resultaat van de teler te verbeteren.

### ***Betrouwbare partner in volatiele markten***

De markten voor granen en meststoffen zijn sterk in beweging. Ook is sprake van stijgende kosten voor andere productiemiddelen zoals gewasbeschermingsmiddelen. Agrifirm Plant vormt in deze volatiele markten een betrouwbare partner voor telers. De bekende graanpoolsystemen bieden de teler daarbij de zekerheid van een marktconforme prijs. Het is aan de teler om daarin zijn beleid te bepalen met meer of minder risico rond de prijsverwachting. De bestaande uien- en peenpools zijn in het verslagjaar gecontinueerd.

Agrifirm Plant heeft in 2012, mede als gevolg van stijgende prijzen bij meststoffen en granen, veel aandacht besteed aan risicomanagement en beheersing van het werkkapitaal. Teelttechnisch was 2012 een 'normaal' jaar met een gemiddeld groeiseizoen zonder uitschieters. De gezonde gewassen leidden tot een wat lagere afzet van gewasbeschermingsmiddelen. Deze daling van enkele procenten is in lijn met het totale beeld in de sector.

### ***Innovatie en duurzaamheid bieden kansen***

Agrifirm Plant onderzoekt en ontwikkelt innovaties, verstrekt kennis en advies aan (teelt)specialisten via haar afdeling R&D. Duurzaamheid is belangrijk: meer met minder middelen realiseren. Zo is in 2012 gewerkt aan een nieuw product als Top Cote boomteelt, een maatmeststof voorzien van een speciale coating. In het verduurzamen van de activiteiten op de bedrijven van telers liggen volop uitdagingen. Ook telers worden zich daar meer en meer van bewust.

Agrifirm Plant is partner van Stichting Veldleeuwerik. In de stichting werken agrarische ondernemers en hun afnemers samen aan verduurzaming van de voedselproductie. In 2012 is Agrifirm Plant gestart met het inzamelen van lege fusten voor recycling en heeft de organisatie deelgenomen aan projecten als akkerranden en teelt duurzame brouwergerst.

Het zaaizadenbedrijf in Emmeloord is gemoderniseerd. Het heeft ook de beschikking gekregen over een mobiele installatie waarmee Agrifirm zelf de Thermoseed-behandeling kan toepassen, een milieuvriendelijke methode om zaden te ontsmetten.

Agrifirm Plant heeft in 2012 tientallen proeven neergelegd om kennis te verzamelen over producten zoals meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen in diverse teelten. Ook is Agrifirm partner in diverse landelijke onderzoeksprogramma's voor complexe vraagstukken gericht op kwaliteitsverbetering en verduurzaming van de keten.

Na vier jaar is de samenwerking binnen het Wim Luijkx Innovatiefonds succesvol afgerond. Dit fonds ondersteunde ook in 2012 telers om hun innovaties verder uit te werken. Agrifirm Plant start met zeven partners een nieuw fonds: Innovatiefonds voor telers. Een fonds om innovaties op het boerenerf in de plantaardige sector te stimuleren. Ook zusterbedrijf Abemec is partner waardoor ook de technische kant, naast teelt-innovaties, aandacht krijgt.

### **Resultaten**

Agrifirm Plant heeft in 2012 een omzet van ruim € 350 miljoen gerealiseerd. Het resultaat kwam uit boven begroting. Bij Agrifirm Plant werken 258 medewerkers, waarvan 40% in de buitendienst. In de strategie tot en met 2015 is veel aandacht voor logistiek: centraliseren van de distributiecentra, bezorgen van producten en moderniseren van de graanopslag. Dit leidt tot lagere kosten waar ook de teler van zal profiteren.

## **Feed Europa**

### **AGRIFIRM BELGIUM**

#### **'THE YEAR OF OPERATIONAL EXCELLENCE'**

Agrifirm Belgium produceert mengvoer voor de legpluimveehouderij en varkenshouderij in België. Daarnaast wordt in Nederland geproduceerd voer verkocht voor de vleespluimveehouderij en rundveehouderij in België. Na een verlieslatend 2011, haalt Agrifirm Belgium in 2012 weer een positief resultaat.

- De focus op marge en de betere verhouding tussen de eierprijs en voerprijzen zijn de belangrijkste redenen voor een verbetering van het resultaat in 2012.
- De optimalisatie in het transport, inclusief de afstemming van de productie met Nederland, verlaagt de kosten voor de mengvoerproductie.
- Transparantie en openheid binnen het bedrijf geeft een hogere betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij de medewerkers.
- De invoering van de naam Agrifirm geeft een duidelijke positionering in de markt.

### **Zowel voerbedrijf als eiercontractbedrijf**

In België wordt in de pluimveesector van oudsher veel gewerkt met contracten waarbij de eiergarantieprijs wordt betaald op basis van de voerprijs. In 2011 leidde de scheve verhouding van hoge voerprijzen en lage eierprijzen tot een sterk negatief resultaat van Agrifirm Belgium. In 2012 was de verhouding tussen de voerprijs en de eierprijs minder ongunstig. De mogelijk sterke schommelingen hierin, maken het noodzakelijk deze risicocontracten verder af te bouwen. Deze strategie, die al enkele jaren loopt, wordt voortgezet.

Tegelijkertijd is ingezet op een efficiëntere mengvoerproductie waardoor het resultaat van de productie-locatie sterk is verbeterd. Een sterkere focus op het behoud van de marge op het voer is belangrijk, waarbij de positionering van het bedrijf een bepalend element is. Het werken met voerconcepten maakt het mogelijk om niet puur in de prijsmarkt te concurreren, maar samen met de ondernemers te streven naar een zo goed mogelijk resultaat. In 2012 had dit een positieve uitwerking in de markt. Zo is er meer legpluimveevoer in de vrije markt verkocht dan gebudgetteerd. De laatste maanden van 2012 wist Agrifirm Belgium ruim 5.000 ton voer per week te produceren. Bij deze hoeveelheid is de fabriek optimaal bezet in een drieploegendienst, waardoor kosten laag blijven.

### **Optimalisatieslag in transport**

Agrifirm Belgium werkt met externe transporteurs die met vrachtauto's in de Agrifirm huisstijl het voer bezorgen. Met deze bedrijven zijn vaste tarieven per rit afgesproken, onafhankelijk van inspanning en afstand. Dit resulteert in een transparante situatie rond de bezorgkosten. Om ook de productie zelf te optimaliseren, is afstemming gezocht met productielocaties in Nederland. Agrifirm Belgium produceert

namelijk legpluimvee- en varkensvoer voor zowel Belgische als Nederlandse veehouders. De pendeldienst naar productielocatie Oss zorgt in dit kader voor een efficiënt transport. Als retourvracht kan dan vleespluimvee- of rundveevoer worden meegenomen voor Belgische ondernemers. Overigens is een eerste aarzeling bij ondernemers vanwege het elders produceren van voer, omgeslagen naar een positieve ontwikkeling wegens de hoge constante kwaliteit van dit voer.

### **Openheid geeft extra betrokkenheid**

De betrokkenheid is in 2012 verbeterd door het personeel driemaandelijks een overzicht te geven van kostenontwikkeling en de ontwikkelingen binnen het bedrijf. Dat heeft ertoe geleid dat men zich meer verantwoordelijk voelt voor de te beïnvloeden kostprijsfactoren. Het resulteerde onder andere in het gezamenlijk inkopen van grondstoffen binnen Agrifirm, zoals met Nuscience, Agrifirm Duitsland, Agrifirm Feed Nederland en BV Oldambt. Tegelijk zijn enkele door Agrifirm ontwikkelde voerconcepten opgepakt en ingezet richting klanten. Met name VIGOR, voer voor leghennen, scoort goed.

Tot slot is ook in de buitendienst een efficiëntieslag ingezet. Het werken met concepten en minder concurreren op prijs vraagt een andere houding richting de klant. Door middel van marketing en communicatie wordt ernaar gestreefd een relatie met de klant op te bouwen en samen te werken aan het beste resultaat voor die klant. In dit kader zijn bijvoorbeeld de studiedagen zeer goed bezocht en verlopen.

### **Resultaten**

Agrifirm Belgium produceerde in 2012 ruim 200.000 ton voer. Zeker in de laatste maanden van het jaar werd met ruim 5.000 ton per week, op hoog niveau geproduceerd. Bij Agrifirm Belgium werken 39 medewerkers. In 2012 is een positief resultaat gerealiseerd. De ambitie is om voor het voerbedrijf binnen drie jaar het gewenste rendementsniveau te halen.

### **AGRIFIRM POLSKA**

#### **'AGRIFIRM MERK EN PRODUCTEN GOED IN DE MARKT ZETTEN'**

Agrifirm Polska produceert op drie locaties mengvoer voor met name de pluimvee- en varkenshouderij. Ondanks de matige financiële situatie bij de ondernemers in Polen, kon de omzet worden vergroot. Het inzetten van voerconcepten geeft Agrifirm Polska een eigen gezicht in de markt.

- > Financiële situatie begin 2012 in pluimveehouderij was slecht, in kalkoenhouderij zelfs kritiek. Vanwege debiteurensituatie moest in sommige gevallen afscheid genomen worden van klanten. Eind 2012 licht herstel in de markt.
- > Voerconcepten slaan aan. Het behalen van betere technische resultaten spreekt aan en biedt mogelijkheden in de markt.
- > Synergie door samenwerken met Nuscience, Agrifirm Innovation Center en binnen de Feed bedrijven verloopt goed. Dat geeft voorsprong in de markt.

### **Eigen positie in de markt ontwikkelen**

De Poolse pluimveehouders kenden een erg moeilijk financieel jaar in 2012. In het begin van het jaar lagen de opbrengstprijzen laag, terwijl de voerkosten opliepen als gevolg van oplopende grondstofprijzen. In de loop van het jaar werd de situatie beter door hogere opbrengstprijzen en een stabiele grondstoffenmarkt, echter in het laatste kwartaal daalden de opbrengstprijzen weer tot onder het kostprijsniveau. De situatie in de kalkoenhouderij ontwikkelde zich nog slechter, als gevolg van een afnemende vraag

naar kalkoenvlees. Deze marktontwikkeling leidde er toe dat in sommige gevallen afscheid moest worden genomen van klanten, omdat zij niet meer konden voldoen aan hun financiële verplichtingen.

Agrifirm Polska heeft er voor gekozen zich in 2012 meer en meer te positioneren op basis van het merk Agrifirm. Tevens wil de onderneming met behulp van resultaatgerichte voerconcepten de klanten voor zich winnen, evenals klantenwinst boeken. Een belangrijke verandering ten opzichte van de positionering voor de fusie, toen het bedrijf zich presenteerde als prijsvechter. Dit gaf in de markt in Polen geen eigen uitstraling.

### ***Kengetallen geven de doorslag***

Bij het introduceren van de voerconcepten gaat het erom dat de Poolse ondernemers overtuigd raken van het voordeel op de langere termijn. Daarvoor is het verbeteren van de technische resultaten essentieel. Minstens net zo belangrijk is het bijhouden van deze gegevens.

In 2012 is er wederom intensief samengewerkt met de overige dochters binnen Agrifirm. Zo was de verleende steun vanuit Agrifirm Innovation Center erg belangrijk. Ook specialisten vanuit Nuscience Group en vanuit Agrifirm Feed Nederland hielpen mee om zowel de specialisten in Polen als de ondernemers op een beter technisch niveau te laten opereren. In de varkenssector groeide, mede door deze aanpak, de omzet met bijna 15%. Speciale startvoeders vanuit Nuscience Group en adviezen vanuit Nederland op brijvoerbedrijven hielpen daarbij.

Tevens is in 2012 veel aandacht besteed aan het stabiel produceren van het mengvoer in de drie productie-locaties. Deze zijn, vanwege de grote afstanden in het land, niet gespecialiseerd in bepaalde voersoorten. Het produceren van kernvoer voor de pluimveehouderij vraagt een constante samenstelling en nauwkeurige bereidingswijze. Dit voerconcept heeft zich het afgelopen jaar bewezen in de markt.

### ***Organisatie professionaliseren***

Het werken met voerconcepten in plaats van het positioneren als prijsconcurrent vraagt om aanpassingen in de organisatie. Het begeleiden van klanten om hen op een hoger technisch niveau te laten opereren, eist een andere insteek van de buitendienst. Daarnaast komt daar het noodzakelijke contact in de hele keten bij, om op bijvoorbeeld de eisen van de slachterijen te kunnen inspelen. Voor het personeel zijn daarom vanuit de HR-afdeling diverse projecten opgestart om deze omslag goed te kunnen maken. Daarbij wordt vooral toekomstgericht gewerkt. Het opzetten van een traject om 'leiderschap' te bevorderen is hiervan een voorbeeld.

### ***Resultaten***

Agrifirm Polska heeft een productiecapaciteit van circa 300.000 ton voer, geproduceerd op drie locaties. Daarmee staat zij nog niet in de top vijf van mengvoerbedrijven in Polen. 69% van het voer is voor de pluimveehouderijsector, 25% gaat naar varkenshouderijbedrijven, terwijl de resterende 6% voor rundveebedrijven bestemd is.

Agrifirm Polska heeft 135 medewerkers in dienst. In 2012 is John Dortmans als directeur benoemd, de vorige directeur Otto van der Linden heeft de leiding van het bedrijf van Agrifirm in Hongarije op zich genomen.

## AGRIFIRM DEUTSCHLAND

### 'INTRODUCTIE VOERCONCEPTEN IS BELANGRIJKE STAP IN HET VERBETEREN VAN KWALITEIT'

Agrifirm Deutschland produceert voer voor veehouders op de Duitse markt. Om pluimveehouders in Oost-Duitsland optimaal te kunnen bedienen is eind 2012 in Losten de nieuwe productielocatie voor pluimveevoeder in gebruik genomen. Verder wil Agrifirm Deutschland in de plantaardige sector zichtbaarder zijn in belangrijke teeltgebieden.

- > Het werken met voerconcepten biedt extra mogelijkheden in de markt. Vooral in de rundveesector is in Duitsland veel te winnen.
- > Op de nieuwe productielocatie voor pluimveevoer in Losten in Oost-Duitsland is de productie in december op gang gekomen. Deze nieuwe locatie levert een grote besparing in transportkosten op.
- > In 2012 is een positief resultaat behaald.
- > In de plantaardige sector wil Agrifirm Deutschland zichtbaar zijn in de belangrijke teeltgebieden.

### *Duidelijke plaats in de markt*

Agrifirm Deutschland heeft in 2012 gewerkt aan een betere herkenbaarheid in de markt, om daarmee een steviger en onderscheidende plaats te verwerven. Om die reden richt de organisatie zich meer op het inzetten van concepten in de veevoeding. Waar voorheen veelal het prijsaspect een belangrijk verkoopargument was, wordt nu steeds meer het uiteindelijke resultaat bij de veehouder leidend. Zo is in 2012 het Viking Total Dry concept geïntroduceerd, waarbij wordt ingezet op langere levensduur van de koeien en een betere kalfgezondheid. Dit concept heeft veel positieve reacties in de markt opgeroepen. In 2013 zal het werken met voerconcepten en een meer klantgeoriënteerde aanpak worden doorgezet. De 'voergangsgesprekken' waarin kleine groepen op de voergang van de stal met elkaar in gesprek gaan, worden uitgebouwd. In deze gesprekken bespreekt men de voordelen van de voerconcepten, met focus op een beter resultaat voor de veehouder.

In de plantaardige sector wil Agrifirm Deutschland meer herkenbaar in de belangrijke teeltgebieden opereren. Daarvoor zal worden geïnvesteerd in depots voor graanopslag, meststoffen en gewasbescherming. Zodoende wordt het mogelijk om een betere 'Agrifirm'-inbreng te realiseren buiten de gebruikelijke teelten tarwe en gerst, zoals in bijvoorbeeld kennisintensievere teelt zoals aardappelen. Daarbij wordt de inzet van meststoffen en gewasbescherming gekoppeld aan de kennisinbreng en het realiseren van een beter resultaat voor de akkerbouwer. De app Ackerdokter die in 2012 werd geïntroduceerd helpt telers gemakkelijk te kunnen opzoeken welke aantasting en/of ziekte mogelijk in hun gewas aanwezig is.

### *Productielocaties opnieuw afstemmen*

Met de ingebruikname van de nieuwe productielocatie in Losten in het oosten van Duitsland kan fors worden bespaard op de transportkosten van pluimveevoer. Een groot deel van dit voer werd voorheen geproduceerd in de Agrifirm locatie Meppel (NL) en vervolgens over grote afstand getransporteerd. Half december zijn de eerste partijen voer uit de fabriek in Losten uitgeleverd, in 2013 zal dit verder toenemen tot circa 60.000 ton. Verder is op de productielocaties in Drentwede en Neuss in 2012 het SAP ERP systeem operationeel geworden. Met SAP is van bestelling tot aflevering een betere afstemming en aansturing mogelijk. In dit traject werd goed samengewerkt tussen Nederlandse Agrifirm medewerkers, die al langer met dit systeem werken, en Agrifirm Deutschland medewerkers die voor het eerst gingen werken met SAP.

### **Kosten en marge bewaken**

Agrifirm Deutschland wist in 2012 opnieuw een positief resultaat te behalen. Daarvoor is een scherpe focus op het beheersen van de kosten en het bewaken van de marge noodzakelijk. Om op de markt beter te kunnen presteren, is het belangrijk de kwaliteiten intern te handhaven en waar mogelijk te verbeteren. Zo is het van belang dat ook intern de slag naar het conceptgericht werken wordt gemaakt. De ontwikkelings- en personeelsvolgsystemen helpen in dit geheel de kwaliteit intern te borgen.

### **Resultaten**

Agrifirm Deutschland heeft een voerafzet van ruim 700.000 ton en een plantaardige divisie met een omzet van € 61 miljoen. De belangrijkste locaties zijn de fabrieken in Neuss, Drenthwede en Losten. De akkerbouwactiviteiten worden vooral vanuit Drenthwede georganiseerd. Agrifirm Deutschland heeft ongeveer 200 werknemers in dienst.

### **AGRIFIRM MAGYARORSZÁG**

#### **'VEEHOUDERS OVERTUIGEN DAT CONCEPTEN OP TERMIJN LEIDEN TOT BETERE INKOMENS'**

Agrifirm Magyarország produceert voer op drie locaties in Hongarije. De belangrijkste markt is de afzet in de pluimveehouderij, gevolgd door de afzet in de varkenshouderij. In deze sectoren wordt vol ingezet op rendabele voerconcepten, daar waar in het verleden vooral prijsconcurrentie plaatsvond.

- Stabiele marktontwikkeling in varkensvoer, duidelijke groei in afzet pluimveevoer. Kalkoenenhouderij in een negatieve spiraal.
- Naast afzet in Hongarije mogelijkheden in Roemenië. Goede constante voerkwaliteit biedt mogelijkheden.
- Agrifirm Magyarország bevindt zich in de vrije markt. Door partner te worden van integrators, bedrijven die de hele keten bestrijken van opfokken tot slachterij, ontstaan extra marktmogelijkheden voor afzet.
- Overname productielocatie van de Nutreco locatie in Környe door Nuscience Group biedt mogelijkheden in premixen en speciaal voeders en leidt tot synergie met Agrifirm.

### **Denken op langere termijn**

In 2012 is de verandering ingezet waarbij Agrifirm Magyarország zich meer in de markt positioneert met voerconcepten voor de pluimvee- en varkenshouderij. Concepten die samen met het Agrifirm Innovation Center zijn ontwikkeld. Deze concepten moeten de ondernemers helpen om de technische resultaten sterk te verbeteren en daarmee op termijn ook de inkomens op een hoger peil brengen. Dit vergt een forse omslag in denken, zowel bij de ondernemers in het land als bij de buitendienst van Agrifirm Magyarország. Tot enkele jaren terug ging zij vooral op prijs de concurrentie in de markt aan.

Toch zijn de eerste resultaten al zichtbaar dankzij deze focus op het brengen van een goed financieel resultaat bij de ondernemers. In de pluimveehouderij is een volumegroei van 10% gerealiseerd. In een eerste voorlichtingsbijeenkomst waren circa 80 ondernemers zeer geïnteresseerd en namen zij kennis van de aanpak. De aanpak op basis van de voerconcepten vraagt een sterkere focus op de voerkwaliteit en de constantheid daarvan. Daarvoor worden in de drie productielocaties kwaliteitsslagen gemaakt. Onder andere wordt in Győr de stroomvoorziening verbeterd en wordt in Kaba de grondstoffenopslag, die nu veelal in vlakloodsen is, omgebouwd naar een beter beheersbare silo-opslag. Voor de conceptaanpak is het essentieel dat de technische resultaten op de veebedrijven beter worden ten opzichte van de concurrentie. In de pluimveehouderij moet zich dat bijvoorbeeld vertalen in een 10 punten betere voederconversie.



### **Markt kent diverse ontwikkelingen**

De totale voermarkt in Hongarije is ongeveer 4 miljoen ton. Daarvan is circa driekwart in handen van integrators. Agrifirm Magyarország zit vooral in de vrije sector. In dit deel van de markt startte afgelopen jaar een nieuwe concurrent met de productie en verkoop van voer in het oosten van Hongarije. Ondanks de agressieve aanpak van deze speler, wist Agrifirm het marktaandeel op peil te houden. Tevens is bewust contact gezocht met ketenpartijen in integraties, om op deelgebieden partner te kunnen worden. Het verwerven van de Nutreco productielocatie in Környe door de Nuscience Group biedt daarvoor extra mogelijkheden met de afzet van premixen en/of speciaal voeders.

Daarnaast zet Agrifirm Magyarország in op de afzet van voeders in Roemenië (Transsylvanië). Vanuit de productielocatie in Kaba is deze regio goed bereikbaar. Ook produceert Agrifirm Magyarország voer voor bedrijven in Slowakije, waar overigens Agrifirm Polska de marketing en verkoop verzorgt.

De kalkoenenhouderij ontwikkelde zich erg slecht in Hongarije. Tegenvallende financiële resultaten, door te lage vleesprijzen, leidden ertoe dat een belangrijke integratie zich terugtrok uit deze sector. De kalkoenensector lijkt zich op korte termijn niet te herstellen van deze slechte resultaten.

Voor het eerst in lange tijd moest Hongarije graan en maïs importeren om te kunnen voldoen aan de binnenlandse vraag. Een droog voorjaar zorgde voor tegenvallende opbrengsten van de gewassen. Omdat ook op de wereldmarkt de prijzen van grondstoffen voor veevoer hoog lagen, is de voerprijs sterk gestegen. Dat geeft extra druk op de marges in de veehouderij.

### **Nieuwe aanpak vraagt veel van medewerkers**

Het werken met voerconcepten vraagt een grote omslag in de klantbenadering, waarmee ook de Agrifirm-medewerkers in Hongarije moeten leren omgaan. Daarvoor is naast een sterk trainingsprogramma, het ontwikkelingssysteem voor het personeel gebaseerd op deze strategie. Het vastleggen van doelen, gebaseerd op objectieve gegevens, biedt de medewerkers kansen zich te onderscheiden.

### **Resultaten**

Agrifirm Magyarország produceerde circa 220.000 ton voer, waarvan het grootste deel voor de vleeskuikenhouderij. De vleespluimveemarkt vraagt in Hongarije mooi geel/goudkleurig vlees; anders dan bijvoorbeeld in Nederland. Circa 50.000 ton voer is naar Roemenië en Oekraïne geëxporteerd. Agrifirm Magyarország heeft 143 medewerkers in dienst. In 2012 is Otto van der Linden directeur geworden van Agrifirm Magyarország.

## **Specialiteiten**

### **NUSCIENCE GROUP**

#### **'GROEI IN DE OPKOMENDE MARKTEN'**

Nuscience Group is actief in de wereldmarkt van premixen, concentraten, voedingsconcepten en voeradditieven. In 2012 werd Nuscience Group het merk vanuit de fusie van Vitamex en Pre-Mervo. Zowel intern als extern gaf dit grote voordelen. Nuscience Group realiseerde in 2012 een sterk resultaat.

- > In 2012 is een grote slag gemaakt naar één merk; Nuscience Group. Dat geeft efficiëntievoordelen en leidt tot een grotere herkenning in de wereldmarkt.
- > Belangrijk is om via cross-selling de omzet per klant te verhogen. Dat gaat makkelijker met één herkenbaar merk in de markt.
- > De omzet kent al jaren een stijgende lijn. Het afgelopen jaar was er een sterke stijging van de omzet in Oekraïne en China. De West-Europese markt vraagt aandacht.
- > De overname van Nutreco's Trouw Nutrition Környe in Hongarije is in 2012 afgerond.

### *Prima groei gepaard met oog voor marges*

In 2012 zette Nuscience Group een prima prestatie neer. De omzetgroei ging gepaard met sterke groei van de winst. Dit werd mede gerealiseerd omdat de groei gepaard ging met het behoud van de marges. Deze positieve ontwikkeling zette zich eind 2011 al in, maar kon van 2011 geen topjaar meer maken. In 2012 werden de positieve resultaten verder uitgebouwd.

Voor de opkomende markten (China, Oekraïne) ontwikkelden zich uitstekend. Ook de markt in Rusland ontwikkelde zich goed. Eveneens is ondertussen de productiecapaciteit in de Oekraïne volledig bezet. Een sterke positie op de markt, dankzij innovatieve kwaliteitsproducten, vormt daarvoor een stevige basis. Tegelijkertijd geeft ook het bij elkaar brengen van alle producten onder één noemer voordeel. In de klantbenadering wordt meer ingezet op cross-selling, waarbij meerdere producten aan de klant kunnen worden verkocht. Het voeren van één merknaam is daarbij een goed argument, de klant heeft daardoor meer vertrouwen in Nuscience Group als complete partner.

In Hongarije wist Nuscience Group haar positie te versterken door de overname van de activiteiten van Nutreco. In 2013 leidt een integratie van de activiteiten tot het vormen van Nuscience Group Hongarije, die daarmee herkenbaar in de markt opereert en die synergie kan realiseren in de samenwerking met Agrifirm Magyarország. Nuscience Group Hongarije wordt de uitvalsbasis voor het bewerken van de markt in Centraal-Europa.

De markt in West-Europa is lastiger door hevige concurrentie en de financiële problemen in diverse sectoren. Door het samenvoegen van Pre-Mervo en Vitamex tot Nuscience Group ontstaat ook op deze markt een eenduidige positionering die de concurrentiepositie de komende jaren zal verbeteren. De activiteiten in Spanje blijven een punt van zorg, omdat onder andere de Spaanse varkenshouderij zich in een diepe financiële crisis bevindt.

### *Innovatie als sterke stimulans*

Kennis en onderzoek zijn essentieel binnen Nuscience Group. Een sterk punt is dat men erin slaagt deze kennis en de resultaten uit onderzoek snel te vertalen in voederconcepten en/of producten en dus voor de praktijk bruikbaar maakt. Dat geeft vertrouwen bij de klanten, zowel de business als de directe veehouders. In het onderzoek bestaat een nauwe samenwerking met het Agrifirm Innovation Center, daardoor kunnen proeven sneller en in een breder perspectief worden uitgevoerd en zijn de resultaten daarvan ook direct binnen heel Agrifirm beschikbaar.

Een voorbeeld van deze ontwikkeling is DOC Star dat als het WellCome concept in de pluimveehouderij is geïntroduceerd. Daarnaast loopt MervoBest (pensbestendige rundveevoeders) prima in de markt. Onderzoeken naar vloeibare en vaste additieven en naar de mogelijkheden van vloeibare voeding voor jonge biggen bieden perspectief voor de toekomst.

### *Strakkere organisatie*

In 2012 is een start gemaakt met het uitwerken van een strakkere organisatie om vanuit het merk Nuscience Group zo goed mogelijk in de markt te kunnen opereren. Daarvoor is onder andere het management versterkt met een directeur operationele zaken, wordt er gewerkt aan één financiële organisatie evenals bij ICT en wordt de marketing en communicatie op één manier uitgewerkt.

Binnen de Benelux zijn vergaande plannen gemaakt om te komen tot een volledige afstemming van de productie en de nieuwbouw van de productielocatie in Drongen. In Utrecht is in 2012 de Agrifirm voerfabriek gekocht om omgebouwd te worden tot een productielocatie voor Nuscience Group.

### *Resultaten*

Nuscience Group behaalde een omzet van ruim € 340 miljoen (2011: € 277 miljoen). Bijna 20% van deze omzet werd gerealiseerd door leveringen binnen Agrifirm Group. Bij Nuscience Group werken circa 650 personen. Door middel van acquisities en groei in de bestaande markten is de doelstelling om binnen enkele jaren € 500 miljoen omzet te realiseren.

## Co-producten

### **AGRIFIRM CO-PRODUCTS**

#### **'ZO SLIM EN EFFICIËNT MOGELIJK TOEGEVOEGDE WAARDE REALISEREN MET HOGE KWALITEIT'**

De in 2011 gevormde Agrifirm Co-products divisie is verantwoordelijk voor inkoop en tot waarde brengen van producten uit de levensmiddelenindustrie tot hoogwaardige diervoeders.

- › Nieuwe fabriek in Den Bosch voor het produceren van vochtrijk mengvoer voor rundvee gebouwd en eind 2012 volop in bedrijf.
- › Zowel aan de leverancierskant als bij de afnemers is sprake van voortdurende schaalvergroting. Dat maakt een meer intensieve, professionele relatie noodzakelijk.
- › Door overname van James & Son nu ook in het Verenigd Koninkrijk actief. Ook in Duitsland werd een acquisitie gerealiseerd.
- › De bedrijfsstructuur is aangepast aan de groeiende organisatie en internationale groei.

### *Groei is kernwoord*

Agrifirm Co-products wist in 2012 groei te realiseren in zowel volume als omzet. Dit betrof deels autonome groei en er was groei dankzij acquisities in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. In het Verenigd Koninkrijk is het bedrijf James & Son, dat actief is in vochtrijke bijproducten, overgenomen. In Duitsland vond door de koop van Wefelnberg te Voerde uitbreiding plaats in de transport en verwerking van droge co-producten van levensmiddelen.

De ontwikkeling en ingebruikname van de nieuwe fabriek voor vochtrijk mengvoer in Den Bosch is een grote stap in het realiseren van groei. Deze fabriek is een eigen innovatie en maakt het onder andere mogelijk co-producten die tot op heden beperkt toepasbaar waren, volledig als veevoeder tot waarde te brengen.

De nieuwe installatie mengt vloeibare, stapelbare vochtrijke en droge producten tot een stapelbaar mengvoer dat gemakkelijk op rundveebedrijven is op te slaan en te verwerken.

Dit nieuwe concept kan ook een rol spelen in renderende rantsoenen waarbij ook de factor diergezondheid een rol speelt. Eind 2012 was de nieuwe productielijn volop in gebruik en nam de afzet substantiële vormen aan.

Het beter kunnen verwerken van reststromen maakt het mogelijk om de levensmiddelenindustrie verder te ontzorgen bij de afzet hiervan. Daarbij is afzetzekerheid te allen tijde van belang. Door de nieuwe fabriek in Den Bosch is deze afzetzekerheid voor de industrie verder toegenomen.

Een belangrijke trend in de levensmiddelenindustrie is dat de schaalvergroting doorzet. Die schaalvergroting zet ook aan de afnemerskant (de veehouderij) door. Agrifirm Co-products als tussenschakel moet door eigen groei daarbij in de pas blijven lopen.

### **Organisatie inrichten op synergie**

Agrifirm Co-products is actief in 7 landen, namelijk Nederland, België, Duitsland, Frankrijk, Roemenië, Bulgarije en het Verenigd Koninkrijk. Om voldoende synergie te kunnen creëren tussen alle activiteiten is ervoor gekozen om de divisiestructuur met een kleine holding verder uit te breiden. Deze holding neemt een aantal centrale taken op zich en zorgt voor afstemming tussen de bedrijven in de verschillende landen. Daarmee kan de hele divisie profiteren van de kennis, kunde en/of menselijke kwaliteiten op bepaalde posities.

Omdat het aantal medewerkers met de acquisities en de groei in de afgelopen 1,5 jaar meer dan verdubbeld is, was ook de noodzaak aanwezig om de werkzaamheden meer te centraliseren en professionaliseren.

Daarnaast maakt de internationale ontwikkeling van de toeleveranciers het noodzakelijk om meer professioneel te opereren vanuit één centrale organisatie. Daarnaast is in het personeelsbeleid, naast het centraliseren daarvan, veel aandacht besteed aan de medewerkers, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van 'leadership-kwaliteiten'.

### **Zorg over rentabiliteit afnemers**

Begin 2012 bleek dat in de varkenshouderij de rentabiliteit en daarmee de liquiditeit op veel bedrijven verder onder druk kwam te staan. De voerkosten zijn op deze bedrijven de belangrijkste kostenpost.

Agrifirm Co-products heeft daarom veel geïnvesteerd in het begeleiden van haar klanten om liquiditeitsproblemen samen beheersbaar te houden. Gaandeweg 2012 bleek dat ook bij meerdere afnemers in de rundveehouderij de liquiditeit onder druk kwam. Hoewel op deze bedrijven de voerkosten een minder prominente rol spelen, is ook daaraan aanmerkelijk meer aandacht besteed. De begeleiding bevatte onder meer praktische afstemming over leveringen en betalingen en informatie over het optimaliseren van de rantsoenprijs met behoud van de technische resultaten.

### **Resultaten**

Agrifirm Co-products verwerkt miljoenen tonnen vochtrijke en droge producten uit de levensmiddelenindustrie. Zij neemt deze af en zoekt daarvoor de juiste toepassing, in enkelvoudige of gemengde vorm direct naar de veehouderij of naar de mengvoederindustrie. Sinds eind 2012 kan ook voor de rundveehouderij een gemengd vochtrijk mengvoer worden geleverd. Agrifirm Co-products heeft 232 medewerkers in dienst.

## Services

### ABEMEC

#### 'KLANTEN ONTZORGEN DOOR BREDER INZETTEN VAN ABEMEC SERVICE TOTAAL PLAN'

Abemec verkoopt vooral in Zuid-Nederland nieuwe en gebruikte tractoren en werktuigen. Daarnaast onderhoudt zij deze middelen een netwerk van werkplaatsen. In het Abemec Service Totaal Plan zitten sinds kort ook mogelijkheden voor financiering, verzekering en onderhoudscontacten. De markt maakt daar volop gebruik van.

- > Een laat en lang oogstseizoen maakt dat het planmatige onderhoud pas laat op gang kwam.
- > Prima gescoord in de verkoop van de Airmix-voermengwagens, mede dankzij nieuw software die het voermanagement regelt. Ook in fruitteelt succes geboekt met de innovatieve KWH 3-rijige boomgaardspuit.
- > Via de Abemec Academy hebben 25 jonge monteurs en/of bedrijfsleiders hun opleiding afgerond.
- > In 2012 is één nieuwe werkplaats (Schoondijke) via acquisitie verworven.

#### *Uniek totaalpakket*

Dat Abemec tractoren en werktuigen verkoopt en onderhoudt is bekend. Sinds 2012 biedt zij ook de mogelijkheid tot het verzekeren en/of financieren hiervan. Een ontwikkeling die past in het streven om de klant te ontzorgen voor wat betreft de mechanisatie op zijn bedrijf. Een streven dat voortkomt uit de wens van klanten om de beschikbare (dure) arbeid beter te benutten. Het gaat uiteindelijk om de laagste kosten per hectare en/of kilo melk. De markt speelt gretig in op deze mogelijkheid. De laatste drie jaar zijn 160 onderhoudscontracten afgesloten en zijn 260 financieringen afgesproken, circa een derde van de verkoop.

Abemec realiseerde in 2012 een omzet conform de begroting. Een goede prestatie omdat in de land- en tuinbouw de inkomens van de ondernemers onder druk staan. De plantaardige sector kende iets herstel door een wat betere inkomenspositie dan in voorgaande jaren. In de melkveehouderij overheerst een afwachtende houding in afwachting van de precieze ontwikkeling als in 2015 de huidige vorm van melkquotering verdwijnt.

#### *Innovatieve werktuigen scoren goed*

In de mechanisatie zijn twee grote trends te herkennen. De snel ontwikkelende software maakt het mogelijk om steeds meer plaats specifiek te bemesten, bestrijden en/of oogsten. Deze processen krijgen steeds meer meerwaarde voor de ondernemers die deze apparatuur inzetten. Tegelijk gaat deze digitalisering helpen bij het onbemand in kunnen zetten van machines, waarmee zowel de werkbreedte kan toenemen als de arbeidskosten kunnen worden gedrukt.

In 2012 scoorde Abemec goed met de verdrievoudiging van de verkoop van de Airmix voermengwagen. Deze verticale mengwagen is uitgerust met Digistar software waardoor een goede koppeling mogelijk is met het door de veehouder gewenste rantsoen. Dat geeft veel mogelijkheden voor efficiënt voergebruik, dus lagere voerkosten wat weer gunstig is voor het saldo per kilo melk.

In de fruitteelt verkocht Abemec 11 KWH 3-rijige boomgaardspuiten. Een succes dat vooral te danken is aan het innovatieve karakter van deze machine. De stabiele machine maakt een besparing mogelijk van 50 tot 75% van het toe te passen gewasbeschermingsmiddel. Naast een groot kostenvoordeel, is dit natuurlijk ook bijzonder gunstig in het kader van duurzaamheid.

Innovatief was ook de marketingactie rond het Europese kampioenschap voetbal. De actie om tractoren 'oranje' te pimpen scoorde beter dan het echte oranje. Een dubbele pagina in weekblad Boerderij van de winnende trekker was een prima afsluiting van deze actie.

### ***Intern staat veilig werken voorop***

Staat in de klantbenadering het ontzorgen van de klant voorop, in 2012 is intern veel aandacht besteed aan het veilig werken onder alle omstandigheden. Het gaat daarbij om de veiligheid in en rond de werkplek voor de monteurs. Ook de veiligheid met betrekking tot het mogelijk belasten van het milieu krijgt veel aandacht. Naast opleidingen gericht op veiligheid volgden 25 monteurs of bedrijfsleiders een opleiding aan de Abemec Academy waarbij ze geschoold worden over de nieuwste mechanisatie onderwerpen. Op basis van de uitkomsten van het in 2011 uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek is het werkoverleg stringenter opgepakt.

Abemec besteedde in 2012 ook aandacht aan de introductie van een opgefriste huisstijl en het consequenter gebruik daarvan. Dit leidt tot een professionelere uitstraling richting de klant. Ook Abemec Nieuws, die met de Agrifirm uitgave Schakel in Succes wordt verspreid, is nieuw vormgegeven in een meer herkenbare opmaak. Richting de klanten is veel energie gestoken in het klantgericht versturen van de digitale nieuwsbrief. Deze klantgroepspecifieke aanpak slaat goed aan. Ondernemers ontvangen (te) veel algemene informatie, de specifieke informatie krijgt veel waardering. Voor 2013 zal dit verder worden geoptimaliseerd, waarbij ook de webshop verder ontwikkeld zal worden.

### ***Resultaten***

Abemec kent een omzet van circa € 61 miljoen door de verkoop van tractoren en werktuigen en met het onderhoud. Abemec telt 240 medewerkers die onder andere actief zijn in de 18 werkplaatsen. In 2012 is één nieuwe werkplaats via acquisitie toegevoegd aan dit netwerk.

### **AGRIFIRM WINKEL BV**

#### **'DE ZO GEWAARDEERDE SERVICE EN BETROUWBAARHEID OP PEIL HOUDEN'**

De Welkoop-Boerenbond winkels kenden een moeilijk verlopen 2012. Het gedaalde consumentenvertrouwen leidt tot een lagere omzet, een beeld dat voor de gehele detailhandel geldt. Daarbij kende 2012 nauwelijks perioden met extreme weersomstandigheden. Vroegtijdig inspelen op economische ontwikkelingen met een besparingsprogramma beperkten de financiële gevolgen.

- > De consument houdt vanwege gering vertrouwen in de economie de hand op de knip. Daardoor is er sprake van een lagere omzet ten opzichte van voorgaande jaren.
- > Vroeg ingezette besparingen zorgen ervoor dat de kosten in de pas lopen met de dalende omzetten.
- > De afzet van erfdiervoer wordt onder het label van Welkoop-Boerenbond verder ontwikkeld.
- > In 2012 is één nieuwe winkel geopend, is één winkel verplaatst en zijn 10 winkels omgebouwd naar de meest nieuwe formule-uitingen.

### ***Economische tegenwind***

Agrifirm Winkel BV exploiteert 60 Welkoop-Boerenbond winkels in de totale groep van 230 winkels die deze formule voeren. Al voor de zomer van 2012 werden in de kostensfeer de eerste maatregelen genomen om te voorkomen dat de dalende omzetten zouden leiden tot sterk dalende financiële resultaten. Deze stappen

hebben effect gehad, want ondanks dat de omzet daalde, bleven de marges op peil. De daling van de omzet bedroeg 4%. Hiermee onderscheiden de winkels zich toch positief van branchegenoten, waar de daling procentueel hoger uitkomt. Belangrijk uitgangspunt is dat Agrifirm Winkel BV de service en de leveringsbetrouwbaarheid op peil wil houden, waardoor de omzetten direct weer stijgen als het consumenten-vertrouwen toeneemt.

#### *Het weer in 2012 was 'normaal'*

Voor pieken in de afzet zijn de Welkoop-Boerenbond winkels afhankelijk van extreme weersomstandigheden. Droogte in de zomer zorgt bijvoorbeeld voor extra omzet in watervoorzieningen voor de tuin en langdurig sneeuw of ijs geeft een positieve impuls aan de verkoop van zout, laarzen en kleding. Zo leidde sneeuw begin december tot een omzetstijging van 30% in de laarzen. 2012 kende weinig van deze extreme weersperiodes en dus weinig omzetpieken. Dat zet extra druk op de resultaten, omdat vanwege de leveringsbetrouwbaarheid wel inkoop op deze artikelen plaatsvindt.

De omzetpiek dankzij de verkoop van vuurwerk aan het eind van het jaar, bleef wel op peil. Van de circa € 70 miljoen die de Nederlandse bevolking besteedt aan vuurwerk, stroomt € 2,3 miljoen naar de 60 Welkoop-Boerenbond winkels.

#### *Vertrouwen houden naar de toekomst*

In 2012 werd binnen Agrifirm Winkel BV sterk op kosten gelet en werden maatregelen in personeelsinzet getroffen om deze te drukken. Aan de andere kant blijft Agrifirm Winkel BV investeren in de winkels en in haar mensen. Zo werd een nieuwe winkel in Kampen geopend en werd de winkel in Andijk naar een gunstiger plek in Grootebroek verplaatst. De winkels in Westerbork en Bunschoten zijn overgenomen door particuliere ondernemers.

Tevens werden 10 winkels aangepast en omgebouwd om te voldoen aan de laatste formule-uitingen.

Bij herstel van het consumentenvertrouwen kan Agrifirm Winkel BV daar direct van profiteren. De winkels kunnen dan ook profiteren van de voordelen van de in 2012 geïntroduceerde klantenpas, omdat deze het mogelijk maakt in te spelen op specifieke klanteisen. Eind 2012 werd de eerste VIP-koopavond met succes gehouden. Naast de twee boerenkoopavonden zijn de VIP-koopavonden een mooie manier om de relatie met de klant te versterken.

Het personeel wordt getraind op artikelkennis en persoonlijke klantbegeleiding, zaken die door de bezoekers sterk worden gewaardeerd. Het inzetten van een webshop is een volgende stap om de klant zo goed mogelijk te helpen het product (thuis) te krijgen dat hij wenst.

#### *Inzetten op Welkoop-Boerenbond label*

In de erfdiervoeders heeft Agrifirm Winkel BV de formule van het eigen Welkoop-Boerenbond label verder ontwikkeld. Daarmee verdwijnt het merk 'Kenner van het land' in deze productgroep. Deze wisseling maakt een doelgerichte marketing en reclame mogelijk. Dat moet in 2013 leiden tot extra omzet in de productgroep, terwijl daarnaast ook sprake is van het realiseren van synergie binnen Agrifirm.

Deze stap past in de strategie van de Welkoop-Boerenbond formule om een eigen plek te creëren tussen de andere aanbieders in de detailhandel die dingen naar de gunsten van de consumenten. De formule blijkt bestendig tegen de recessie.

## Resultaten

Winkel BV exploiteert 60 winkels, waarvan 53 de Welkoop- en 7 de Boerenbondformule voeren. Bij 10 winkels is de inrichting omgebouwd naar de nieuwste formule-uitingen. De omzet in 2012 lag op € 84 miljoen, circa 80% hiervan betreft verkopen aan particulieren. Bij Winkel BV werken 654 werknemers, dit zijn 401 FTE.

## NUTRICONTROL

### 'BELANGRIJKE STAPPEN GEZET IN INVULLING VAN DE GEKOZEN STRATEGIE'

NutriControl analyseert de voedingswaarden en contaminanten in diervoeders en voedingsmiddelen voor klanten uit meerdere schakels van de agro-productieketen. In 2012 zijn de laboratoria van Pre-Mervo en CCL samengevoegd en is het in eigen beheer uitvoeren van microbiologische analyses verder afgebouwd. Hiermee zijn belangrijke stappen gezet in de realisatie van de gekozen strategie: een full service lab met focus op het in eigen beheer uitvoeren van chemische analyses. Het is in 2012 gelukt om een nieuwe analyse-methode voor dioxine te ontwikkelen, te accrediteren en in de markt te zetten.

- > De laboratoria van Pre-Mervo en CCL zijn samengevoegd tot NutriControl. Vanaf juni 2012 zijn alle laboratoria op één locatie (Veghel) ondergebracht.
- > De veranderende wetgeving op het gebied van voedselveiligheid vraagt voortdurende aanpassing van onderzoeksgebieden. De aandacht voor contaminanten zoals dioxinen, zware metalen en mycotoxinen stijgt.
- > In 2012 is de accreditatie voor dioxine-onderzoek uitgebreid. Dit biedt goede kansen voor een verdere toename van het aantal analyses in 2013.

### Onderzoek op één plaats centraliseren

De samenvoeging van de laboratoria van Pre-Mervo in Utrecht en CCL in Veghel tot één kwaliteitslaboratorium NutriControl in Veghel kostte in 2012 veel aandacht en energie. Tegelijkertijd is NutriControl als merk met een eigen huisstijl en website in de markt geïntroduceerd. De medewerkers vanuit de beide laboratoria zijn in nieuw gevormde analyseteams geplaatst en hebben zich via een gericht inwerk/opleidingsprogramma de relevante (soms nieuwe of aangepaste) analysemethoden eigen gemaakt.

In 2012 is het aantal van de zelf uit te voeren microbiologische analyses aanzienlijk afgebouwd. Deze afbouw is ingegeven vanuit de gekozen strategie om zich te focussen op het zelf uitvoeren van chemische analyses in de diervoeders en voedingsmiddelen en strategische samenwerking te zoeken met andere gespecialiseerde laboratoria voor het microbiologisch onderzoek. Wel blijft de noodzakelijke microbiologische kennis aanwezig om het gevraagde onderzoek voor klanten te kunnen blijven doen.

Het focussen op chemische analyses leidde tot een grote uitbreiding van de capaciteit en efficiency van een aantal analyses zoals de Weende componenten, zetmeel, vezelfracties, metalen & mineralen. Daarnaast is ook het pakket van chemische analyses completer geworden door uitbreiding met onder andere een aantal dierbehandelingsmiddelen.

Om als laboratorium een aantrekkelijke partner te blijven, is innovatie en accreditatie van nieuwe technieken noodzakelijk. Hierbij speelt NutriControl in op ontwikkelingen op het gebied van etikettering en voedselveiligheid vanuit wetgeving en de markt. In 2012 heeft NutriControl naast de dioxineanalyse ook de accreditatie voor de analyse van onder andere aminozuren, biogene aminen, vitaminen, suikers en koolhydraten voor voedingsmiddelen verkregen of uitgebreid.



NutriControl wil volop meewerken aan projecten vanuit specifieke analyses om daarmee proces- en productontwikkeling te faciliteren. Zo kunnen klanten zich in de markt blijven onderscheiden. NutriControl verricht analyses voor producenten van diervoeders en voedingsmiddelen, maar ook voor een groeiend aantal universiteiten en onderzoeksinstituten.

Voor 2013 zal de focus qua innovatie en verbetering gericht zijn op onder andere moleculaire technieken om dierlijke en plantaardige eiwitten te analyseren, het omzetten van certificering (GMP labcode) van analyse van vezelfracties (bijvoorbeeld NDF, ADF) naar accreditatie (RvA). Daarnaast zal de focus ook liggen op het verkorten van doorlooptijden van een aantal analyses.

In 2013 zal NutriControl opnieuw actief, bestaande en nieuwe klanten benaderen om het aantal analyses te vergroten. De eerder genoemde accreditatie voor het dioxineonderzoek kan hierbij kansen bieden vanwege de stijgende vraag naar dit soort analyses vanuit onder andere de legpluimveehouderij en de producenten van vetten.

### **Resultaten**

NutriControl behaalde in 2012 een omzet van € 13 miljoen. Bij NutriControl werken 90 personen. Vanaf 1 februari 2013 is een nieuwe directeur aangesteld, de heer Jörgen van den Ende. Het resultaat in 2012 stond onder druk vanwege de doorgevoerde aanpassingen in de organisatie en de economische recessie. In 2013 wil men met een actieve marktbenadering dit resultaat verbeteren.

### **BV OLDAMBT**

#### **'WE STAAN VOOR INNOVATIE EN GROEI'**

Dankzij scherp kostenbeheer, innovatie en een prima groeiseizoen presteert BV Oldambt in 2012 boven begroting. Voor BV Oldambt had 2012 een slecht jaar kunnen zijn vanwege het stoppen van de EU-verwerkingstoelage voor kunstmatig drogen van groenvoeder. Het tegendeel was het geval.

- EU-verwerkingstoelage voor kunstmatig drogen van groenvoeder is beëindigd. Dat scheelt circa € 1 miljoen aan inkomsten.
- Noordoost-Nederland en Noordwest-Duitsland kenden een prima groeiseizoen met goede oogstomstandigheden. Een groot deel van het aanbod voor de grasdrogerij komt uit deze regio's.
- Diverse innovatieve producten doen het prima in de markt, daarbij is de synergie met andere Agrifirm bedrijven van groot belang.
- Uitdaging ligt in het doorgroeien in omzet en producten. Eiwitproductie in Nederland geeft extra mogelijkheden.

#### **Goede groeiomstandigheden voor gras en luzerne**

Daar waar vooral West-Nederland veel problemen kende met de oogst van de producten, waren de omstandigheden voor groei van de groenvoedergewassen (gras, luzerne) in Noordoost-Nederland prima. Ook de oogstomstandigheden waren veelal goed, waardoor veel melkveehouders al tijdens de zomer voldoende ruwvoer van goede kwaliteit op voorraad hadden. Het nazomergras wordt dan veelal ter droging aangeboden aan de grasdrogerijen, die er een hoogwaardige grasbrok van produceren. Het loondrogen bij BV Oldambt lag in 2012 40% hoger dan in 2011. Dat was direct een mooie compensatie voor het verliezen van de verwerkingstoelage vanuit de EU.

Door tevens sterk op de (energie)kosten te besparen, mede dankzij de dalende kolenprijzen en het op peil houden van de prijs voor de gedroogde producten, wist BV Oldambt financieel van 2012 een prima jaar

te maken. Voor het kunnen realiseren van goede productprijzen, was de prijsstijging op de wereldmarkt van grondstoffen belangrijk. Duurder mengvoer maakt het vervolgens voor de melkveehouders interessant om hun kwaliteitsruwvoer op te waarderen tot grasbrok of grasbalen.

Van de circa 1.500 hectare luzerne die BV Oldambt oogst om te drogen werd een hogere opbrengst gehaald dan het gemiddelde van de afgelopen drie jaar. Gemiddeld werd elke hectare drie keer gemaaid.

#### **5% omzet uit innovatie, 10% uit biologische markt**

BV Oldambt heeft naast het halen van de financiële ambitie laten zien dat zij vernieuwend werkt. De target was om 5% van de omzet uit innovaties te laten komen en 10% uit de biologische markt. Daarin is het bedrijf geslaagd. Het aanbod van uit de biologische veehouderijbedrijven lag duidelijk hoger dan voorgaande jaren, waarbij een deel van het aanbod uit Duitsland afkomstig is. De afzet van deze producten loopt deels via Agrifirm Feed, zoals via de productie van biologisch mengvoer in de fabriek in Emmen.

Naast de afzet naar veehouderijbedrijven in Nederland is er ook afzet richting Europa en Azië.

BV Oldambt draaide het afgelopen jaar mee in een proef waarbij het blad van hennepplanten wordt gestript en verwerkt tot eiwitrijke pellets, bruikbaar voor de mengvoerindustrie. Door het strippen van dit blad stijgt tegelijk de kwaliteit van de hennepstengel voor de vezelindustrie. In Nederland wordt jaarlijks 900 hectare vezelhennep geteeld, waar mogelijk drie ton blad van kan worden geoogst. Dit past prima in de doelstelling om minder afhankelijk te worden van de import van eiwit.

In samenwerking met Agrifirm Feed levert BV Oldambt producten voor DairyStart® All in One Mix voor de gezonde opfok van kalveren. De afzet in dit concept is boven verwachting. Ook Agrifirm Belgium en Agrifirm Deutschland gebruiken structuurproducten uit de drogerij.

#### **Innovatieve stroproducten**

BV Oldambt verwerkt stro uit de regio tot verpakte strooiselproducten of stropellets voor de dierhouderij. Dit betreft in totaal circa een derde deel van de totale omzet. De stroprijs lag in 2011 op een hoog niveau, terwijl de kwaliteit matig was. In 2012 lag de stroprijs veel lager bij een prima kwaliteit. Dat betekent dat de strostrooisels weer makkelijker kunnen concurreren met andere strooiselsoorten.

In de dierhouderij is een groei in de behoefte aan structuurproducten, die er mede voor kunnen zorgen dat de diergezondheid op een hoger peil komt. Zo bieden de welzijnsvoerders voor de vleeskalveren kansen voor de drogerij, die al actief is in de afzet naar deze sector.

#### **Betrokken medewerkers**

De drogerij is regio-georiënteerd als het gaat om het binnenkrijgen van groenvoeders en stro. Dat weer spiegelt zich ook in de medewerkers die actief zijn op het bedrijf. Deze hebben veelal een sterke binding met de regio en het bedrijf. In 2012 kreeg het personeel een afgevaardigde in de Centrale Ondernemingsraad van Agrifirm, een stap waar het personeel bijzonder mee is ingenomen.

### **Resultaten**

BV Oldambt heeft een omzet van circa € 11 miljoen. BV Oldambt droogt gras, luzerne en verwerkt het stro. De onderneming droogt 33.000 ton groenvoer, verdeeld over twee locaties: Opeinde en Oostwold waar gedurende het seizoen circa 50 medewerkers werkzaam zijn. In Nederland zijn nog zes drogerijen actief, BV Oldambt behoort daarin tot de top drie.

### **AGRIFIRM EXLAN**

#### **'SUCCESVOL AMBITIES VAN AGRARISCH ONDERNEMERS REALISEREN'**

Agrifirm Exlan adviseert en begeleidt agrarisch ondernemers bij het aanvragen en realiseren van bedrijfsuitbreiding. Dit doet zij bijvoorbeeld door bemiddeling in productierechten, advisering over en opstellen van mest- en mineralenboekhouding, evenals ondernemerscoaching.

- Invoering Agrifirm-advieskorting heeft de bekendheid van agrarisch ondernemers met Agrifirm Exlan sterk vergroot.
- Vergunningstrajecten worden alsmaar complexer. Naast aanvullende eisen van gemeenten en regionale verschillen, gaat het vaak om steeds grotere projecten met bijbehorende investeringen.
- Nauwe samenwerking met Agrifirm Feed werpt zijn vruchten af, samenwerking met andere bedrijven binnen Agrifirm wordt in 2013 geïntensiveerd.
- Er is veel kennis aanwezig over innovatief bouwen, zodat ook op locaties met veel beperkingen ambities van ondernemers kunnen worden gerealiseerd.
- Binnen Agrifirm Exlan is ondernemerscoaching mogelijk en is er kennis vanuit verschillende disciplines aanwezig om totaalprojecten te realiseren.

### **Complexe procedures**

Steeds vaker blijken ontwikkelingsplannen voor individuele ondernemers een complex geheel van vergunningaanvragen met bijhorende rapporten en onderzoeken. Naast ingewikkelde regelgeving met aanvullende eisen vanuit lokale en provinciale overheden, moet ook de ondernemer zelf keuzes maken over de manier waarop hij/zij het bedrijf wil voortzetten. De medewerkers van Agrifirm Exlan ontzorgen de ondernemers bij het verkrijgen van de benodigde vergunningen. In 2012 wist Agrifirm Exlan in deze stagnerende markt haar aandeel te vergroten. Het beheersen van alle disciplines binnen de organisatie is daarvoor belangrijk. Door ondernemers te coachen krijgen zij inzicht in de persoonlijke keuzes of ontwikkelingsbehoefte. Vaak is sprake van een sterke uitbreiding van de bedrijfsomvang. Deze stap blijkt vaak veel meer van de ondernemer te vragen dan bij de bedrijfsontwikkeling van de laatste decennia. Agrifirm Exlan is in dit kader voor diverse ondernemers een goede partner gebleken bij het maken van keuzes.

### **Mest als vraagteken**

De nieuwe voorgestelde mestregelgeving en de manier waarop daar op ingespeeld moet worden, zorgt voor veel vragen bij ondernemers in de veehouderij. Agrifirm Exlan kan hen helpen met de kennis die in het verleden is opgedaan bij het realiseren van concrete mestverwerkingsprojecten. Het uitblijven van de definitieve regels heeft er in 2012 echter voor gezorgd dat er weinig projecten op dit gebied zijn gerealiseerd. Er wordt afgewacht, ook door ondernemers die wel willen, maar het mogelijke afbreukrisico niet willen of kunnen lopen. Ook de afwachtende houding van de financiers, mede ingegeven door onzekere regelgeving, speelt een rol.

Agrifirm Exlan heeft te maken met een toenemende vraag vanuit de veehouderij naar het opstellen van bemestingsplannen. Daarbij wil Agrifirm Exlan een betrouwbare en degelijke partner zijn, die ook complexe situaties met strenge normen en intensieve controles bevredigend oplost.

### *Quotumhandel is daghandel*

De quotum- en productierechtenhandel ontwikkelt zich meer en meer tot een incidentenhandel. Het rendement in de sectoren en de visie op de toekomst, bepaalt vraag en aanbod. Daar waar de rendementen opfleuren, stijgt de handel. Daar waar geen ruimte bestaat, ligt de handel stil. Daarnaast anticiperen ondernemers op verschillende manieren op de ontwikkelingen in 2015. Ook dat beïnvloedt het sentiment in de handel wat versterkt wordt door artikelen in de media.

### *Interne efficiëntie vergroten en synergie benutten*

Agrifirm Exlan heeft een bescheiden financiële doelstelling die gerealiseerd kan worden door een efficiënte, interne organisatie in combinatie met synergievoordelen binnen Agrifirm. In dit laatste is in 2012 een stap vooruit gemaakt. Zo is de samenwerking met Agrifirm Feed geïntensiveerd. Daarnaast maakt de introductie van de Agrifirm Advieskorting het aantrekkelijker voor klanten van Agrifirm Feed om de diensten van Exlan te benutten. Dat heeft in 2012 geleid tot een betere positionering van Agrifirm Exlan in de markt, maar ook tot omzetgroei binnen Agrifirm Feed. In 2013 zal de samenwerking met andere bedrijven binnen Agrifirm eveneens worden geïntensiveerd.

Binnen Agrifirm Exlan is een project gestart om de interne organisatie verder te stroomlijnen. Dit project komt voort uit het business excellence programma dat binnen Agrifirm wordt gestimuleerd en waarmee scherp wordt geanalyseerd hoe processen zijn te verbeteren. Eind 2012 is dit programma afgerond. In 2013 zullen de resultaten worden geïmplementeerd en zal het doorwerken in het resultaat van Agrifirm Exlan.

### *Resultaten*

Agrifirm Exlan heeft een omzet van bijna € 3 miljoen (2011: € 2,6 miljoen). Dat komt neer op een marktaandeel van ongeveer 12% en een plaats in de top 3 van Nederland. Bij Agrifirm Exlan werken bijna 40 medewerkers, inzetbaar voor uiteenlopende projecten in de agribusiness. In 2012 is Gerrit Schilstra directeur geworden. Zijn voorganger Toon van der Putten heeft zijn werkzaamheden voortgezet als zelfstandig adviseur.

# 7. Corporate governance

## INLEIDING

Vanuit het oogpunt van corporate governance zijn bij Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. (hierna: de Coöperatie of Coöperatie Agrifirm) en Agrifirm Group B.V. (hierna Agrifirm Group) de volgende colleges relevant:

- > de Ledenraad van Coöperatie Agrifirm;
- > het Bestuur van Coöperatie Agrifirm, c.q. de Raad van Commissarissen van Agrifirm Group;
- > de Hoofddirectie van Agrifirm Group;

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 Frijns). Eventuele afwijkingen van de code worden ten behoeve van de Ledenraad voorzien van een deugdelijke motivering en kort toegelicht in het jaarverslag.

## STRUCTUUR

Coöperatie Agrifirm is een coöperatie naar Nederlands recht met 17.750 Nederlandse leden. De Coöperatie wordt bestuurd door het Bestuur, dat benoemd wordt door de Ledenraad van de Coöperatie. De Coöperatie houdt alle aandelen van Agrifirm Group.

Agrifirm Group is een besloten vennootschap naar Nederlands recht en fungeert als houdstermaatschappij van groepsmaatschappijen en deelnemingen van Agrifirm.

Op 1 januari 2012 bestond de Raad van Commissarissen uit 12 personen. Deze vormt een personele unie met het Bestuur van de Coöperatie. In maart 2012 waren vier commissarissen aftredend. Twee van hen, dhr. J. Lindenbergh en de heer W.H.J. Teuwen waren niet herkiesbaar. Conform de afspraken betreffende de inkrimping van het aantal commissarissen zijn geen nieuwe kandidaten voorgedragen. De heren P.P.J. van der Meijden en J.T.P.M. Rooijackers zijn na een positief advies van de voordrachtcommissie door de Ledenraad bij acclamatie herbenoemd. De Hoofddirectie van Agrifirm (hierna: Hoofddirectie) bestaat sinds 1 januari 2012 uit 3 personen: Chief Executive Officer, Chief Financial Officer en Chief Operating Officer.

## DE LEDENRAAD VAN DE COÖPERATIE

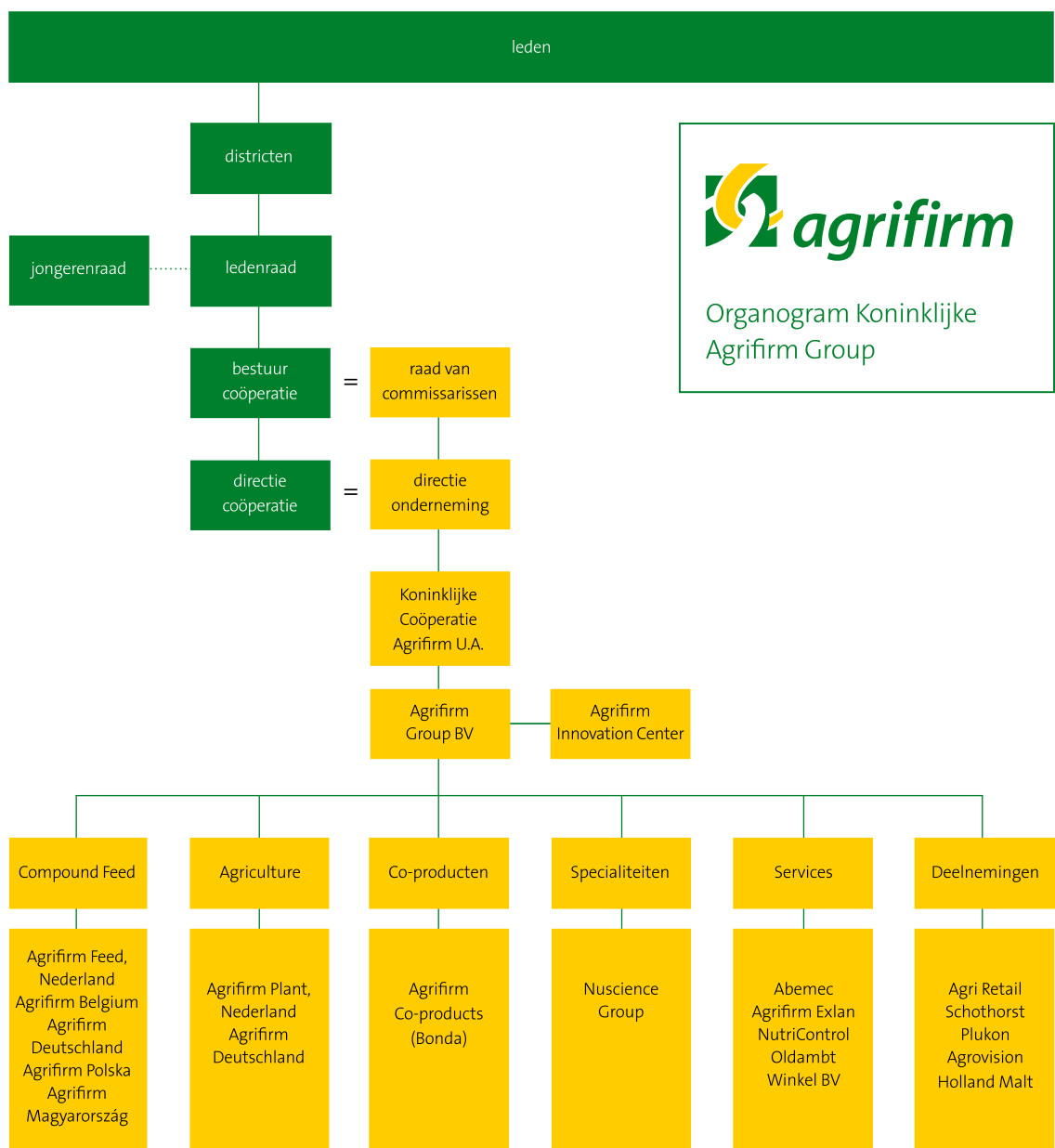
De leden van de Coöperatie zijn door het Bestuur ingedeeld in 28 geografisch begrensde districten. De leden die tot een district behoren, kiezen voor elk district minimaal drie afgevaardigden (district 16 vormt uitzondering met twee afgevaardigden) voor de Ledenraad. De overige leden van de Ledenraad worden naar rato van de omzet aan een district toegewezen door het Bestuur van de Coöperatie. De Ledenraad bestond op 1 januari 2012 uit 97 leden. Vanaf 1 april 2012 bestaat de Ledenraad uit het gewenste aantal van 90 afgevaardigden. De zittingsduur van de ledenraadsleden bedraagt maximaal driemaal 4 jaar. Jaarlijks worden tenminste drie ledenraadsvergaderingen gehouden.

Het Bestuur van de Coöperatie heeft goedkeuring nodig van de Ledenraad 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;
- > het benoemen van leden van het Bestuur van de Coöperatie;

- > belangrijke transacties waaronder begrepen het aangaan van strategische samenwerking 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 bovenstaande en andere besluiten goedkeuring van de Ledenraad vergen. Verder is de Ledenraad belast met de vaststelling van de jaarrekening, het strategisch meerjarenplan van Agrifirm alsmede met het bepalen van de winstbestemming.



*Organogram per 31 december 2012.*

*In 2012 is overeenstemming over overdracht belangen in de deelnemingen Cefetra en Probroed bereikt.*

*Belangen zijn begin januari 2013 overgedragen en in dit organogram reeds weggelaten.*

### HET BESTUUR VAN DE COÖPERATIE

Het Bestuur van de Coöperatie is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de Coöperatie waaronder de behartiging van de belangen van de leden van de Coöperatie bij de door Agrifirm Group en haar groepsmaatschappijen gedreven ondernemingen.

Het Bestuur van de Coöperatie bestaat (vanaf 1 april 2012) uit 10 leden waarvan 8 leden afkomstig uit de land- en tuinbouw en gekozen uit de leden van de Coöperatie, aangevuld met 2 externe leden: een specialist op financieel gebied (financieel profiel) en een specialist op het gebied van strategie en het besturen van grote (internationale) ondernemingen (management profiel). 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. De zittingsduur van bestuursleden is maximaal driemaal 4 jaar.

### DE ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS VAN AGRIFIRM GROUP

De aandelen van Agrifirm Group zijn voor 100% in eigendom van de Coöperatie. De Coöperatie heeft als zodanig volledige zeggenschap binnen de algemene vergadering van aandeelhouders van Agrifirm Group. Het Bestuur van de Coöperatie oefent namens de Coöperatie het stemrecht uit in de algemene vergadering van aandeelhouders van Agrifirm Group, in bepaalde - in de statuten omschreven - gevallen onder voorafgaande goedkeuring door de Ledenraad. De jaarrekening van Agrifirm Group wordt tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van Agrifirm Group ter vaststelling voorgelegd. In deze vergadering wordt tevens een besluit over de winstbestemming genomen.

### DE RAAD VAN COMMISSARISSEN VAN AGRIFIRM GROUP

De Raad van Commissarissen 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, onder meer:

- > het strategisch meerjarenplan;
- > belangrijke transacties, waaronder begrepen het aangaan van strategische samenwerking en onroerendgoedtransacties;
- > de 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 commissarissen worden benoemd voor een termijn van maximaal driemaal 4 jaar. Na elke termijn wordt het functioneren beoordeeld. De Raad van Commissarissen kent een Remuneratie-, een Voordrachts- en een Auditcommissie.

De Remuneratiecommissie bestaat ten minste uit de externe commissaris met het management profiel en de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Deze commissie heeft als taak de voorbereiding van de besluitvorming over het bezoldigingsbeleid en de individuele bezoldigingen voor leden van de Hoofddirectie.

De Voordrachtscommissie bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen over de selectiecriteria en de benoemingsprocedure van de leden van de Hoofddirectie en de Raad van Commissarissen voor.

De Auditcommissie wordt gevormd door de externe commissaris met het financieel profiel en twee andere leden van de Raad van Commissarissen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen maakt geen deel uit van de Auditcommissie. De Auditcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot de juistheid en volledigheid van de financiële verslaggeving, de interne administratie en controlesystemen, risicobeheersing, de naleving van regelgeving evenals de benoeming en werkwijze van de externe accountant.

De commissies hebben geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid en rapporteren aan de Raad van Commissarissen als geheel.

#### **DE HOOFDDIRECTIE VAN AGRIFIRM GROUP**

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 NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE BIJ AGRIFIRM**

Agrifirm hanteert de Corporate Governance Code vrijwillig. Het Bestuur en de Hoofddirectie hebben zich naar de Ledenraad verbonden om aan de Corporate Governance Structuur en de naleving van de code invulling te geven. 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 wordt voor onbepaalde termijn benoemd. Benoeming van de leden van de Hoofddirectie voor een periode van 4 jaar is derhalve niet doorgevoerd (best practice II.1.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code). De invloed van de Coöperatie op het functioneren van de leden van de Hoofddirectie is verankerd doordat het Bestuur van de Coöperatie:
  - o de meerderheid (100%) van stemmen heeft in de algemene vergadering van aandeelhouders van Agrifirm Group;
  - o een personele unie vormt met de leden van de Raad van Commissarissen van Agrifirm Group;
  - o de leden van de Raad van Commissarissen van Agrifirm Group voordragen.
- > Het voorzitterschap van de Remuneratiecommissie wordt vervuld door de voorzitter van de Raad van Commissarissen, gezien 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 algemene zijn ten slotte de volgende onderdelen/bepalingen niet overgenomen:
  - o bepalingen die betrekking hebben op beursvennootschappen, aandelen, opties en/of effecten;
  - o de publicatie van allerlei gevoelige informatie op de website van de vennootschap;
  - o one-tier bestuursstructuur;
  - o certificering van aandelen;
  - o verantwoordelijkheden van institutionele beleggers en aandeelhouders;
  - o interne auditfunctie.

# 8. Risicomanagement

## RISICOPROFIEL EN TOEGEPAST MODEL

De activiteiten van Agrifirm zijn onderhevig aan een breed scala van financiële en operationele risico's. Agrifirm onderkent dat risicobeheersing een belangrijk onderdeel van het ondernemerschap vormt. Acceptatie van een bepaald risiconiveau is een noodzakelijke voorwaarde voor de realisering van de strategische en financiële doelstellingen van Agrifirm. Het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen is onder meer afhankelijk van externe economische factoren, onvoorspelbaarheid van marktontwikkelingen, calamiteiten en menselijke factoren.

Over het algemeen stelt Agrifirm zich voorzichtig op met betrekking tot het aangaan van zakelijke risico's. De omvang van een risico wordt bepaald door de mate van waarschijnlijkheid dat het risico zich zal voordoen en de mogelijke gevolgen daarvan voor Agrifirms strategische en financiële doelstellingen.

## VERANTWOORDELIJKHEID

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 werkmaatschappijen eerstverantwoordelijk is voor de juiste (dagelijkse) toepassing, naleving en bewaking van de systemen die tot doel hebben de voor de werkmaatschappij relevante risico's adequaat te beheersen.

## KENMERKEN VAN DE INTERNE RISICOBEBEERSING EN CONTROLESYSTEMEN

Bij de inrichting en evaluatie van onze risicobeheersing en controlesystemen wordt het internationaal erkende COSO-raamwerk voor interne beheersing als referentie gehanteerd. Dit is vorm gegeven in de Agrifirm Corporate Guidelines, een gemeenschappelijk, mede op risico gebaseerd raamwerk van interne beheersingsmaatregelen.

Binnen Agrifirm is dit een voortdurend proces van identificeren, analyseren, valideren, monitoren en evalueren van significante risicogebieden en de getroffen beheersmaatregelen, als mede het communiceren en rapporteren daarover. Het risicomodel wordt toegepast door alle werkmaatschappijen van Agrifirm. Het model geeft het management van de werkmaatschappijen de middelen om risico's te identificeren, classificeren en controleren, alsmede hieromtrent op een eenduidige wijze over te rapporteren aan de Hoofddirectie.

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

- > uitgangspunten voor de gedragsnormen (code of conduct) en een code ethisch zakendoen die iedereen binnen Agrifirm moet naleven;
- > een Klokkenluidersregeling;
- > 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 managementrapportages 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;
- > kwaliteitsborgingsysteem voor grondstoffen;
- > richtlijnen inzake interne controle en monitoring, waarin inbegrepen autorisatieprocedures en functiescheiding;
- > Letters Of Representation voor de groepsmaatschappijen van Agrifirm.

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

De externe accountant voerde in 2012, als onderdeel van haar opdracht de jaarrekening van Agrifirm te controleren, onafhankelijke audits uit om na te gaan in hoeverre de genomen maatregelen omtrent interne controle en administratieve organisatie adequaat waren. Dit gebeurde volgens een programma dat in overleg met de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen is opgesteld. De aldus verzamelde informatie wordt gebruikt om verbeteringen aan te brengen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen.

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

#### **BUSINESS PLANNING EN REVIEW**

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 werkmaatschappijen over de realisatie van de strategische en operationele doelstellingen, mede naar aanleiding van de periodieke financiële en operationele rapportages en de jaarlijkse budgetcyclus en risicoanalyse. De uitkomsten van risico reviews worden in halfjaarlijkse bijeenkomsten beoordeeld door de Hoofddirectie. Het risicobeheersingmodel heeft op deze manier een plaats gekregen in de businessplanning en budgetteringscyclus van Agrifirm.

#### **MANAGEMENTVERKLARING**

Rekening houdend met de beperkingen die noodzakelijkerwijs verbonden zijn aan alle risicomanagement- en interne beheerssystemen, geven de interne beheersing- en controlesystemen van onze onderneming ons een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze beheersingssystemen in 2012 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.

# 9. Jaarrekening

*(Alle bedragen zijn vermeld in duizenden euro's tenzij anders vermeld.)*

Geconsolideerde balans 31 december 2012	46
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2012	48
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012	49
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	50
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling	52
Toelichting op de geconsolideerde balans	58
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	67
Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht	70
Vennootschappelijke balans 31 december 2012	71
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2012	71
Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening	72
Overige gegevens	74
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	75
Adressen	77

## Geconsolideerde balans 31 december 2012

	2012	2011
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
<i>Immateriële vaste activa</i>		
Goodwill	42.717	52.661
Software	6.068	3.679
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa	438	463
	<b>49.223</b>	<b>56.803</b>
<i>Materiële vaste activa</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	101.874	88.928
Machines en installaties	82.535	69.188
Andere vaste bedrijfsmiddelen	23.092	21.268
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	4.708	9.590
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	184	188
	<b>212.393</b>	<b>189.162</b>
<i>Financiële vaste activa</i>		
Deelnemingen	58.070	90.453
Vorderingen op deelnemingen	1.075	8.215
Overige vorderingen	14.778	10.615
Latente belastingvorderingen	16.852	16.958
	<b>90.775</b>	<b>126.241</b>
<b>Vlottende activa</b>		
<i>Voorraden</i>		
Grond- en hulpstoffen	94.623	67.060
Gereed product en handelsgoederen	139.017	135.143
Levende have	4.304	5.730
	<b>237.944</b>	<b>207.933</b>
<i>Vorderingen</i>		
Handelsdebiteuren	221.437	190.899
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.271	5.439
Overige vorderingen en overlopende activa	61.751	13.835
	<b>291.459</b>	<b>210.173</b>
<i>Liquide middelen</i>	14.572	13.778
<b>Totaal activa</b>	<b>896.366</b>	<b>804.090</b>

	2012	2011
<b>PASSIVA</b>		
<i>Eigen vermogen</i>	380.053	365.796
Aandeel derden	2.356	1.565
Groepsvermogen	<b>382.409</b>	<b>367.361</b>
<i>Voorzieningen</i>		
Pensioenen	839	390
Latente belastingverplichtingen	995	1.020
Overige voorzieningen	22.611	16.145
	<b>24.445</b>	<b>17.555</b>
<i>Langlopende schulden</i>		
Kredietinstellingen	7.975	10.320
Overige schulden	8.687	10.119
	<b>16.662</b>	<b>20.439</b>
<i>Kortlopende schulden</i>		
Kredietinstellingen	206.648	156.713
Handelscrediteuren	157.274	112.716
Belastingen en premies sociale verzekeringen	18.865	18.366
Overige schulden en overlopende passiva	90.063	110.940
	<b>472.850</b>	<b>398.735</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>896.366</b>	<b>804.090</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2012

	2012	2011
<b>Netto-omzet</b>	<b>2.436.446</b>	<b>2.271.755</b>
Wijziging in voorraden gereed product	95	648
Overige bedrijfsopbrengsten	22.690	12.926
	<u>22.785</u>	<u>13.574</u>
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>2.459.231</b>	<b>2.285.329</b>
Kosten van grond- en hulpstoffen	-1.984.137	-1.849.662
Personeelskosten	-190.344	-176.734
Afschrijvingskosten	-41.367	-37.093
Overige bedrijfskosten	-224.919	-204.295
	<u>-2.440.767</u>	<u>-2.267.784</u>
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>-2.440.767</b>	<b>-2.267.784</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>18.464</b>	<b>17.545</b>
<b>Resultaat deelnemingen</b>	<b>16.935</b>	<b>5.619</b>
Financiële baten	2.782	1.786
Financiële lasten	-10.686	-8.529
<b>Saldo der financiële baten en lasten</b>	<b>-7.904</b>	<b>-6.743</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>27.495</b>	<b>16.421</b>
Belastingen	-5.352	-5.913
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>22.143</b>	<b>10.508</b>
Aandeel derden	-998	-476
<b>Nettoresultaat</b>	<b>21.145</b>	<b>10.032</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012

	2012	2011
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>21.145</b>	<b>10.032</b>
Mutatie minderheidsbelang derden	998	476
Aanpassingen om het netto resultaat aan te sluiten op de door de operationele activiteiten gegenereerde kasstroom:		
> Resultaat deelnemingen	-16.935	-5.619
> Dividend ontvangen van deelnemingen	2.968	3.745
> Afschrijvingen	41.367	37.093
> Voorzieningen	6.890	-13.021
> Mutatie belastinglatenties	-133	1.647
> Resultaat inzake verkoop onroerend goed	-10.764	-1.212
> Valuta-omrekeningsverschillen	-2.283	-1.419
	<b>43.253</b>	<b>31.722</b>
Veranderingen in werkkapitaal:		
> Voorraden	-26.516	-7.206
> Handelsdebiteuren	-25.500	-33.125
> Overige kortlopende vorderingen	-4.966	-706
> Handelscrediteuren	42.179	10.780
> Overige kortlopende schulden	-19.760	2.648
	<b>-34.563</b>	<b>-27.609</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>8.690</b>	<b>4.113</b>
Investerings (im)materiële vaste activa	-53.380	-29.890
Desinvesteringen (im)materiële vaste activa	16.454	2.746
Des- /investeringen financiële vaste activa	2.803	1.430
Investerings in groepsmaatschappijen	-8.850	-20.308
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-42.973</b>	<b>-46.022</b>
Opname langlopende leningen	70	0
Aflossing langlopende leningen	-4.394	-6.625
Winstuitkering / Dividend / Ledenvoordeel	-10.534	-779
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-14.858</b>	<b>-7.404</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>-49.141</b>	<b>-49.313</b>



# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

*(Alle bedragen zijn vermeld in duizenden euro's tenzij anders vermeld.)*

## INLEIDING EN TOELICHTING

Dit is de jaarrekening van Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A., statutair gevestigd te Apeldoorn Nederland, een onderneming die op 1 juni 2010 is ontstaan door de fusie van Coöperatie Cehave Landbouwbelang U.A. te Veghel en Coöperatie Agrifirm U.A. te Meppel.

De vennootschap heeft zowel de enkelvoudige als de geconsolideerde jaarrekening opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk wetboek.

## CONSOLIDATIEGRONDSLAGEN

In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2012 zijn opgenomen Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. en haar dochterondernemingen (hierna tezamen Agrifirm genoemd). De dochterondernemingen zijn integraal opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening en alle onderlinge balansposten, baten en lasten binnen Agrifirm worden volledig geëlimineerd. De jaarrekeningen van de dochterondernemingen zijn opgesteld over hetzelfde verslagjaar als dat van de moedermaatschappij, waarbij consistente waarderingsgrondslagen zijn toegepast. Eerste consolidatie en deconsolidatie volgt op het tijdstip waarop de beleidsbepalende invloed is overgedragen aan Agrifirm, respectievelijk waarop de beleidsbepalende invloed is overgedragen aan derden. Het aandeel van derden in dochterondernemingen (minderheidsbelangen) komt in de balans en in de winst- en verliesrekening afzonderlijk tot uitdrukking. Het aandeel van Agrifirm in joint ventures is opgenomen onder financiële activa als deelnemingen indien overwegende zeggenschap in de betreffende deelneming ontbreekt.

## DEELNEMINGEN IN GROEPSMAATSCHAPPIJEN EN MINDERHEIDSDEELNEMINGEN

De deelnemingen worden gehouden via Agrifirm Group B.V. en worden volledig geconsolideerd. Tenzij anders vermeld, betreft het deelnemingen met een belang van 100%.

Bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel Oost Nederland te Apeldoorn 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 B.V. Apeldoorn, Nederland

### *Mengvoer*

Agrifirm Feed B.V., Apeldoorn, Nederland

Agrifirm Belgium N.V., Grobbendonk, België

Agrifirm Polska Sp. z o.o., Szamotuly, Polen

Agrifirm Deutschland GmbH, Neuss, Duitsland <sup>1)</sup>

Agrifirm Magyarország Zrt., Kaba, Hongarije

<sup>1)</sup> Zowel mengvoer als akker- en tuinbouw activiteiten.

### ***Akker- en tuinbouw***

Agrifirm Plant B.V., Apeldoorn, Nederland

### ***Premix en concentraten***

Nuscience N.V., Drongen, België

Pre-Mervo B.V., Utrecht, Nederland

### ***Co-producten***

Bonda Veevoederbureau B.V. Hillegom, Nederland

### ***Overige activiteiten & services***

Abemec B.V., Veghel, Nederland

Agrifirm Winkel B.V., Drachten, Nederland

NutriControl B.V., Veghel, Nederland

Agrifirm Exlan B.V., Veghel, Nederland

B.V. Oldambt, Oostwold, Nederland

### ***Minderheidsdeelnemingen***

Belangrijke minderheidsdeelnemingen gehouden via Agrifirm Group B.V. die niet worden meegeconsolideerd:

Agri Holding B.V. (40,7%), Ede, Nederland

Agrovision B.V. (30,0%), Deventer, Nederland

Cefetra B.V. (32,3%), Rotterdam Nederland <sup>2)</sup>

Holland Malt Holding B.V. (43,0%), Lieshout, Nederland

Plukon Food Group B.V. (20,0%), Wezep, Nederland

Probroed B.V. (49,0%), Groenlo, Nederland <sup>2)</sup>

Schothorst Feed Research B.V. (10,7%), Lelystad, Nederland

<sup>2)</sup> Per jaareinde is tussen partijen onvoorwaardelijke overeenstemming bereikt over de overdracht van de aandelen begin januari.

# Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

## 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 nominale waarde. 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.

## GRONDSLAGEN VOOR DE OMREKENING VAN VREEMDE VALUTA'S

De rapporteringvaluta van de jaarrekening, welke gelijk is aan de functionele valuta, van Agrifirm is de euro (€). De uit transacties in vreemde valuta's voortvloeiende kosten en opbrengsten en niet-monetaire balansposten, respectievelijk monetaire vorderingen en schulden worden omgerekend in euro's tegen de koers per transactiedatum, respectievelijk balansdatum. De hierbij optredende koersverschillen worden ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. In de winst- en verliesrekening worden omzet, kosten en resultaten omgerekend in euro's tegen de op het transactiemoment geldende koers. Een uitzondering hierop vormen de omzet, kosten en resultaten van buitenlandse geconsolideerde deelnemingen; deze worden herleid tot bedragen in euro's tegen gemiddelde koersen. Koersresultaten voortkomend uit omrekeningen van buitenlandse geconsolideerde deelnemingen worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht, indien van toepassing onder aftrek van belastingeffecten. Koersresultaten op lange termijnfinanciering en op financiële instrumenten die zijn aangegaan ter afdekking van koersrisico's inzake buitenlandse deelnemingen, worden op overeenkomstige wijze behandeld. Betaalde goodwill in vreemde valuta wordt omgerekend naar euro's op transactiedatum en leidt niet tot koersverschillen.

## FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

### *Verstrekte leningen, handels- en overige vorderingen*

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

### *Ontvangen leningen en overige financiële verplichtingen*

Leningen en overige financiële verplichtingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

### **Afgeleide financiële instrumenten**

Agrifirm gebruikt afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's voortkomende uit primaire financiële instrumenten af te dekken. Agrifirm hanteert tevens afgeleide financiële instrumenten voor het afdekken van valutakoersrisico's op toekomstige in- en verkopen in vreemde valuta. Ter afdekking van valuta- en renterisico's worden valutatermijncontracten, renteswaps en andere afgeleide financiële instrumenten afgesloten.

## **HEDGE ACCOUNTING**

### **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 toepassing van kostprijshedge accounting leidt tot de volgende uitzondering op de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen 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 verlies rekening. 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**

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 opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Waardeverminderingen en afschrijvingen worden direct opgenomen in de winst-en verliesrekening. De aan onderzoek bestede kosten zijn niet geactiveerd, maar worden behandeld als kosten in het jaar waarin ze zijn gemaakt.

### **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.

Een overname wordt volgens de purchase accounting methode in de jaarrekening verwerkt. In het geval van een acquisitie wordt het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en het aandeel van Agrifirm in de reële waarden van de overgenomen identificeerbare activa en passiva op het moment van de overname als goodwill in de balans geactiveerd. 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 boekjaar dat is aangevangen na de overname.

### **Overige immateriële vaste activa**

Overige immateriële vaste activa, waaronder begrepen software worden lineair afgeschreven in vijf jaar.

### **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 van de onderscheiden objecten. Over het algemeen worden bedrijfsgebouwen afgeschreven in maximaal vijftwintig 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 opbrengstwaarde. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd, indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.

### FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Niet-geconsolideerde minderheidsdeelnemingen, waarop invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde. De overige minderheidsdeelnemingen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijzen onder aftrek van noodzakelijke waardeverminderingen indien deze naar verwachting duurzaam zijn. Langlopende vorderingen zijn opgenomen tegen de nominale waarde, minus een voorziening voor het risico van oninbaarheid, indien noodzakelijk.

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 contante 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. Volgens deze grondslagen dienen activa met een lange levensduur te worden beoordeeld op waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. 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.

### VOORRADEN

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen inkooprijzen franco magazijn. Indien echter op grond van de per balansdatum bestaande inzichten in de ontwikkeling van de verkoopprijzen van gereed product een negatief bedrijfsresultaat 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 (fiffo-) methode. Onder productiekosten zijn begrepen een deel van 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 worden voorzieningen getroffen.

### VORDERINGEN

Handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde, minus een voorziening voor het risico van 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.

### **MINDERHEIDSBELANG DERDEN**

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het aandeel van derden in de nettovermogenswaarde.

### **VOORZIENINGEN**

Voorzieningen worden tegen nominale waarde berekend, met uitzondering van voorzieningen voor pensioen- en soortgelijke verplichtingen welke worden gebaseerd op actuariële berekeningen en latente belastingverplichtingen welke tegen contante waarde worden gewaardeerd. Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die per balansdatum aanwezig zijn, waarvan de omvang onzeker is, maar waarvan een redelijke schatting kan worden gemaakt.

### **PENSIOENEN**

Werkmaatschappijen van Agrifirm hebben verschillende pensioenregelingen in overeenstemming met lokale condities en praktijken in de landen waar zij actief zijn. Dit zijn voornamelijk toegezegde-bijdrageregelingen die zijn ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij. Deze regelingen worden over het algemeen gefinancierd door middel van premiebetalingen aan de verzekeringsmaatschappijen. Het actuariële risico ligt volledig bij de verzekeringsmaatschappij. 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.

### **LATENTE BELASTINGEN**

De belastingen worden berekend op basis van het verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet-afrekbare kosten. Voor zover fiscale waarderingen afwijken van de vermelde waarderingsgrondslagen en daar uitgestelde belastingverplichtingen uit voortvloeien, 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. De latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gewaardeerd tegen contante waarde, gebaseerd op de nominale tarieven die in de verschillende landen gelden. De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien is voldaan aan de algemene voorwaarden voor saldering.

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

### **LANGLOPENDE SCHULDEN**

Rentedragende en niet-rentedragende langlopende schulden zijn opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. De rentelasten worden verantwoord in de perioden waarop deze betrekking hebben.

#### **HANDELSCREDEITOREN EN OVERIGE SCHULDEN**

Handelscrediteuren en overige schulden zijn opgenomen tegen de nominale waarde en het betreft schulden met een looptijd van korter dan één jaar.

#### **LEASING**

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. Omzet wordt alleen verantwoord als er een redelijke zekerheid bestaat dat toekomstige voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en dat deze voordelen betrouwbaar kunnen worden geschat. Opbrengsten worden verantwoord 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 VAN GROND- EN HULPSTOFFEN**

De kosten van grond- en hulpstoffen worden berekend tegen historische kostprijs.

#### **AFSCHRIJVINGEN**

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

#### **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.

#### **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.

#### **KASSTROOMOVERZICHT**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De aankoopprijs van de verworven groepsmaatschappijen is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. Hierdoor is er niet altijd zichtbare aansluiting met de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.



## Toelichting op de geconsolideerde balans

### VERWERVING VAN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

In 2012 hebben de volgende acquisities plaatsgevonden:

- > 1 februari 2012, 100% van de aandelen van de specialist in handel en logistiek van droge grondstoffen Marco Wefelnberg GmbH (Duitsland) door Bonda GmbH.
- > 31 mei 2012, de droge en vochtrijke bijproduct activiteiten van James & Son Ltd. (Verenigd Koninkrijk) door Agrifirm Co-products.
- > 1 augustus 2012, de activiteiten van het mechanisatiebedrijf HBM in Schoondijke (Nederland) door Abemec.
- > 3 december 2012, de premix, voerconcentraten en jong diervoeder activiteiten van Trouw Nutrition Környe Kft's (Hongarije) door Nuscience Group.

### IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Goodwill wordt afgeschreven over een geschatte levensduur van vijf jaar voor handelsbedrijven en tien jaar voor productiebedrijven. De andere categorieën worden in maximaal tien jaar afgeschreven. De investeringen in goodwill in 2012 ter grootte van € 2,3 miljoen (2011: € 14,2 miljoen) hebben hoofdzakelijk betrekking op de overnames van Marco Wefelnberg GmbH en James & Son Ltd.

Het verloop van de waarde van de immateriële vaste activa in het verslagjaar is als volgt:

	Goodwill	Software	Vooruitbetaald op immateriële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2012</b>				
Aanschafwaarde	56.183	13.750	463	70.396
Cumulatieve afschrijving	-3.522	-10.071		-13.593
Boekwaarde	<b>52.661</b>	<b>3.679</b>	<b>463</b>	<b>56.803</b>
<b>Mutaties in boekwaarde</b>				
Nieuwe deelnemingen		28		28
Investeringen	2.293	4.192	-25	6.460
Afschrijvingen	-12.422	-1.845		-14.267
Valuta-omrekeningsverschillen	185	14		199
Saldo	<b>-9.944</b>	<b>2.389</b>	<b>-25</b>	<b>-7.580</b>
<b>Stand per 31 december 2012</b>				
Aanschafwaarde	58.661	17.984	438	77.083
Cumulatieve afschrijving	-15.944	-11.916		-27.860
Boekwaarde	<b>42.717</b>	<b>6.068</b>	<b>438</b>	<b>49.223</b>

## MATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2012</b>						
Aanschafwaarde	246.127	295.872	65.274	9.590	196	617.059
Cumulatieve afschrijving	-157.199	-226.684	-44.006		-8	-427.897
Boekwaarde	<b>88.928</b>	<b>69.188</b>	<b>21.268</b>	<b>9.590</b>	<b>188</b>	<b>189.162</b>
<b>Mutaties in boekwaarde</b>						
Nieuwe deelnemingen	1.970	183	3.808			5.961
Investerings	21.220	29.120	3.755	-4.882		49.213
Desinvesteringen	-3.101	-1.816	-773			-5.690
Afschrijvingen	-7.673	-14.389	-5.034		-4	-27.100
Valuta-omrekeningsverschillen	530	249	68	0		847
Saldo	<b>12.946</b>	<b>13.347</b>	<b>1.824</b>	<b>-4.882</b>	<b>-4</b>	<b>23.231</b>
<b>Stand per 31 december 2012</b>						
Aanschafwaarde	269.847	325.424	72.905	4.708	196	673.080
Cumulatieve afschrijving	-167.973	-242.889	-49.813	0	-12	-460.687
Boekwaarde	<b>101.874</b>	<b>82.535</b>	<b>23.092</b>	<b>4.708</b>	<b>184</b>	<b>212.393</b>

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. In 2012 is een boekwinst gerealiseerd van € 10,8 miljoen (2011: € 1,2 miljoen) op de verkoop van onroerend goed. Een gedeelte van deze verkopen van onroerend goed betreft een verkoop en terughuur van winkelpanden. Deze panden zijn tegen marktconforme tarieven terug gehuurd, derhalve is het resultaat op de verkopen in de winst- en verliesrekening verwerkt.

## FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De specificatie en het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Deelnemingen	Vorderingen op deelnemingen	Overige vorderingen	Latente belastingvorderingen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	90.453	8.215	10.615	16.958	126.241
<b>Mutaties in boekwaarde</b>					
Nieuwe deelnemingen			1		1
Toename / Aflossing vorderingen	-46.350	-7.140	4.162	-106	-49.434
Ontvangen dividend	-2.968				-2.968
Aandeel in resultaat boekjaar	16.935				16.935
Saldo	-32.383	-7.140	4.163	-106	-35.466
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>58.070</b>	<b>1.075</b>	<b>14.778</b>	<b>16.852</b>	<b>90.775</b>

## DEELNEMINGEN

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

- > Agri Holding B.V. (40,75%)
- > Agrovison B.V. (30,0%)
- > Cefetra B.V. (32,3%) (verkocht per 3 januari 2013)
- > Holland Malt Holding B.V. (43,0%)
- > Plukon Food Group B.V. (20,0%)
- > Probroed B.V. (49,0%) (verkocht per 3 januari 2013)
- > Schothorst Feed Research B.V. (10,7%)

Agrifirm waardeert deelnemingen waarin invloed van betekenis op het te voeren beleid kan worden uitgeoefend tegen nettovermogenswaarde en waardeert betaalde goodwill bij overname van groepsmaatschappijen en minderheidsdeelnemingen.

Op 27 september 2012 heeft Agrifirm een overeenkomst gesloten met Baywa AG inzake de overname van de aandelen in de deelneming in Cefetra B.V. Per jaareinde is tussen partijen onvoorwaardelijke overeenstemming bereikt over de overdracht van de aandelen begin januari, waardoor per ultimo 2012 Agrifirm geen belang meer heeft in Cefetra B.V.

Op 12 december 2012 heeft Agrifirm een overeenkomst gesloten met Wimex GmbH inzake de overname van de aandelen in de deelneming in Probroed B.V. Per jaareinde is tussen partijen onvoorwaardelijke overeenstemming bereikt over de overdracht van de aandelen begin januari, waardoor per ultimo 2012 Agrifirm geen belang meer heeft in Probroed B.V.

De te ontvangen bedragen uit de verkoop zijn geïncasseerd als kortlopende vordering. Het verkoop resultaat van € 8,1 miljoen is verwerkt in de jaarrekening 2012.

#### VORDERINGEN OP DEELNEMINGEN

Onder de post vorderingen op deelnemingen zijn opgenomen vorderingen uit hoofde van leningen aan deelnemingen voor een bedrag van € 1,1 miljoen (2011: € 8,2 miljoen). De nog openstaande lening draagt een rente van 6%. In 2012 is € 7,1 miljoen (2011: € 1,4 miljoen) afgelost.

Van deze vorderingen is niets (2011: € 1,4 miljoen) binnen twaalf maanden na balansdatum opeisbaar.

#### OVERIGE VORDERINGEN

Het restant van de overige langlopende vorderingen betreft financieringen verstrekt aan klanten.

#### LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

De latente belastingvorderingen hebben voornamelijk betrekking op de in Nederland en België beschikbare voorwaartse verliescompensatie en tijdelijke waarderingsverschillen. Deze latente vorderingen zijn gevormd op basis van in de toekomst verwachte fiscale winsten. Het bij discontering van de latente belastingvorderingen toegepaste netto rentepercentage is 4%. De nominale waarde van de gewaardeerde latente belastingvorderingen per 31 december 2012 is € 18,4 miljoen (2011: € 18,0 miljoen). De latente belastingvorderingen hebben een looptijd van maximaal negen jaar voor het Nederlandse deel; in België zijn de verliezen onbeperkt voorwaarts verrekenbaar. Naar verwachting zal een bedrag van € 5,4 miljoen (2011: € 3,2 miljoen) aan latente belastingvorderingen binnen één jaar verrekenbaar zijn. De latente belastingvordering is in 2012 afgenomen als gevolg van verrekening van fiscale verliezen en verandering van verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa en passiva.

Ultimo 2012 is voor een bedrag van € 15,1 miljoen (2011: € 15,8 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 betrekking op Nederlandse, Belgische en Duitse werkmaatschappijen.

#### VOORRADEN

De voorraden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2012	2011
Grond- en hulpstoffen	94.623	67.060
Gereed product en handelsgoederen	139.017	135.143
Levende have	4.304	5.730
<b>Totaal voorraden</b>	<b>237.944</b>	<b>207.933</b>

De voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs of eventuele lagere marktwaarde / opbrengstwaarde.

## VORDERINGEN

De vorderingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2012	2011
Handelsdebiteuren	221.437	190.899
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.271	5.439
Overige vorderingen en overlopende activa	61.751	13.835
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>291.459</b>	<b>210.173</b>

Handelsdebiteuren zijn opgenomen na aftrek van een voorziening voor oninbare debiteuren. De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

De forse toename in overige vorderingen betreft met name de per balansdatum nog niet ontvangen bedragen voor de verkoop van de deelnemingen Cefetra B.V. en Probroed B.V. Van de totale vordering van € 46,5 miljoen inzake deze verkopen is op 3 januari 2013 € 43,1 miljoen ontvangen.

## LIQUIDE MIDDELEN

Alle liquide middelen staan ter vrije beschikking van de onderneming.

## EIGEN VERMOGEN

De mutatie van het eigen vermogen is als volgt:

	2012	2011
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	365.796	360.881
Coöperatief dividend (over 2010)		-779
Ledenvoordeel	-7.500	-2.700
Resultaat	21.145	10.032
Valuta-omrekeningsverschillen	612	-1.106
Overige		-532
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>380.053</b>	<b>365.796</b>

De Ledenraad heeft in december 2012 het voorstel van het Bestuur goedgekeurd om van het resultaat over 2012 een bedrag van € 7,5 miljoen uit te keren aan de leden van Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. in de vorm van Ledenvoordeel (dividend) in 2014. Dit voorstel is in deze jaarrekening verwerkt. Het resterende nettoresultaat, een bedrag van € 13,6 miljoen, wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. Het bedrag dat zal worden uitgekeerd aan leden bedraagt 0,75% over de relevante transacties die door de leden in 2013 zullen worden gedaan bij de Nederlandse ledenbedrijven Agrifirm Feed en Agrifirm Plant en is opgenomen onder de overige kortlopende schulden.

Valutaverschillen ontstaan door omrekening in euro's van de waarde van buitenlandse deelnemingen.

De post overige in 2011 betreft voornamelijk vermogensmutaties van minderheidsdeelnemingen.

## AANDEEL DERDEN

De mutatie van het aandeel derden is als volgt:

	2012	2011
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	1.565	6.869
Resultaat	998	476
Verwerving minderheidsbelangen		-6.365
Nieuwe minderheidsbelangen a.g.v. acquisities		481
Dividenduitkering	-176	
Valuta-omrekeningsverschillen en overige mutaties	-31	104
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>2.356</b>	<b>1.565</b>

Het aandeel derden heeft ultimo 2012 hoofdzakelijk betrekking op Strahmann Potato GmbH (een groepsmaatschappij van Agrifirm Deutschland) en Cehave Korm Ltd, een groepsmaatschappij van Nuscience N.V.

De post verwerving minderheidsbelangen in 2011 had betrekking op de uitbreiding van de belangen in Lusai N.V. (groepsmaatschappij van Nuscience N.V.) en Bonda GmbH (voorheen Bongardt GmbH) tot 100%. De post nieuwe minderheidsbelangen in 2011 als gevolg van acquisities had betrekking op de verwerving van de meerderheid van de aandelen van Cebeco Meststoffen B.V. en Cebeco Agrochemie B.V., deelnemingen van Agrifirm Plant.

## VOORZIENINGEN

De mutaties zijn als volgt te specificeren:

	Pensioenen	Latente belastingverplichting	Herstructurering	Overige	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	390	1.020	8.103	8.042	17.555
Dotatie	449		11.273	1.932	13.654
Verwerving		199			199
Aanwending en vrijval		-239	-6.225	-539	-7.003
Valutaomrekeningsverschillen		15		25	40
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>839</b>	<b>995</b>	<b>13.151</b>	<b>9.460</b>	<b>24.445</b>

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

De voorziening voor herstructurering is opgenomen voor verwachte uitgaven in verband met de integratie en herstructurering van activiteiten van diverse groepsmaatschappijen. De voorziening is voornamelijk getroffen voor kosten op het gebied van afvloeiing personeel en optimalisatie van het aantal locaties.

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

De voorziening voor latente belastingverplichtingen heeft hoofdzakelijk betrekking op de verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van in 2007 tot en met 2010 geacquireerde groepsmaatschappijen.

Onder de overige voorzieningen zijn opgenomen voorzieningen voor risico's met betrekking tot bodemvervuiling, verlieslatende contracten met afnemers, voorzieningen op eiercontracten en claims in verband met productaansprakelijkheid. De dotatie in 2012 heeft voornamelijk betrekking op voorzieningen voor eiercontracten in België.

### LANGLOPENDE SCHULDEN

Per 31 december 2012 bedraagt het saldo van de langlopende schulden:

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Kredietinstellingen	7.975	10.320
Overige langlopende schulden	8.687	10.119
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b><u>16.662</u></b>	<b><u>20.439</u></b>

Geen van de schulden aan kredietinstellingen had per balansdatum een resterende looptijd van meer dan vijf jaar (2011: € 2,0 miljoen). De aflossingsverplichting op langlopende leningen bedraagt € 2,8 miljoen per jaar. De meeste langlopende leningen hebben een op Euribor gebaseerde variabele rente vermeerderd met een opslag van 1,5% - 2,2%. De gemiddelde rente op langlopende leningen bedroeg in 2012 circa 3,6% (2011: 3,5%). Voor een lening ten bedrage van € 2,3 miljoen is als zekerheid gesteld, 21,5% van de aandelen van Holland Malt Holding B.V. Voor leningen ten bedrage van € 1,2 miljoen zijn de activa waarvoor de lening is aangegaan als zekerheid gesteld. Voor de overige leningen zijn geen zekerheden gesteld.

Onder overige langlopende schulden is in 2012 opgenomen een schuld ter grootte van € 0,6 miljoen (2011: € 1,1 miljoen) in verband met de uitgestelde betaling van de koopsom van belangen in groepsmaatschappijen. Het kortlopende deel van de verplichting is voor een bedrag van € 2,0 miljoen (2011: € 1,0 miljoen) opgenomen onder de overige kortlopende schulden.

### KORTLOPENDE SCHULDEN

Per 31 december 2012 bedraagt het saldo van de kortlopende schulden:

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Kredietinstellingen	206.648	156.713
Handelscrediteuren	157.274	112.716
Belastingen en premies sociale verzekeringen	18.865	18.366
Overige schulden en overlopende passiva	90.063	110.940
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b><u>472.850</u></b>	<b><u>398.735</u></b>

De schulden hebben een kortlopend karakter van minder dan één jaar. De schuld aan kredietinstellingen betreft hoofdzakelijk de schuld in verband met een financieringsfaciliteit afgesloten bij een groep van banken ('club deal'). Deze faciliteit is verstrekt in de vorm van een 'committed revolving credit facility', waaronder voor maximaal € 200 miljoen kan worden getrokken mits voldaan wordt aan een aantal met de banken overeengekomen ratio's, en waarvoor Agrifirm Group B.V. en een aantal groepsmaatschappijen zich garant hebben gesteld. De faciliteit is verstrekt met ingang van 30 juni 2010 en heeft een looptijd van drie jaar. De rentevoet is gebaseerd op Euribor vermeerderd met een opslag.

Gedurende het verslagjaar is een aanvang gemaakt met het arrangeren van de herfinanciering van Agrifirm. De herfinanciering is in het eerste kwartaal van 2013 afgerond. De financieringsovereenkomst treed in werking indien de ledenraad op 26 maart 2013 akkoord gaat met zekerheidsstelling van activa ten behoeve van de banken.

Met een aantal banken uit het bankconsortium zijn op individuele basis niet gegarandeerde kredietfaciliteiten afgesloten voor een bedrag van maximaal € 146,7 miljoen (2011: € 145,0 miljoen). De voorwaarden zijn vergelijkbaar met die van de 'committed revolving credit facility'.

Ter dekking van het renterisico op schulden met een variabele rente wordt gebruik gemaakt van renteswaps met per balansdatum een nominale waarde van € 20 miljoen (2011: € 20 miljoen). Financiële instrumenten worden niet voor speculatieve doeleinden aangehouden of uitgegeven. De op balansdatum lopende renteswapovereenkomsten zijn in het verslagjaar verlengd tot medio 2018 op een fors lager renteniveau (1,55%, was 4,75%). Ultimo 2012 is de reële waarde van de lopende renteswapovereenkomsten € 1,3 miljoen negatief (2011: € 1,2 miljoen negatief). Door het toepassen van kostprijs-hedge accounting is voor deze negatieve waarde geen voorziening getroffen.

Ter dekking van het risico van prijsfluctuaties op grondstoffen zijn termijncontracten afgesloten voor de aankoop van grondstoffen. Als gevolg van een lagere grondstofprijs dan de prijzen overeengekomen in de termijncontracten hebben de contracten een reële waarde die negatief is per 31 december 2012: € 0,8 miljoen (2011: € 0,1 miljoen). In verband met het toepassen van kostprijs-hedge accounting is voor deze negatieve waarde geen voorziening getroffen.

## **NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN**

### ***Gestelde zekerheden***

Bankgaranties zijn afgegeven voor een bedrag van € 1,4 miljoen (2011: € 1,0 miljoen) voor voornamelijk huurovereenkomsten en vooruitbetalingen. Ten behoeve van overige partijen zijn garanties afgegeven voor een bedrag van € 1,3 miljoen (2011: € 1,6 miljoen).

Garanties zoals omschreven in Boek 2, Artikel 403 van het Burgerlijk Wetboek zijn door Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. gegeven ten behoeve van het merendeel van haar Nederlandse groepsmaatschappijen.



### Huur-, lease-, en overige verplichtingen

De samenstelling van de totale verplichtingen is als volgt:

	2012	2011
Huur onroerend goed	29.160	19.281
Huur en lease transportmiddelen	14.025	12.706
Overige verplichtingen	8.320	17.180
<b>Totaal</b>	<b>51.505</b>	<b>49.167</b>

De looptijd van de verplichtingen kan als volgt worden gesplitst:

	2012	2011
Binnen 1 jaar	18.523	25.048
Van 1 tot 5 jaar	22.260	19.713
Langer dan 5 jaar	10.722	4.406
<b>Totaal</b>	<b>51.505</b>	<b>49.167</b>

### Fiscale eenheid

Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. en een groot deel van haar Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een fiscale eenheid. Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor belastingschulden van alle in de fiscale eenheid opgenomen groepsmaatschappijen.

## Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### NETTO-OMZET

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

	2012	2011
Voeders Nederland	1.029.710	981.629
Akker- en tuinbouw Nederland	354.462	363.191
Voeders Europa	420.413	360.526
Akkerbouw Europa	61.591	63.788
Co-producten	129.332	107.367
Premix & concentraten	278.374	232.174
Mechanisatie	61.421	58.474
Detailhandel	84.161	87.986
Overige activiteiten	16.982	16.620
<b>Totaal netto-omzet</b>	<b>2.436.446</b>	<b>2.271.755</b>

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

	2012	2011
Nederland	1.571.000	1.531.554
België	159.539	134.305
Duitsland	328.817	301.127
Frankrijk	36.656	33.691
Polen	87.773	76.944
Hongarije	56.356	50.220
China	91.663	67.383
Overige landen	104.642	76.531
<b>Totaal netto-omzet</b>	<b>2.436.446</b>	<b>2.271.755</b>

### TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

Voor een bedrag van € 1.117 miljoen (2011: € 1.054 miljoen) wordt geleverd aan en afgenomen van leden van Koninklijke Coöperatie 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 van verhuur van materiële vaste activa en de boekwinst op verkoop van onroerend goed.

### PERSONEELSKOSTEN

De specificatie van de personeelskosten is als volgt:

	2012	2011
Lonen en salarissen	119.927	117.955
Pensioenpremies	10.088	10.135
Overige sociale lasten	18.619	16.147
Loonkosten van derden	12.446	13.944
Overige personeelskosten	29.264	18.553
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>190.344</b>	<b>176.734</b>

### MEDEWERKERS

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

	2012	2011
Voeders Nederland	703	769
Akker- en tuinbouw Nederland	268	281
Voeders en akkerbouw Europa	483	511
Co-producten	213	116
Premix & concentraten	642	567
Mechanisatie	206	195
Detailhandel	401	408
Overige activiteiten	190	181
<b>Totaal FTE ultimo boekjaar</b>	<b>3.106</b>	<b>3.028</b>

### AFSCHRIJVINGSKOSTEN

De specificatie van de afschrijvingskosten is als volgt:

	2012	2011
Afschrijving materiële vaste activa	27.100	26.315
Afschrijving goodwill	12.422	9.088
Afschrijving software	1.845	1.690
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>41.367</b>	<b>37.093</b>

### OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

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

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen € 7,4 miljoen (2011: € 7,2 miljoen).

## FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

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

	2012	2011
Financiële baten	2.782	1.786
Financiële lasten	-10.686	-8.529
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-7.904</b>	<b>-6.743</b>

De financiële lasten zijn voornamelijk rente op kortlopende schulden aan kredietinstellingen. De baten hebben voornamelijk betrekking op rente-inkomsten op langlopende vorderingen op klanten en leningen aan minderheidsdeelnemingen.

## BELASTINGEN

De belasting over het resultaat heeft voor € -0,1 miljoen (2011: € -1,2 miljoen) betrekking op Nederland en voor € -5,3 miljoen (2011: € -4,7 miljoen) op buitenlandse activiteiten. De effectieve belastingdruk wijkt af van het nominale tarief in Nederland (25%).

Oorzaken:

- > Op het resultaat deelnemingen is de deelnemingsvrijstelling van toepassing;
- > Overige permanente verschillen tussen de fiscale en bedrijfseconomische grondslagen voor resultaatbepaling;
- > Afwijkende tarieven in het buitenland;
- > Over sommige verliezen en waarderingsverschillen in Nederland en het buitenland wordt geen latentie gevormd in verband met onzekerheid omtrent realisatie.

## 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 waardecorrecties, 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 en kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

### KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN

De rentebaten en -lasten zijn opgenomen in de kasstroom uit operationele activiteiten. De veranderingen in het werkkapitaal en de door operationele activiteiten gegenereerde kasstroom leiden per saldo tot een positieve kasstroom van € 8,7 miljoen (2011: € 4,1 miljoen).

### KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN

De investeringsactiviteiten leiden per saldo tot een uitgaande kasstroom van € 43,0 miljoen (2011: € 46,0 miljoen). Dit is vooral het gevolg van investeringen in verbeteringen en uitbreiding van fabrieken zowel in mengvoer, premixen, mede om de groei in China te accommoderen, Co-products en het nieuwe hoofdkantoor. Investeringsactiviteiten in nieuwe groepsmaatschappijen waren beperkt.

### KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN

In 2012 is voor een bedrag van € 4,4 miljoen (2011: € 6,6 miljoen) aan langlopende financiering afgelost. In 2012 is € 10,5 miljoen (2011: € 0,8 miljoen) aan dividend en ledenvoordeel uitbetaald. De in 2012 uitbetaalde klantenkorting, € 5,8 miljoen (2011: € 6,8 miljoen) is verwerkt in de kasstroom uit operationele activiteiten.

### GELDMIDDELEN

Per saldo is er in 2012 sprake van een afname van de geldmiddelen van € 49,1 miljoen (2011: € -49,3 miljoen). De mutatie van geldmiddelen kan als volgt worden verklaard:

	2012		2011
Aanwezige liquide middelen begin van het jaar	13.778		19.941
Aanwezige liquide middelen einde van het jaar	14.572		13.778
<b>Mutatie liquide middelen boekjaar</b>		<b>794</b>	<b>-6.163</b>
Kortlopende schulden kredietinstellingen begin van het jaar	156.713		113.563
Kortlopende schulden kredietinstellingen einde van het jaar	206.648		156.713
<b>Mutatie kortlopende schulden kredietinstellingen boekjaar</b>		<b>-49.935</b>	<b>-43.150</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>-49.141</b>	<b>-49.313</b>

## Vennootschappelijke balans 31 december 2012

	2012	2011
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
<i>Financiële vaste activa</i>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	390.895	379.496
<b>Totaal activa</b>	<b>390.895</b>	<b>379.496</b>
<b>PASSIVA</b>		
<i>Eigen vermogen</i>		
Wettelijke reserves	-1.200	-1.812
Overige reserves	381.253	367.608
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>380.053</b>	<b>365.796</b>
<i>Kortlopende schulden</i>		
Te betalen ledenvoordeel	10.842	13.700
<b>Totaal passiva</b>	<b>390.895</b>	<b>379.496</b>

## Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2012

	2012	2011
Resultaat deelnemingen in groepsmaatschappijen	21.145	10.032
<b>Nettoresultaat</b>	<b>21.145</b>	<b>10.032</b>

## Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

*(Alle bedragen zijn vermeld in duizenden euro's tenzij anders vermeld.)*

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 te Apeldoorn gedeponeerd.

Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A., statutair gevestigd te Apeldoorn Nederland is opgericht op 1 juni 2010, zie ook inleiding onder 'toelichting op de geconsolideerde jaarrekening'. De fusie heeft plaatsgevonden door samensmelting van belangen Coöperatie Cehave Landbouwbelang U.A. te Veghel en Coöperatie Agrifirm U.A. te Meppel.

### FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De mutatie in de financiële vaste activa kan als volgt worden weergegeven:

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	379.496
<b>Mutaties in boekwaarde</b>	
Resultaat groepsmaatschappijen 2012	21.145
Ledenvoordeel	-10.358
Valuta omrekeningsverschillen en overige mutaties	612
Saldo	11.399
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>390.895</b>

Alle deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gehouden via Agrifirm Group B.V.

## EIGEN VERMOGEN

De mutatie in het eigen vermogen kan als volgt worden weergegeven:

	Wettelijke reserve omrekenings- verschillen	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	<b>-1.812</b>	<b>346.536</b>	<b>21.072</b>	<b>365.796</b>
<b>Mutaties in boekwaarde</b>				
Resultaat groepsmaatschappijen			21.145	21.145
Ledenvoordeel			-7.500	-7.500
Valuta omrekeningsverschillen en overige mutaties	612			612
Saldo	612	0	13.645	14.257
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>-1.200</b>	<b>346.536</b>	<b>34.717</b>	<b>380.053</b>

De Ledenraad heeft in december 2012 het voorstel van het Bestuur goedgekeurd om van het resultaat over 2012 een bedrag van € 7,5 miljoen uit te keren aan de leden van Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. in de vorm van Ledenvoordeel (dividend) in 2014. Dit voorstel is in deze jaarrekening verwerkt. Het resterende nettoresultaat, een bedrag van € 13,6 miljoen, wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. Het bedrag dat zal worden uitgekeerd aan leden bedraagt 0,75% over de relevante transacties die door de leden in 2013 zullen worden gedaan bij de Nederlandse ledenbedrijven Agrifirm Feed en Agrifirm Plant en is opgenomen onder de overige kortlopende schulden.

Valutaverschillen ontstaan door omrekening in euro's van de waarde van buitenlandse deelnemingen, voor deze verschillen is een wettelijke reserve gevormd.

## HONORARIUM ACCOUNTANT

Het Honorarium van de accountant belast met de controle kan als volgt worden gespecificeerd:

	2012	2011
Onderzoek van de jaarrekening	832	915
Overige controlediensten	116	152
Andere niet-controlediensten	797	422
	<b>1.745</b>	<b>1.489</b>

## FISCALE EENHEID

Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. en een groot deel van haar Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een fiscale eenheid. Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor belastingschulden van alle in de fiscale eenheid opgenomen groepsmaatschappijen.



#### **BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN**

De gegevens conform artikel 383 lid 1 titel 9 BW 2 (inclusief pensioenlasten) zijn voor bestuurders van Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. (tevens Raad van Commissarissen Agrifirm Group B.V.): € 334 duizend (2011: € 358 duizend).

## **Overige gegevens**

#### **STATUTAIRE BEPALINGEN BETREFFENDE DE BESTEMMING VAN HET RESULTAAT**

Artikel 30 van de statuten van Koninklijke Coöperatie 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.

#### **VOORSTEL BESTEMMING RESULTAAT 2012**

De Ledenraad heeft in december 2012 het voorstel van het Bestuur goedgekeurd om van het resultaat over 2012 een bedrag van € 7,5 miljoen uit te keren aan de leden van Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. in de vorm van Ledenvoordeel (dividend) in 2014. Dit voorstel is in deze jaarrekening verwerkt. Het resterende nettoresultaat, een bedrag van € 13,6 miljoen, wordt toegevoegd aan het eigen vermogen.

#### **GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM**

Per 3 januari 2013 heeft Agrifirm haar belangen in de deelnemingen Cefetra B.V. en Probroed B.V. verkocht. Aangezien materieel gezien Agrifirm geen economisch eigendom meer heeft over deze deelnemingen per 31 december 2012, is de verkoop van deze deelneming reeds verwerkt in deze jaarrekening. Op 3 januari 2013 is van de totaal verwachte opbrengst van € 46,5 miljoen een bedrag van € 43,1 miljoen ontvangen.

De per balans datum bestaande financieringsfaciliteit loopt af op 30 juni 2013. Gedurende het verslagjaar is een aanvang gemaakt met het arrangeren van de herfinanciering van Agrifirm. De herfinanciering is in het eerste kwartaal van 2013 afgerond. De financieringsovereenkomst treed in werking indien de Ledenraad op 26 maart 2013 akkoord gaat met zekerheidsstelling van activa ten behoeve van de banken.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het Bestuur en de Ledenraad van Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A.

### VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2012 van Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. te Apeldoorn gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2012 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2012 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### *Verantwoordelijkheid van het Bestuur*

Het Bestuur van de coöperatie is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). Het Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

### *Verantwoordelijkheid van de accountant*

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de coöperatie. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het Bestuur van de coöperatie gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

### *Oordeel betreffende de jaarrekening*

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke Coöperatie Agrifirm U.A. per 31 december 2012 en van het resultaat over 2012 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### *Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen*

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Eindhoven, 12 maart 2013

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. S.G.C. Seijkens RA

# Adressen

## KONINKLIJKE COÖPERATIE AGRIFIRM U.A.

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

## HOOFDDIRECTIE:

Ton Loman > Voorzitter (CEO)  
Jaap Vessies > Financieel directeur (CFO)  
Joost Helsen > Operationeel directeur (COO)

## AGRIFIRM FEED B.V.

Landgoedlaan 20  
7325 AW APELDOORN, Nederland  
T +31 88 488 1100  
F +31 88 488 1900  
www.agrifirm.com/feed  
feed@agrifirm.com  
Directeur: Wim Maaskant

## AGRIFIRM POLSKA Sp. z o.o.

64-500 SZAMOTUŁY  
ul. Bolesława Chrobrego 52, Polen  
T +48 61 29 31 970  
F +48 61 29 22 369  
www.agrifirm.pl  
biuro@agrifirm.pl  
Directeur: John Dortmans

## NUSCIENCE N.V.

Booiebos 5  
9031 DRONGEN, België  
T +32 9 280 29 71  
F +32 9 282 00 27  
www.nusciencegroup.com  
info@nusciencegroup.com  
Directeur: Patrick Keereman

## AGRIFIRM PLANT B.V.

Landgoedlaan 20  
7325 AW APELDOORN, Nederland  
T +31 88 488 1200  
F +31 88 488 1900  
www.agrifirm.com/plant  
plant@agrifirm.com  
Directeur: Drees Beekman

## AGRIFIRM DEUTSCHLAND GmbH

Danziger Straße 3-5  
41460 NEUSS, Duitsland  
T +49 2131 181-0  
F +49 2131 181-107  
www.agrifirm.de  
neuss@agrifirm.de  
Directeur: Herman ter Haar

## AGRIFIRM CO-PRODUCTS B.V. / BONDA

Weeresteinstraat 43  
2182 GR HILLEGOM, Nederland  
T +31 252 53 61 36  
F +31 252 53 61 37  
www.agrifirm.com/co-products.nl  
info@bonda.nl  
Directeur: Ed Brouwer

## AGRIFIRM BELGIUM N.V.

Industrieweg 18  
2280 GROBBENDONK, België  
T +32 14 50 07 80  
F +32 14 50 07 91  
www.agrifirm.be  
info@agrifirm.be  
Directeur: Adrie Brands

## AGRIFIRM MAGYARORSZÁG Zrt.

Daróczi major, Pf. 27  
4183 KABA, Hongarije  
T +36 54 461 110  
F +36 54 523 033  
www.agrifirm.hu  
info@agrifirm.hu  
Directeur: Otto van der Linden

## AGRIFIRM WINKEL B.V.

Landgoedlaan 20  
7325 AW APELDOORN, Nederland  
T +31 88 488 1000  
F +31 88 488 1900  
www.agrifirm.com  
info@agrifirm.com  
Directeur: Joost Helsen

**ABEMEC B.V.**

Pater van den Elsenlaan 4  
5462 GG VEGHEL, Nederland  
T +31 413 38 29 11  
F +31 413 38 22 94  
www.abemec.nl  
info@abemec.nl  
Directeur: Hans Quint

**B.V. OLDAMBT**

Langeweg 5  
9682 XR OOSTWOLD, Nederland  
T +31 597 55 13 02  
F +31 597 55 17 67  
www.oldambt.nl  
drogerij@oldambt.nl  
Directeur: Eiko Jan Duursema

**NUTRICONTRON B.V.**

NCB-laan 52  
5462 GE VEGHEL, Nederland  
T +31 413 38 26 33  
F +31 413 38 21 41  
www.nutricontrol.nl  
info@nutricontrol.nl  
Directeur: Ruud Tijssens  
Vanaf 1 februari 2013 Jörgen van den  
Ende

**AGRIFIRM EXLAN B.V.**

Poort van Veghel 4949  
5466 SB VEGHEL, Nederland  
T +31 413 38 21 40  
F +31 413 38 21 02  
www.exlan.nl  
mail@exlan.nl  
Directeur: Gerrit Schilstra

## DEELNEMINGEN

**AGRI HOLDING B.V.**

Galvanistraat 100  
6716 AE EDE, Nederland  
T +31 318 43 20 00  
F +31 318 43 20 02  
www.boerenbond-welkoop.nl  
Directeur: Wouter van der Ley

**AGROVISION B.V.**

Teugseweg 18,  
7418 AM DEVENTER, Nederland  
T +31 570 66 41 11  
F +31 570 63 77 56  
www.agrovision.nl  
Directeur: Karel Heijink

**CEFETRA B.V.**

*(belang overgedragen januari 2013)*  
Boompjes 40  
3011 XB ROTTERDAM, Nederland  
T +31 10 400 79 00  
F +31 10 201 80 00  
www.cefetra.nl  
Directeur: Hugo Stam

**HOLLAND MALT HOLDING B.V.**

De Stater 1  
5737 RV LIESHOUT, Nederland  
T +31 499 42 82 01  
www.hollandmalt.com  
Directeur: Han van der Veen

**PLUKON FOOD GROUP B.V.**

Industrieweg 36,  
8091 AZ WEZEP, Nederland  
T +31 38 376 66 37  
F +31 38 376 66 74  
www.plukon.nl  
Directeur: Peter Poortinga

**PROBROED B.V.**

*(belang overgedragen januari 2013)*  
Zwolseweg 17  
7142 HE GROENLO, Nederland  
T +31 544 47 30 00  
www.probroed.com  
Directeur: Hans van der Vleuten

**SCHOTHORST FEED RESEARCH B.V.**

Meerkoetenweg 26  
8218 NA LELYSTAD, Nederland  
T +31 320 25 22 94  
F +31 320 25 50 30  
www.schothorst.nl  
Directeur: Marcel Hakkaart



**KONINKLIJKE COÖPERATIE AGRIFIRM U.A.**

Landgoedlaan 20

7325 AW APELDOORN, Nederland

T +31 88 488 1000

F +31 88 488 1900

[www.agrifirm.com](http://www.agrifirm.com)

[mail@agrifirm.com](mailto:mail@agrifirm.com)