ENGLISH

Royal Flora Holland

Jaarverslag 2017

Flowering the world.

Digitaal jaarverslag 2017

Welkom bij ons jaarverslag 2017! Hier vindt u onze terugblik op het jaar 2017. Zo gaan we in op onze missie, visie en strategie en de belangrijkste financiële cijfers, inclusief een door de accountant gecontroleerde jaarrekening. Tevens vindt u de verslagen van de Raad van Commissarissen en van de ALV-commissie.

Voor het tweede achtereenvolgende jaar combineren we duurzaamheid in onze verslaggeving. We maken hierbij gebruik van GRI (Global Reporting Initiative) Standards. Deze Standards zijn ontworpen om als een set te worden gebruikt met als doel te rapporteren over de effecten van onze activiteiten op de economie, het milieu en de maatschappij. Hiermee maken we onze duurzaamheidsambitie en duurzame rol in de sierteeltsector duidelijk. Dit jaarverslag is gebaseerd op de GRI-optie 'Core'. Achterin het verslag is een GRI-tabel opgenomen met paginaverwijzingen naar de betreffende GRI-onderdelen.

Naast dit jaarverslag in de vorm van een interactieve pdf presenteren we ook een reportingwebsite met onze belangrijkste feiten en cijfers over 2017. Hier presenteren we de belangrijkste kengetallen in toegankelijke vorm waar u makkelijk uw weg in kunt vinden.

In dit jaarverslag worden onder meer de volgende begrippen gebruikt: 'Coöperatie Royal FloraHolland U.A.', 'Royal FloraHolland', 'RFH' of 'de coöperatie'. Deze verwijzen alle naar Royal FloraHolland als coöperatieve organisatie.

De directie van de coöperatie heeft het jaarverslag 2017 van Royal FloraHolland op 11 april 2018 opgemaakt. Op 11 april 2018 heeft de Raad van Commissarissen met dit verslag ingestemd.
Het jaarverslag wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene ledenvergadering op 31 mei 2018. Royal FloraHolland publiceert jaarlijks zijn jaarverslag. De directie van de coöperatie heeft het jaarverslag over het boekjaar 2016 op 12 april 2017 opgemaakt en dit verslag is in de algemene ledenvergadering van 1 juni 2017 toegelicht en formeel vastgesteld.

Disclaimer

Het jaarverslag 2017 bevat mededelingen over de toekomst. Deze mededelingen zijn gebaseerd op actuele verwachtingen, schattingen en projecties van het management van Royal FloraHolland. De informatie die beschikbaar was op het moment van opmaken van dit jaarverslag geeft geen zekerheid dat de verwachtingen, schattingen en projecties zullen worden gerealiseerd.

Inhoudsopgave

Voorwoord van de CEO 4

Profiel 7

Ons vergezicht: visie en missie 8

Waardecreatie 10

Strategie 11

Strategische pijlers en voortgang 12

Operationele voortgang 16

Financiën 20

Outlook 26

Feiten en Cijfers 27
Omzet 28
Klanten en relaties 29
Omzet en aanvoer 30
Export en import 31
Faciliteiten 36
Snijbloemen 38
Kamerplanten 40
Tuinplanten 42

Human Resources 44
HR-beleid 44
HR-kengetallen 47

Duurzaamheid 49

Directieverslag 71
Statutaire directie en structuur 71
Samenstelling directie en managementteam 72
Klantenplatform 73
Pilot Ledenraad 74
Corporate Governance 75
Risicomanagement en risicobeheersing 78

Verslag Raad van Commissarissen 81
Samenstelling Raad van Commissarissen 81
Verslag Raad van Commissarissen 84

Overige organen 91
Verslag ALV-commissie 91

Interviews stakeholders 15, 19, 48, 70

Jaarrekening 2017 93
Geconsolideerde balans 94
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 96
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 97
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 99
Toelichting op de geconsolideerde cijfers 100
Toelichting op de geconsolideerde balans 108
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 123
Enkelvoudige balans 128
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 130
Toelichting op de enkelvoudige cijfers 131
Toelichting op de enkelvoudige balans 132
Overige gegevens 145
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 146

Adressen 157
GRI-tabel 159
Verklarende woordenlijst 163
Colofon 164

2017: jaar van ‘Verbinden en Doen’

Op 1 januari 2018 ben ik begonnen als CEO van Royal FloraHolland. Toch kan ik, gegeven mijn vorige rol als CFO, samen met u terugkijken op het afgelopen jaar. 2017 was ingezet als het jaar van ‘Verbinden en Doen’ en dat is op vele vlakken gelukt. Zowel Royal FloraHolland als de sierteeltsector heeft belangrijke stappen gezet in de implementatie van de strategie 2020.

Verbeteren dagelijkse dienstverlening

Als eerste hebben we belangrijke stappen gezet in het verbeteren van onze dagelijkse dienstverlening. Royal FloraHolland verzorgt dagelijks de logistieke en financiële afhandeling voor al onze ruim 4.100 leden, onze bijna 1.600 andere aanvoerders, maar ook voor onze circa 2.500 klanten. Deze dienstverlening is eind 2017 verbeterd, maar stond gedurende bepaalde piekperioden onder druk. Dit kwam doordat er steeds meer kleinere partijen werden afgenomen.
Er werden meer karren verwerkt en het aantal transacties per kar nam substantieel toe. Op bepaalde momenten waren daarom soms de stapelwagens en fusten op verkeerde plekken beschikbaar. Hierop hebben we adequaat ingespeeld. We hebben onze logistieke prestaties (doorlooptijden, foutmarges, eindtijden, etc.) verbeterd en 13.000 (+ 5%) nieuwe stapelwagens aangeschaft. Onze dienstverlening willen we vernieuwen, betrouwbaarder en efficiënter maken als ons antwoord op nieuw gevraagde dienstverleningsconcepten, kleinere bestelgroottes en snellere leversnelheden. En dat in een wereld die nooit stilstaat. Doel is dat onze leden en hun klanten op basis van onze dienstverlening beter inspelen op de veranderende marktvraag. Vernieuwingen in onze dienstverlening passen dan ook naadloos in onze visie op de toekomst: wereldwijd kansen creëren voor groei van de sierteeltsector.

Coöperatieve samenwerking versterkt

Een tweede belangrijke stap is gezet op het gebied van ledenbinding. De betrokkenheid van onze leden is een belangrijk thema geweest. Binnen Coöperatie 2020 zijn leden met andere leden in gesprek gegaan over belangrijke thema’s die deze betrokkenheid en binding beïnvloeden. Zo is gesproken over het belang van de coöperatie en over governance. In een reguliere ledenvergadering is ingestemd met een nieuwe tarief- en lidmaatschapstructuur. Hiermee wordt ingespeeld op de verschillen in schaalgrootte en dienstenbehoeften van onze leden. De coöperatieve samenwerking kan hierdoor – ondanks die verschillen – worden bewaard, bewaakt en versterkt. Kortom, de

‘We concentreren ons op het verder succesvol maken van Floriday, optimale integrale logistieke besturing en verdere verbetering van de dagelijkse dienstverlening voor onze leden en klanten.’

coöperatieve zeggenschap heeft gewerkt: de binding met onze leden is verstevigd en er is veel draagvlak voor onze gezamenlijke toekomst gerealiseerd. De hierdoor verbeterde interactie tussen de coöperatie en onze leden en klanten draagt bij aan het toekomstbestendig maken van Royal FloraHolland.

Mijlpaal: lancering digitaal platform Floriday

Een derde belangrijke stap is gezet met de implementatie van onze digitale strategie. De ambities op dit vlak waren substantieel en deze zijn waargemaakt. Belangrijkste mijlpaal was de lancering van ons digitale aanbodsplatform Floriday. Onze leden en ook andere kwekers zijn niet gebaat bij allemaal verschillende systemen, dat lossen we op met dit digitale aanbodsplatform. De eerste kwekers zijn inmiddels aangesloten en hun aantal neemt snel toe. Daarnaast zijn we een samenwerking aangegaan met FloraXchange als groot digitaal handelskanaal voor met name planten. Ons eigen online transactiekanaal FloraMondo is hier onderdeel van. Door al deze initiatieven neemt de digitalisering van onze dienstverlening aanzienlijk toe.

Slagvaardige organisatie

Een andere belangrijke stap was het afronden van de al eerder aangekondigde reorganisatie. Door de afdeling commercie en stafafdelingen te reorganiseren en daarbij afscheid te nemen van ongeveer honderd medewerkers, hebben we onze efficiency verhoogd en onze slagkracht vergroot. We hebben binnen het coöperatieve karakter van onze organisatie extra aandacht besteed aan de afronding van deze reorganisatie. Deze was noodzakelijk om zodoende op andere plaatsen in de organisatie te kunnen investeren in onze toekomst en onze dienstverlening verder te verbeteren. Onderdeel van deze reorganisatie was ook het outsourcen van een aantal bedrijfsonderdelen. Zo is een deel van onze IT-ondersteuning naar Conclusion en OGD overgegaan. Deze IT-dienstverleners ondersteunen Royal FloraHolland bij de modernisering en het beheer van de primaire IT-processen en het applicatielandschap. Parallel hieraan is samen met onze partners hard gewerkt aan het nieuwe cloud based- werkplekconcept 'Royal FloraHolland AnyWhere'. Doel is een betere samenwerking tussen interne en externe medewerkers op alle mogelijke devices tegen lagere en beter beheersbare kosten tot stand te brengen. Hiermee wordt ook zichtbaar dat outsourcing bijdraagt aan grotere slagvaardigheid van onze organisatie.

Medewerkersbetrokkenheid flink gestegen

De betrokkenheid en bevlogenheid (engagement) van onze medewerkers zijn in 2017 flink gestegen. Met een score van 74% (2016: 65%, doelstelling: 70%) hebben we grote stappen voorwaarts gezet. We kunnen constateren dat het vertrouwen van onze medewerkers in een succesvolle implementatie van de strategie sterk is toegenomen. Dat is belangrijk, want onze medewerkers hebben hierin een grote rol. Vooral onze teammanagers hebben aan de hogere score een belangrijke bijdrage geleverd. Resultaten zijn verbeterde sfeer met een hogere drive en energie in de organisatie.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een randvoorwaarde voor een gezonde toekomst. Royal FloraHolland werkt continu aan het verbeteren van het eigen duurzaamheidsprofiel en speelt een belangrijke rol in het bevorderen van ketenduurzaamheid en ketentransparantie. We hebben verdere prioriteiten in onze doelstellingen aangebracht en de resultaten hiervan worden stap

voor stap zichtbaar. Zo zijn we één van de oprichters van het Floriculture Sustainability Initiative (FSI), een samenwerking van ketenpartners in de sierteeltsector en non-gouvernementele organisaties. Ambitie van FSI is om in 2020 90% van de door de leden geproduceerde of verhandelde bloemen en planten duurzaam tot stand te brengen. In 2017 werd 33% van alle bloemen en 53% van alle planten duurzaam geproduceerd of verhandeld. Dit resultaat is mede door transparante ketenregie van Royal FloraHolland hoger dan het resultaat van 2016 (bloemen: 29%, planten: 48%).

Hogere omzet, solide financiële basis

In aantallen was er in 2017 een krimp. Royal FloraHolland verhandelde 11,7 miljard stuks, een afname van 1,8%. De productomzet is daarentegen met 1,2% toegenomen tot bijna € 4,7 miljard, een bewijs dat we stap voor stap op weg zijn om onze groeiambities te verwezenlijken. Deze omzetstijging wordt veroorzaakt door hogere prijzen. Het prijsniveau van bloemen en planten nam gemiddeld met 3,9% toe.

De opbrengsten van Royal FloraHolland namen met 0,3% licht af tot € 377 miljoen en het operationeel resultaat (exclusief het programma RFH2020, reorganisatiekosten en resultaat deelnemingen) daalde met 18,5% tot € 22 miljoen. De investeringen kwamen uit op € 71,7 miljoen. De financiële ratio's zijn en blijven op niveau. Verdere focus helpt de kosten goed in de hand te houden. Er is ook overeenstemming bereikt over een nieuwe langetermijnfinanciering. We beschikken over een solide financiële basis. Dit alles geeft vertrouwen voor de toekomst.

Integrale Logistieke Besturing: prioriteit

Zoals gezegd waren er in de loop van 2017 op piekmomenten problemen met onze dienstverlening. Dit weerspiegelt zich in een lagere tevredenheid van onze leden en hun klanten. Daarnaast verloopt de invoering van nieuwe veilmethodes langzamer dan gedacht. Dit ligt vooral aan de status van onze logistieke IT-systemen, die minder vernieuwing mogelijk maken dan we vooraf hadden ingeschat. We zullen deze systemen in al onze locaties moeten uniformeren en vervangen voordat we verder kunnen met onze plannen. We hebben dit project 'Integrale Logistieke Besturing' gedoopt, een belangrijke prioriteit voor de komende jaren en randvoorwaarde voor ons toekomstig succes.

Vooruitblik

We staan er financieel gezond voor, we hebben een goed team en we hebben een helder plan. Hierbij hebben we een duidelijke focus op drie belangrijke onderwerpen die we in relatie tot onze groeistrategie voor de toekomst in 2018 willen realiseren. Deze drie onderwerpen zijn: verdere verbetering van de dagelijkse dienstverlening voor onze leden en klanten, het verder succesvol maken van Floriday en optimale integrale logistieke besturing. Hier zetten we vol op in. Zo maken we Royal FloraHolland toekomstbestendig!

Namens het managementteam bedank ik onze leden, klanten, medewerkers en alle andere betrokken stakeholders. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar onze voormalige CEO Lucas Vos. Hij heeft de afgelopen vier jaar verdere verbinding met al onze stakeholders tot stand gebracht en richting gegeven aan ons toekomstperspectief. Dit is van grote waarde geweest voor de coöperatie.

Ik zie de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Steven van Schilfgaarde
CEO Royal FloraHolland

Ambitie: dé wereldwijde, digitale marktplaats voor de sierteeltsector worden

Over Royal FloraHolland

Met ruim 100.000 transacties per dag en tienduizenden soorten bloemen en planten is Royal FloraHolland dé internationale marktplaats en kennispartner die bijdraagt aan het succes van onze leden en hun klanten.

Royal FloraHolland heeft een jaaromzet van € 4,7 miljard en ruim 4.100 leden waarvan ruim 600 buitenlandse leden. Er zijn circa 2.500 klanten. Momenteel zijn er 38 veilingklokken verdeeld over vijf vestigingen (Aalsmeer, Naaldwijk, Rijnsburg, Eelde en de veiling Rhein-Maas). De meeste leden komen uit Nederland, maar leden komen in toenemende mate ook uit Israël en Afrika.

Royal FloraHolland heeft als ambitie dé wereldwijde, digitale marktplaats voor de sierteeltsector te worden. De toepassing van digitaal en data in onze business strategie is hier volledig op gericht. De oprichting van het digitale platform Floriday, ons digitale transactiekanaal FloraMondo, de samenwerking met FloraXchange, het grootste digitale transactiekanaal voor planten, zijn daar voorbeelden van.

Onze stip op de horizon is dat in de toekomst de sierteeltsector meer dan ooit bloeit en laat bloeien

Visie

Planten en bloemen zijn voor consumenten dé manier om uiting te geven aan emotie.

Bloemen met hun uitbundige kleuren en vormen staan voor schoonheid, voor gevoel. Planten dragen bij aan een mooie en gezonde omgeving. Samen met onze leden en hun klanten maken wij met al die prachtige bloemen en planten de wereld mooier en gezonder. Onze stip op de horizon is dat in de toekomst de sierteeltsector meer dan ooit bloeit en laat bloeien.

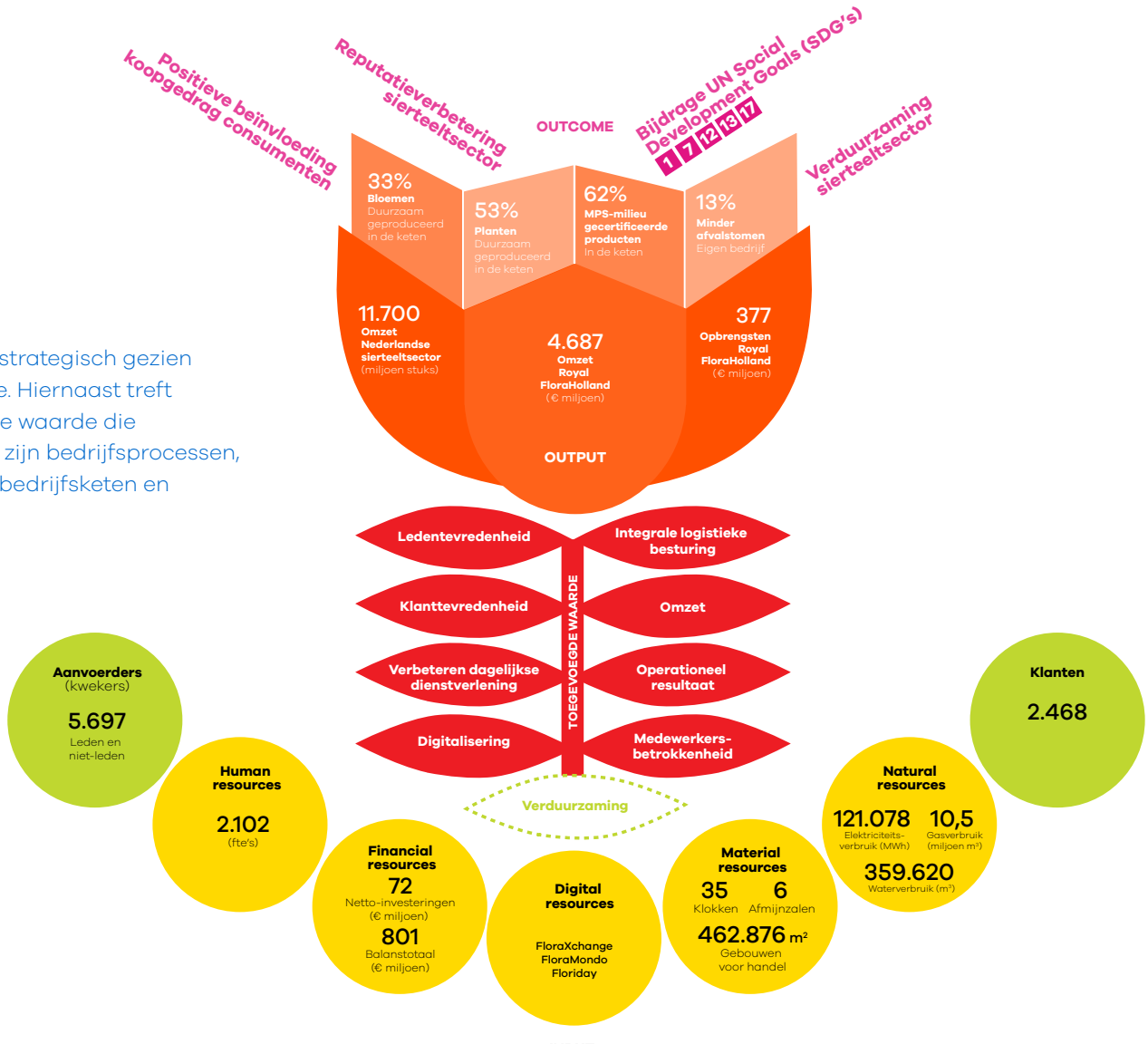
Royal FloraHolland maakt al meer dan honderd jaar de wereld mooier en gezonder met bloemen en planten

Missie

Flowering the World Together, Planting Seeds of Opportunity for our Members.

Samen met kwekers en hun klanten maakt Royal FloraHolland al meer dan honderd jaar de wereld mooier en gezonder met bloemen en planten. Wij zijn dé internationale marktplaats en kennispartner in de sierteeltsector en dragen bij aan het succes van onze kwekers en hun klanten. Per dag vinden bij Royal FloraHolland ruim 100.000 transacties plaats met meer dan 30.000 verschillende soorten bloemen en planten. Dankzij onze gestroomlijnde logistiek vinden deze prachtige producten razendsnel hun weg over de wereld. Onze bloemen en planten maken consumenten gelukkig. Bovendien bieden ze hen de mogelijkheid bijzondere momenten waarde te geven, doordat ze hun gevoelens van dank, liefde, excuses, geluk en troost versterken.

Royal FloraHolland hecht strategisch gezien belang aan waardecreatie. Hiernaast treft u een overzicht aan van de waarde die Royal FloraHolland vanuit zijn bedrijfsprocessen, alsmede zijn positie in de bedrijfsketen en samenleving toevoegt.



Primaire focus is het zijn van het wereldwijd leidende platform in de sierteelt

Royal FloraHolland is een marktplaats voor bloemen en planten. Deze marktplaats in fysieke en digitale vorm richt zich op de wereldwijde business-to-business-sierteeltmarkt en ontsluit een zo groot mogelijk internationaal aanbod van leden en aanvoerders.

Hiertoe organiseert Royal FloraHolland op meerdere locaties wereldwijd een aantal logistieke activiteiten die het mogelijk maken bloemen, kamerplanten en tuinplanten adequaat en op tijd bij klanten te krijgen. Royal FloraHolland levert tevens diensten op het gebied van standaardisatie in de keten (product, handel, logistieke middelen, duurzaamheidstandaarden etc.) met als doel wereldwijd efficiënt en digitaal handelen mogelijk te maken. Ketenduurzaamheid maakt hier integraal deel van uit en is het belangrijkste duurzame materiële topic, zie pagina 60.

De primaire focus van Royal FloraHolland is het zijn van het wereldwijd leidende platform in de sierteelt. Doel is voor onze leden te komen tot een maximale afzet met een optimale prijsvorming. Alle kernactiviteiten op het gebied van dienstverlening, logistiek en financiële afhandeling, alsmede de inrichting van de organisatie staan in het teken van dit doel.

De strategie Royal FloraHolland 2020 kent twee serieuze ambities:

Betere marges voor leden en klanten, door:
- Het efficiënter maken van de logistieke keten.
- Lagere kosten bij Royal FloraHolland: terug naar de kern.
- Een open marktplaats bouwen, waar een goede, stabiele prijsvorming plaatsvindt.

Meer consumenten kopen meer bloemen en planten, door:
- De beste kennis van markten en consumenten in huis te hebben.
- Een ondersteunende rol te vervullen in de promotie van bloemen en planten.
- Het innovatiecentrum te zijn voor de internationale sierteelt.

Hierbij geldt dat Royal FloraHolland zich vanaf 2018 meer gaat toeleggen op het invullen van de eerste ambitie. De tweede ambitie wordt niet losgelaten, maar zal meer worden ingevuld in samenwerking met onze klanten en ketenpartners. Mede gegeven de sterkere focus op operational excellence zijn de speciale strategische programma's die separaat waren opgezet in 2017 in de reguliere organisatie geïntegreerd.

Om de strategische focus mogelijk te maken heeft Royal FloraHolland een aantal strategische pijlers vastgesteld. De concrete strategische pijlers zijn de volgende:

- **Verbeteren dagelijkse dienstverlening.**
- **Ledentevredenheid.**
- **Klanttevredenheid.**
- **Digitalisering.**
- **Integrale Logistieke Besturing.**
- **Omzet en operationeel resultaat.**
- **Medewerkersbetrokkenheid.**

De bereikte voortgang van strategische pijlers wordt hierna kort toegelicht.

Verbeteren dagelijkse dienstverlening

In de loop van 2017 waren er op piekmomenten problemen met onze dagelijkse dienstverlening. Royal FloraHolland verzorgt dagelijks de logistieke en financiële afhandeling voor al onze ruim 4.100 leden, bijna 1.600 andere aanvoerders, maar ook voor onze circa 2.500 klanten. Deze dienstverlening is eind 2017 verbeterd, maar stond gedurende bepaalde piekmomenten wel onder druk. Dit kwam door een groter transactievolume en doordat er steeds meer kleinere partijen werden afgenomen. Er werden meer karren verwerkt en het aantal transacties per kar nam substantieel toe. Op piekmomenten waren daarom soms de stapelwagens en fusten op verkeerde plekken beschikbaar. Hierop hebben we adequaat ingespeeld. We hebben onze logistieke prestaties (doorlooptijden, foutmarges etc.) verbeterd, 13.000 (+ 5%) nieuwe stapelwagens aangeschaft en eindtijden verbeterd. Onze dienstverlening willen we vernieuwen, betrouwbaarder en efficiënter maken als antwoord op nieuw gevraagde dienstverleningsconcepten, kleinere bestelgroottes en snellere leversnelheden.

Ledentevredenheid

De ledentevredenheidscore kwam in 2017 uit op 50 en ligt hiermee ruim onder de doelstelling van 55 voor 2017. Hij blijft daarmee nagenoeg gelijk aan de behaalde score van 2016 (51). De score wordt vooral veroorzaakt door de in het voorjaar van 2017 achtergebleven logistieke dienstverlening op piekmomenten. In de loop van het jaar is hierop geanticipeerd en zijn adequate maatregelen tot verbetering genomen.
Wel is de tevredenheid over de betrokkenheid toegenomen. Leden waren in Q4 2017 iets meer tevreden over de hulp bij het realiseren van hun bedrijfsdoelstellingen in vergelijking met Q1 2017. Leden zijn ook positiever geworden over de mate van zeggenschap in vergelijking met Q1 2017, bijvoorbeeld dat er voldoende inspraakmogelijkheden zijn. Omdat leden bij het ledentevredenheidonderzoek als belangrijke onderwerpen om invloed op uit te oefenen op de coöperatie 'de toekomst van Royal FloraHolland' en 'de tariefstructuur' noemen, verwachten we mede door de doorgevoerde verbeteringen een hogere ledentevredenheidscore in 2018.

Klanttevredenheid

De relatie tussen Royal FloraHolland en zijn achterban wordt vier keer per jaar getoetst in de vorm van een verdiepend onderzoek naar de tevredenheid en het vertrouwen van klanten. In 2017 kwam de gemiddelde score uit op 26, tegen een doelstelling van 33. Deze relatief lage score had met name een relatie met in 2017 ontstane vertraging in de logistieke dienstverlening (net als bij de ledentevredenheid) en de klachtenafhandeling. Royal FloraHolland heeft de verbetering van de klachtenafhandeling dan ook als een belangrijk verbeterpunt op de agenda gezet. Zo worden activiteiten geconcentreerd, medewerkers extra getraind en vinden er periodiek interne evaluaties plaats.

Digitalisering: Floriday, een wereldwijde online marktplaats

De primaire focus van Royal FloraHolland is het wereldwijd leidende platform in de sierteelt te zijn. Daarom trekken Royal FloraHolland en FloraXchange sinds 1 juli 2017 gezamenlijk op bij het digitaliseren van de sierteeltsector. Naast FloraXchange is het digitale aanbodsplatform Floriday opgezet. Met Floriday wil Royal FloraHolland de wereldwijde handel in de sierteeltsector toegankelijker en eenvoudiger maken en de noodzakelijke innovatie in een stroomversnelling brengen.

Tegelijkertijd werd het digitale transactiekanaal FloraMondo gekoppeld aan Floriday. Op FloraMondo waren in 2017 dagelijks tussen de 1.000 en 1.500 kwekers actief en er waren tussen de 500 en 650 actieve inkopers. Zij realiseerden een omzet van € 157,2 miljoen. Daarvan werd bijna € 70,2 miljoen verkocht via klokvoorverkoop en ruim € 87,0 miljoen via directe verkoop. 250 klanten importeerden dit aanbod direct in hun inkoopsystemen of hun eigen webshop. Gedurende 2017 werden er diverse verbeteringen doorgevoerd, bijvoorbeeld filteren op rijpheidsstadium, foutherstel binnen vijf minuten, automatisch highlighten van het aanbod, instellen van prijswaarschuwingen voor klokvoorverkoop, installatie van een socialmedia-link voor promotie en klantfeedback, alsmede uitbreiding van de servercapaciteit. Het in 2017 voorbereide nieuwe responsive en mobiel geoptimaliseerde gebruiksdesign wordt in 2018 operationeel. Ook werd het mogelijk om eindklanten direct te laten inkopen. De koppeling van FloraMondo aan Floriday, die in 2018 is voorzien, maakt het mogelijk het complete klokaanbod aan klanten beschikbaar te stellen.

Het resultaat is dat we in hoog tempo veranderen van een fysieke marktplaats naar een digitaal platform. Dat betekent niet alleen digitalisering van onze eigen dienstverlening, maar vooral ook de digitalisering van de hele sector. Dat doen we samen met al onze leden en klanten, waarbij Royal FloraHolland de rol van facilitator vervult. Met onze schaalgrootte en ons wereldwijde netwerk veranderen we de sierteelthandel en nemen de sector mee in de richting van een digitale toekomst. Daarmee geven we verdere invulling aan onze strategie en klantbelofte dat we een wereldwijde, efficiënte marktplaats zijn, die faciliteert, ontzorgt en inspireert.

Floriday wordt een wereldwijd digitaal aanbodsplatform. Kwekers beheren op één plaats hun aanbod, wijzen dit aanbod op één plaats toe aan de gekoppelde handelskanalen en verwerken alle orders op één plaats. Met Floriday wordt online handelen makkelijk en efficiënt. Kopers en exporteurs handelen in een van de aangesloten handelskanalen FloraMondo of FloraXchange. Floriday biedt een breed, diep en actueel aanbod in alle aangesloten handelskanalen. Floriday bundelt de kennis, het netwerk en de slagkracht van FloraXchange en de coöperatie Royal FloraHolland – met ruim 4.100 leden, bijna 1.600 andere aanvoerders en circa 2.500 klanten – om van deze marktplaats de krachtigste en efficiëntste wereldwijde online marktplaats te maken.

Floriday staat voor heldere, eenduidige digitale standaarden en wil overbodig werk vermijden. Royal FloraHolland sluit niet alleen al zijn handelskanalen op Floriday aan, maar nodigt commerciële platforms van buiten de coöperatie uit dat ook doen. De aanpak van Floriday is exemplarisch voor de rol die Royal FloraHolland anno 2018 voor zichzelf ziet. Geen eigen handelsactiviteiten, geen grootse vergezichten. Wel zorgen voor adequate dienstverlening zodat de bedrijven van de leden en die van hun klanten beter kunnen functioneren.

Integrale Logistieke Besturing

Onze dienstverlening is in toenemende mate afhankelijk van een naadloos geïntegreerd IT-landschap. Royal FloraHolland geeft de hoogste prioriteit aan de totstandkoming van een Integrale Logistieke Besturing (ILB) met een geïntegreerd IT-landschap. Dit is een strategische topprioriteit. In 2017 werd belangrijke progressie geboekt, gericht op garantie van de ICT-bedrijfsvoering en de noodzakelijke applicatierationalisatie. Een bottleneck binnen de IT-infrastructuur is dat in Aalsmeer, Naaldwijk en Rijnsburg uiteenlopende automatiseringssystemen worden gebruikt. Dat was vanzelfsprekend toen het nog drie aparte organisaties waren, maar deze systemen worden nu versneld geïntegreerd. Eenheid van automatisering gaat de organisatie helpen bij het implementeren van nieuwe veilsystemen en nieuwe logistieke oplossingen voor leden en klanten. In een geïntegreerd IT-landschap kan Royal FloraHolland tot integrale transactieafwikkeling komen. Ook hier is de focus gericht op verdere verbetering van de dienstverlening. Leden en klanten kunnen hier hun bedrijfsvoering op bouwen.

Omzet en operationeel resultaat

Royal FloraHolland is een coöperatie ten behoeve van zijn leden en hun klanten. De coöperatieve gedachte impliceert dat er sprake is van een non-profitorganisatie en dat er dan ook zonder winstoogmerk wordt gewerkt. Vanuit continuïteitsoverwegingen én om de groeistrategie waar te maken, is echter een beperkt operationeel resultaat noodzakelijk. Ook dienen de balans, solvabiliteit en cashflow op niveau te zijn, alsmede de financiering. Dit vraagt om een zekere schaalgrootte. Een gezonde omzet met een bijbehorend operationeel resultaat is derhalve gewenst. Dit alles dient als hefboom voor verdere groei van zowel de sierteeltsector, de leden als de eigen organisatie. Een en ander conform de strategie. Immers, alleen dan zijn toekomstinvesteringen mogelijk. De omzetdoelstelling voor 2017 bedroeg € 4.800 miljoen. Met een omzet van € 4.687 miljoen werd deze doelstelling niet bereikt. De doelstelling voor het operationeel resultaat bedroeg € 31,7 miljoen. Deze doelstelling werd met een operationeel resultaat van € 22 miljoen niet gehaald, zie ook pagina 20 t/m 25.

Medewerkersbetrokkenheid

De betrokkenheid en bevlogenheid (engagement) van onze medewerkers zijn belangrijke voorwaarden voor het realiseren van de strategie. Dit omdat Royal FloraHolland gelooft dat betrokken en gemotiveerde medewerkers net dat stukje extra brengen wat nodig is om de dienstverlening aan leden en klanten naar een hoger niveau te brengen. Een positieve energie in het bedrijf maakt daarbij een groot verschil. Om die reden is al een aantal jaren ingezet op het verbeteren van deze betrokkenheid en bevlogenheid. De medewerkersbetrokkenheid wordt dan ook twee keer per jaar gemeten met als doel vast te stellen of we hier voldoende voortgang in boeken.

Doelstelling is al een aantal jaren om te komen tot een medewerkersbetrokkenheidsscore van 70. In 2017 hebben we deze doelstelling voor het eerst gerealiseerd. Halverwege 2017 nam deze toe van 64 naar 66 om eind 2017 uit te komen op 74. Centraal hierbij was de sleutelrol van de teammanagers. De verbeteringen zijn in grote mate te danken aan hun inspanningen. Elke teammanager heeft, ondersteund door een teamcoach, concrete verbeterpunten voor zijn of haar eigen team vastgesteld. Hier is actief op gestuurd, bijvoorbeeld door wekelijks met medewerkers de voortgang in de strategie – en de grotere of kleinere successen die daarbij horen – te delen tijdens de afdelingsoverleggen. Deze zogeheten 'Keek op de Week'-sessies waren succesvol. Met deze aanpak kunnen stappen voorwaarts worden gerealiseerd. Daarom wordt dit ook in 2018 gecontinueerd.

Menno Lanting, innovatie- en organisatie-expert, over de snel veranderende wereld

Menno Lanting is auteur en veelgevraagd spreker over innovatie en organisatieveranderingen. Hoe kijkt hij tegen de digitalisering aan die in 2017 is ingezet door Royal FloraHolland?

'Dat Royal FloraHolland op de goede weg is, wordt bewezen doordat CDO (Chief Digital Officer) Gerhard van der Bijl de Digitale Transformers Award 2017 gewonnen heeft. Dit is vooral een prestatie omdat een gevestigd maar toch deels traditioneel bedrijf hiermee de omslag maakt naar de nieuwe wereld.'

Organisatieverbinding

'De ervaring leert dat digitale platformen steeds belangrijker worden. Het vraagt om andere kwaliteiten en businessmodellen. Belangrijkste is hierin wel dat als je innovatie stimuleert, de medewerkers in je organisatie ook innovatie moeten 'ademen'. Dat wordt nog wel eens vergeten. Vraag je eerst af: wat betekent deze innovatie voor onze eigen organisatie? En hoe ziet ons bedrijf er over 15 jaar uit? Het succes van een platformstrategie is organisatieverbinding.'

Olietanker en speedboot

Menno geeft aan dat Royal FloraHolland, als het gaat om digitalisering, te maken heeft met de 'oude' en de 'nieuwe' wereld. De auteur trekt de vergelijking met de olietanker en de speedboot. 'Deze werelden moeten beide meegenomen worden in vernieuwingen. De nieuwe wereld heb je al, maar wat doe je met de oude wereld? Wat betekent digitalisering voor de rest van de sierteeltbusiness? Hier komt extreem veel strategie bij kijken. Dit is de grootste uitdaging waar Royal FloraHolland nu midden in zit.'

Naast progressie op de strategische pijlers vonden in 2017 de volgende belangrijke ontwikkelingen plaats.

Internationaal

Royal FloraHolland is een belangrijke en actieve speler binnen de 'draaischijf' die Nederland vormt in de internationale sierteelt. De Nederlandse export van bloemen en planten groeide naar een recordniveau van in totaal € 6,0 miljard. Dat is 4,6% meer dan vorig jaar. Exporteurs verwachten dat deze positieve lijn zich in 2018 verder voortzet. De grootste markt voor Nederlandse bloemen en planten is en blijft Duitsland. De export groeide hier met 4,0% tot € 1,7 miljard, goed voor 25% van de totale exportgroei. Ook nam de export naar andere Europese landen verder toe, met uitzondering van de UK waar de Brexit ook gevolgen heeft voor de handel in bloemen en planten. Oost-Europa ontwikkelde zich goed. Daar ontstaat een kapitaalkrachtiger middenklasse, die zich van oudsher kenmerkt door een sterke bloemencultuur. Ook Turkije is een veelbelovende markt met veel jonge, kapitaalkrachtige consumenten. Hier ontstaat een bruggenhoofd naar andere markten in de regio. In 2017 werd gelobbyd voor lagere invoerheffingen en werden klanten geholpen bij hun activiteiten. China ontwikkelt zich goed. Royal FloraHolland helpt bij de ontwikkeling van de Chinese markt op logistiek en infrastructureel gebied.

Commercie

Een belangrijke stap was de sluiting van de bloemistenklok. Door extra aandacht te besteden aan de (communicatie rond de) overgang naar het digitaal handelsplatform is dit soepel verlopen. Door actieve ondersteuning van kwekers en klanten is het aantal digitale 'hick-ups' in dit platform fors gereduceerd. Hierdoor is de dienstverlening verbeterd. Samen met leden is met succes ingezet op klokvoorverkoop. Door 'voor de klok uit te veilen' worden klanten beter bediend. Zij kunnen immers vooraf inzetten op te verhandelen producten en zijn niet afhankelijk van de klok. Voor dit privilege was veel belangstelling. Het gevolg was een verdubbeling van het transactievolume en een substantiële toename van de prijs. Kwekers waren hier zeer over te spreken. Een belangrijk project was de begeleiding van grote leden. Deze kwekers zijn soms best kritisch over de geboden dienstverlening. Door hen in het commerciële retailkanaal actief te ondersteunen en te trainen nam hun omzet toe en was er sprake van een hogere prijsvorming. Mede hierdoor, maar ook door de nieuwe tarief- en lidmaatschapstructuur, was het ledenverloop extreem laag. Begin 2018 kenmerkte zich zelfs door een aanwas van nieuwe leden.

Informatietechnologie

Conclusion werd als IT-partner geselecteerd en zal Royal FloraHolland assisteren bij modernisering en beheer van de primaire IT-processen en het applicatielandschap. Dit ondersteunt de nieuwe Business Technology Organization (BTO) en de hieraan gerelateerde digitale roadmap. Uiteraard bevordert dit ook het verdere succes van Floriday. De uiteindelijke doelstelling is zowel de dienstverlening aan leden en klanten verder te verbeteren als de totale kosten te reduceren door onder meer gebruik te maken van standaardoplossingen en optimale inzet van de mogelijkheden die cloud computing en gebruik van big data bieden. Centraal in de nieuwe digitale strategie van de bloemenveilingorganisatie staat de transformatie naar een digitale marktplaats voor bloemen en planten. Met meer dan 100.000 transacties per dag en tienduizenden soorten bloemen en planten is de coöperatie de grootste fysieke markt-

plaats voor sierteeltproducten in de wereld. Maar in relatie tot verregaande internationale digitalisering en digitale uitdagers die op zoek zijn naar manieren om de markt te verstoren met nieuwe technologie en businessmodellen, zal Royal FloraHolland zijn vooraanstaande positie ook in de digitale wereld realiseren.

Parallel hieraan is in 2017 hard gewerkt aan het nieuwe cloud based-werkplekconcept 'Royal FloraHolland AnyWhere' met als doel betere samenwerking tussen interne en externe medewerkers op alle mogelijke devices tegen lagere en beter beheersbare kosten tot stand te brengen. Dit project werd geoutsourcet aan de IT-dienstverlener ITS en het werkplekbeheer werd overgedragen aan de IT-dienstverlener OGD.

Gedurende de diverse outsourcingstrajecten werden medewerkers van FloraHolland overgenomen door de IT-dienstverleners. Hiermee werden de IT-continuïteit en -systeemkennis verzekerd. Dit past in het streven van verdere efficiëntie. Doel is uiteindelijk een compacte eigen hoogwaardige IT-organisatie tot stand te brengen die samen met de drie IT-dienstverleners zorg draagt voor een optimaal geïntegreerd IT-landschap.

Robotisering

Bij de ontwikkeling van nieuwe logistieke oplossingen blijkt robotisering vooralsnog beperkte meerwaarde te bieden. Geautomatiseerde logistieke systemen zijn per definitie duur en alleen rendabel als deze nagenoeg 24/7 in gebruik zijn. Binnen de logistieke processen van Royal FloraHolland ligt de nadruk vooral op de periode tussen 06.00 en 11.00 uur en daarom blijkt robotisering van die processen niet rendabel. Wat de logistiek wel efficiënter kan maken is het laten verdwijnen van logistiek aanbod uit de ochtendpiek die niet per se in die piek verdeeld hoeft te worden. Hier wordt vooralsnog de aandacht op gericht.

Traditionele veilsystemen handhaven zo lang dit zinvol is

Er was in 2017 discussie over nut en noodzaak van fysieke veilingklokken en over de kosten daarvan. Dit belangrijke onderwerp is in een extra algemene ledenvergadering met de leden besproken. Sommige leden van Royal FloraHolland benadrukten in deze vergadering dat de coöperatie moet bevorderen dat een zo breed en diep mogelijk aanbod voor iedereen beschikbaar blijft. Andere leden bepleitten maximale efficiency in de afzet. Dit had ook te maken met diversiteit binnen het ledenbestand. Grote en kleine(re) leden zijn onmisbaar om de 'draaischijffunctie' van Nederland-Sierteeltland in stand te houden. In afwachting van de verdere implementatie van Floriday en de totstandkoming van het geïntegreerde IT-landschap worden fysieke klokken in stand gehouden zolang dat zinvol is.

Inrichten nieuwe veilmethoden (Het Nieuwe Veilen)

In 2017 heeft het eerste experiment in het kader van 'Vandaag voor Morgen' plaatsgevonden. Dit experiment was gericht op een beperkt aantal productgroepen, alleen op de locatie Aalsmeer. Gedurende een aantal weken is ervaring opgedaan door leden, klanten en de organisatie met deze nieuwe manier van veilen. Doel was de impact hiervan goed in beeld te brengen. Uit dit experiment is duidelijk geworden dat het concept veelbelovend is. Ook kwam naar voren dat de huidige opzet en inrichting van de logistieke IT-systemen een landelijke implementatie hiervan in de weg staan. De inrichting van nieuwe veilmethoden, inclusief noodzakelijke en gewenste landelijke veilingvarianten, is op dit moment simpelweg nog niet haalbaar. Hiervoor is eerst verdere eenheid in automatisering

nodig met een geïntegreerd IT-landschap om tot integrale transactieafwikkeling komen. Dit betekent dat de volledige implementatie van nieuwe veilmethodes pas zal kunnen plaatsvinden na de afronding van de prioriteit Integrale Logistieke Besturing. Wel zal in 2018, na de jaarlijkse piekmomenten, een tweede experiment plaatsvinden. Doel is verdere ervaring op te doen met een groter aantal productgroepen op andere locaties dan Aalsmeer.

Succesvolle outsourcing projecten Facilitair Management

In 2017 zijn ook binnen Facilitair Management twee succesvolle outsourcingstrajecten geïmplementeerd: Afvalmanagement en Post & Repro. Met de circulaire dienstverlener Milgro is een contract getekend voor het afhandelen van afvalstromen met het oog op duurzaamheid en met als doel invulling te geven aan de zero waste-ambitie van Royal FloraHolland. Hierbij zijn een aantal medewerkers overgegaan naar Milgro. Met Canon hebben we een contract afgesloten voor het afhandelen van post-, repro- en printdiensten, waarbij we tegelijk de stap hebben gezet om deze diensten te digitaliseren. Hierdoor wordt ook de dienstverlening verder verbeterd.

Royal FloraHolland

‘Klokvoorverkoop neemt ons zorg uit handen’

David van Tuijl, chrysantenkweker, over dagelijkse dienstverlening

David van Tuijl is chrysantenkweker bij Linflowers (Zuilichem GLD) en zet tachtig procent af op de klok en een deel in de klokvoorverkoop. Wat vindt hij van de veranderingen op onze marktplaats?

‘Het is heel goed dat er klokvoorverkoop is gekomen naast de gewone dienstverlening. Dit levert ons iets hogere prijzen op, en we hebben er zelf geen extra handelingen aan. Wij zijn niet op zoek naar een mini-veiling op de kwekerij met mini-orders. Klokvoorverkoop neemt ons deze zorg uit handen.’

Geen flexibiliteit

Wat zijn jouw wensen qua dagelijkse dienstverlening? David: ‘We hebben het al meerdere malen aangegeven maar wij willen zelf bepalen op welke tijden wij klokvoorverkoop kunnen uitzetten. Dit is om principiële redenen, want wij willen niet op zondag werken. Nu hebben wij niet de flexibiliteit om zelf te bepalen op welk tijdstip wij het systeem even uit kunnen zetten. Dit heeft tot gevolg dat wij vanaf zaterdagochtend geen handel meer in klokvoorverkoop plaatsen. Het zou makkelijker zijn als kwekers dit zelf kunnen bepalen.’

Het bestaansrecht van Royal FloraHolland

Waar gaat het naartoe met onze marktplaats volgens jou? ‘Wij zijn echt voorstanders van de klok en hechten hier al jaren veel waarde aan. Digitalisering is een goede ontwikkeling, en tegelijk zullen de fysieke stromen altijd blijven. Het is uiteindelijk het bestaansrecht van Royal FloraHolland, het kloksysteem en de logistiek eromheen. Ik heb zorgen of we samen de klok interessant genoeg kunnen houden. Dit kan bijvoorbeeld door trouwe aanvoerders een andere plek te geven met het veilen dan kwekers die incidenteel een partij veilen.’

Omzet
(in € mln.)

2017 **4.687**
2016 **4.633**
↑1,2%

Opbrengsten
(in € mln.)

2017 **377**
2016 **378**
↓0,3%

Balanstotaal
(in € mln.)

2017 **801**
2016 **910**
↓15,4%

Resultaat na belasting
(in € mln.)

2017 **2**
2016 **3**
↓33,3%

Totale kosten
(in € mln.)

2017 **380**
2016 **384**
↓1,0%

Solvabiliteit
(in %)

2017 **27,7**
2016 **25,1**
↑10,4%

Percentage kostendekkende provisie (netto in %)

2017 **3,5**
2016 **3,6**
↓2,8%

Investeringen - netto
(in € mln.)

2017 **72**
2016 **53**
↑35,8%

Risicodragend vermogen (in %)

2017 **55,7**
2016 **54,9**
↑1,5%

Resultaten 2017

Royal FloraHolland verhandelde 11,7 miljard producten, een afname van 1,8%. Positief is dat de omzet met 1,2% is toegenomen tot bijna € 4,7 miljard (2016: € 4,6 miljard). Hiermee zijn we goed op weg om onze groeiambities te verwezenlijken. De opbrengsten namen met 0,3% licht af tot € 377 miljoen (2016: € 378 miljoen) en het operationeel resultaat daalde met 18,5% tot € 22 miljoen (2016: € 27 miljoen). De financiële ratio's zijn en blijven op niveau, een prima fundament voor de toekomst.

Toename omzet, wisselend beeld per segment, gemiddeld prijsniveau stijgt

De omzettoename naar € 4,7 miljard, wordt veroorzaakt door hogere prijzen (gemiddeld + 3,9%) voor bloemen en planten. Het volume is ruim 1% lager, met name door lagere aanvoer vanuit Afrika als gevolg van slechtere weersomstandigheden. De gemiddelde stuksprijs steeg naar ruim € 0,37 (2016: € 0,36).
De stuksprijs van snijbloemen was iets hoger (€ 0,24), de prijs van kamerplanten steeg naar € 1,70 per stuk (toename van 0,4%) en de prijs van tuinplanten steeg met 10,0% tot € 1,22 per stuk. De totale omzet van de snijbloemen die in 2017 via onze marktplaats verkocht zijn, komt uit op € 2,7 miljard, een toename van 0,4% ten opzichte van vorig jaar. Het volume van snijbloemen daalde met 2,0%. De productgroep kamerplanten kende een omzettoename van 1,1% tot € 1,6 miljard. Deze is toe te schrijven aan een hogere gemiddelde prijs. Het aantal aangevoerde stuks was gelijk aan vorig jaar. De omzet van tuinplanten steeg ten opzichte van 2016 met 7,1% naar € 395 miljoen. Het volume daalde echter met 2,5%.

Van klok naar directe verkoop

In 2017 was wederom een verschuiving te zien van verkoop via de klok naar directe verkoop tussen kweker en klant. Deze verschuiving bedroeg 2,1% en was daarmee sterker dan het jaar ervoor. De klok nam in 2017 43,7% (2016: 45,8%) van de totale omzet voor zijn rekening en via de directe stromen werd 56,3% (2016: 54,2%) afgezet. Bij directe verkoop zien we een totale toename van 5,1%, waarvan 5,7% bij snijbloemen, 3,1% bij kamerplanten en 11,9% bij tuinplanten. De directe stromen blijven naar verwachting groeien. Royal FloraHolland speelt hierop in met zijn digitale strategie.

Lagere kosten

De totale operationele kosten zijn in 2017 met 1,0% gedaald tot € 380 miljoen (2016: € 384 miljoen). Onderliggend is er sprake van lagere loonkosten als gevolg van een lagere bezetting, toegenomen kosten voor outsourcing en hogere algemene kosten, met name in de IT-sfeer. De kosten om de strategische doelstellingen van Royal FloraHolland te bereiken namen af van € 22 miljoen in 2016 naar € 18 miljoen in 2017. De kosten van de programma's zijn afgenomen en de reguliere kosten nemen licht toe.

Ontwikkeling operationeel resultaat

Met € 22 miljoen komt het reguliere operationeel resultaat € 5 miljoen lager uit in vergelijking met vorig jaar. Relevante ontwikkelingen in relatie tot dit lagere resultaat zijn:

- Verschuiving van klok naar direct zorgt bij een stijging van de totale omzet toch voor een daling van de opbrengsten. Reden hiervoor is dat de directe transacties minder handelingen vereisen en dus een lager tarief kennen.
- De operationele kosten zijn lager in vergelijking met vorig jaar doordat in 2017 is gestart met het outsourcen van processen bij ICT en Facility Management.

Winst- en verliesrekening conform jaarrekening (in € mln.)

	2017	2016
Productomzet	**4.687**	**4.633**
Opbrengsten	**377**	**378**
Loonkosten	182	193
Algemene kosten	116	108
Rente en afschrijving	82	83
Operationele kosten	**380**	**384**
Operationeel resultaat	**–3**	**-6**
Deelnemingen	5	8
VPB	0	1
Resultaat na VPB	**2**	**3**

Kasstroom uit operationele activiteiten toegenomen

De kasstroom uit operationele activiteiten is toegenomen naar € 97,0 miljoen (2016: € 65,8 miljoen) als gevolg van de verbetering van het werkkapitaal. In 2017 bedroeg de uitgaande kasstroom voor investeringen € 60,1 miljoen euro (2016: € 22,9 miljoen) voornamelijk door investeringen in (im)materiele vaste activa. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is uitgekomen op € -117,0 miljoen (2016: € 13,0 miljoen). Afname in 2017 is het gevolg van herfinanciering bancaire leningen van de coöperatie waarbij langlopende leningen zijn afgelost.

Exploitatieresultaat en transformatiekosten (in € mln.)	2017	2016
Productomzet	**4.687**	**4.633**
Opbrengsten	**377**	**378**
Loonkosten	166	175
Algemene kosten	107	93
Rente en afschrijving	82	83
Operationele kosten regulier	**355**	**351**
Exploitatieresultaat regulier	**22**	**27**
RFH 2020	–18	–22
Reorganisatiekosten	–7	–11
Deelnemingen	5	8
VPB	0	1
Resultaat na VPB	**2**	**3**

Ratio's op niveau

Ledenfinanciering is en blijft hét fundament van de coöperatie. Mede daarom zijn heldere uitgangspunten voor de financiële ratio's gewenst. Het streven is dat het solvabiliteitsniveau op minimaal 30% uitkomt.

Voor het risicodragend vermogen geldt een gewenste bandbreedte tussen 45 en 55%. De liquiditeit moet zo zijn dat de verhouding bankfinanciering / kasstroom EBITDA op niveau blijft en onder de waarde van 3 dient uit te komen. Dit verhoudingsgetal geeft aan in welke snelheid de bancaire financiering kan worden terugbetaald uit de vrije kasstroom. Voor deze ratio's gold eind 2017 het volgende:

- Solvabiliteit: 27,7%.
- Risicodragend vermogen: 55,7%.
- Liquiditeit: 0,3.

Bancaire financiering voor lange termijn veiliggesteld

De bancaire financiering van de coöperatie is sinds oktober 2017 verbeterd. Met drie huisbankiers is overeenstemming bereikt over een nieuwe financiering met een maximale looptijd van zeven jaar en een kredietlijn van € 195 miljoen voor de komende vijf jaar die in syndicaatsvorm is verstrekt. Deze kredietlijn toont aan dat de banken vol vertrouwen in Royal FloraHolland hebben en stelt Royal FloraHolland in staat zijn investeringsprogramma voor de komende jaren uit te voeren.

Status deelnemingen en vastgoedposities

In 2017 zijn nieuwe deelnemingen/belangen gestart en afgestoten. In China is een deelneming opgericht ter bevordering van de uitvoering van de strategie.
Ter ondersteuning van de digitalisering is een samenwerking met FloraXchange gestart waarin Royal FloraHolland een belang van 50% + 1 van de aandelen verkregen heeft voor een bedrag van € 11,9 miljoen. Nadere toelichting is opgenomen op bladzijde 108 en 109. Ter promotie van de sierteeltsector is met partners uit de sector de deelneming Floriworld

opgericht. Daarnaast is het vastgoed in FloraZon en 13% in het belang van ABC Poeldijk, een dochter van FH Vastgoed Holding, verkocht. De opbrengsten van deze transacties bedroegen € 3 miljoen.

Belastingen

De afdeling Finance is verantwoordelijk voor de belastingpositie van Royal FloraHolland. Royal FloraHolland maakt gebruik van key-controls voor de juistheid en volledigheid van omzet-, loon- en vennootschapsbelasting. Royal FloraHolland heeft een convenant (horizontaal toezicht) getekend met de Belastingdienst. Doel van het convenant is een effectieve en efficiënte werkwijze te realiseren tussen beide partijen op basis van transparantie.

Balanstotaal en investeringen

Het balanstotaal neemt met € 109 miljoen af tot € 801 miljoen. De afname wordt met name veroorzaakt door de in 2017 gerealiseerde herfinanciering. Het verschil tussen investeringsniveau en afschrijvingen heeft slechts zeer beperkt invloed op het balanstotaal.

Investeringen (in gebruik genomen) (in € mln.)	**2017**	**2016**
Immateriële vaste activa		
Goodwill	7,9	–
Software	15,3	2,8
Consolidatie FloraXchange B.V.	5,8	–
	28,9	**2,8**
Materiële vaste activa		
Terreinen en terreinvoorzieningen	4,1	2,5
Gebouwen	25,4	16,9
Installaties	3,7	0,9
Emballage en logistieke middelen	8,3	3,4
Andere vaste bedrijfsmiddelen	4,0	9,8
Terreinen en panden voor vrije verkoop	7,0	0,9
Deconsolidatie Hobaho Horti Groep B.V.	–	–2,1
Mutatie bedrijfsmiddelen in uitvoering	–2,6	32,8
	49,8	**65,1**
Totaal investeringen	**78,7**	**67,9**
Desinvesteringen	–7,0	–15,2
Netto-investeringen	**71,7**	**52,7**

In 2018 wordt een hoger investeringsniveau verwacht, met name door verdere investeringen in digitalisering van het handelsplatform (Floriday) en de logistieke processen.

Nieuwe tarief- en lidmaatschapstructuur

2017 kan worden gekenschetst als het jaar van 'Verbinden en Doen'. In 2017 is immers veel aandacht besteed aan verbeteren van de relatie met onze leden en klanten. Tijdens de algemene ledenvergadering (ALV) van 7 december 2017 accordeerden de leden enkele voorstellen die binnen het programma Coöperatie 2020 waren voorbereid. De voorstellen hadden betrekking op de lidmaatschaps- en tariefstructuur van de coöperatie. Het bijzondere van dit programma ligt niet alleen in de uitkomst, maar vooral in het proces. In dat proces bepaalden de leden zelf hun coöperatieve toekomst. Centraal hierbij stond een regieteam van leden dat een groot aantal ledenbijeenkomsten in Nederland, Israël en Afrika organiseerde. De bijeenkomsten werden in totaal door meer dan 1.100 unieke leden bezocht. Leden spraken daar in alle openheid met elkaar. Ondanks dat leden bedrijven met een uiteenlopende bedrijfsgrootte zijn, hebben zij opnieuw bevestigd dat zij hun afzet via een afzetcoöperatie willen laten lopen. Deze uitspraak is gekoppeld aan de invoering van een nieuwe tarief- en lidmaatschapstructuur. Het ledentarief bestaat nu uit drie componenten: coöperatie, financiële dienstverlening & verkoop en logistiek. Dit stelsel speelt flexibel in op de verschillen in schaalgrootte en diensten-behoeften van de leden.

Mede dankzij de diepgaande discussies in de ledenbijeenkomsten werden de tariefvoorstellen door de ALV met grote meerderheid (73% voor) aangenomen. Hierdoor is de binding met hen versterkt en is draagvlak voor de toekomst gerealiseerd. Immers, Royal FloraHolland wil en kan er zo voor iedereen zijn met adequate diensten.

Compliance

In 2017 is het complianceprogramma uitgebreid met GDPR (Governance Data Protectie en Risk). Medewerkers en stakeholders zijn actief begeleid bij het naleven van alle compliancerichtlijnen.

Solide financiële basis voor de toekomst

Royal FloraHolland is en blijft de grootste internationale bloemen- en plantenmarktplaats ter wereld. Het operationele resultaat, maar ook de resultaten uit deelnemingen en grondverkopen, geven voldoende financiële slagkracht voor verdere invulling van onze strategie. De omzet vertoont een stijgende lijn.
De financiële ratio's zijn en blijven op niveau. Verdere focus helpt de kosten goed in de hand te houden.
We beschikken over een solide financiële basis.
Dit geeft vertrouwen voor de toekomst.

2018 wordt een belangrijk jaar waarin Royal FloraHolland met kracht inzet op de in 2017 in gang gezette verbeteringen. Hierbij zijn drie hoofdprioriteiten vastgesteld: succesvolle voortzetting van Floriday, implementatie van integrale logistieke besturing en verdere verbetering van de dagelijkse dienstverlening aan onze leden en klanten. Daarnaast heeft Royal FloraHolland concrete strategische doelstellingen voor 2018 geformuleerd.

Een succesvolle voorzetting Floriday

Belangrijk is de succesvolle voortzetting van Floriday. Vergaande digitalisering is de enige manier waarop Royal FloraHolland zijn positie kan behouden én versterken. Dit vormt een randvoorwaarde voor verdere groei. Het fundament voor Floriday met de handelskanalen FloraXchange en FloraMondo is stevig. Hier wordt met volle focus op voortgebouwd.

Integrale Logistieke Besturing

Een volgende prioriteit is de implementatie van integrale logistieke besturing. Met een geïntegreerd IT-landschap, een krachtige systeemarchitectuur en robuuste IT-systemen kan de digitale logistieke dienstverlening nu en in de toekomst worden veiliggesteld. Dit impliceert tevens verdere standaardisatie met eenduidige plannings- en aanvoerprocedures. Dat is een voorwaarde voor implementatie van Het Nieuwe Veilen en een optimale logistieke dienstverlening aan alle leden en klanten. Hierbij dient te worden aangetekend dat dit complexe proces een lange doorlooptijd kent en daarom op basis van heldere milestones stap voor stap wordt geïmplementeerd.

Verdere verbetering van de dagelijkse dienstverlening

Verdere verbetering van de dagelijkse dienstverlening aan onze leden en klanten is een belangrijk thema. Royal FloraHolland veilt, handelt logistiek professioneel af en verzorgt adequate financiële dienstverlening. Dit tot volle tevredenheid van onze leden en hun klanten. Dit betekent dat we logistieke processen optimaal managen, eventuele hiaten in de dienstverlening en pieken adequaat oplossen.

Doelstellingen 2018

Concreet is de strategie vertaald in de volgende doelstellingen voor 2018:

- Verbeterde dagelijkse dienstverlening: minimaal 95% binnen afgesproken doorlooptijd.
- Toename ledentevredenheid.
- Klanttevredenheid substantieel omhoog.
- Verdere voortgang inzake Integrale Logistieke Besturing op basis van te realiseren milestones.
- Verdere voortgang in digitalisering op basis van te realiseren milestones binnen Floriday.
- Resultaat voor belastingen: minimaal € 1 miljoen.
- Medewerkersbetrokkenheid: 75%.

Op basis van de huidige stand van zaken en verwachte voortgang in het bereiken van deze concrete strategische doelstellingen ziet Royal FloraHolland – bij naar verwachting verdere groei van het handelsvolume op basis van gemiddeld gunstige mondiale economische omstandigheden – de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Omdat duurzaamheid randvoorwaardelijk in de strategie is opgenomen, wordt ook de voortgang van te realiseren doelstellingen inzake het bevorderen van de regierol op het gebied van ketenduurzaamheid (zie pagina 60) en de verbetering van het duurzaamheidsprofiel (zie pagina's 65, 67 en 68) actief gemonitord.

Omzet

Tuinplanten

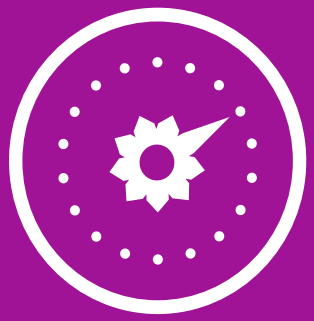
Import en export

Kamerplanten

Faciliteiten

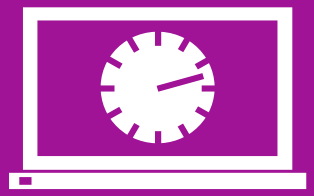
Snijbloemen

Omzet via
(in € mln.)



2.050

Klok ↓3,5%



2.637

Direct ↑5,1%

Omzet totaal ↑1,2%
(in € mln.)

4.687

2.738
Snijbloemen
↑0,4%

1.554
Kamerplanten
↑1,1%

395
Tuinplanten
↑7,1%

In stuks aangevoerd via klok ↓3,2%
(aantal x mln.)

6.701

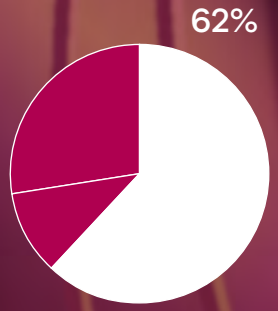
6.315
Snijbloemen
↓2,9%

257
Kamerplanten
↓6,9%

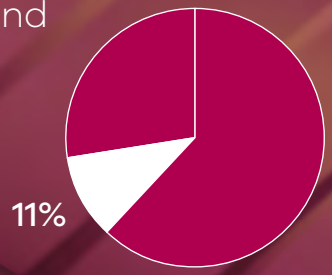
129
Tuinplanten
↓10,4%

Totaal aanvoerders
↓3,6%
5.697

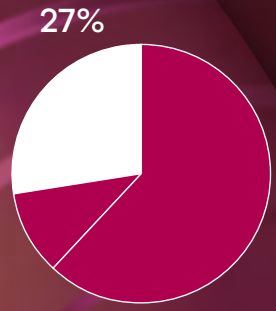
Waarvan:
leden Nederland
↓3,7%
3.539



Waarvan:
leden buitenland
↓2,1%
602



Waarvan:
niet-leden
↓3,8%
1.556



Totaal klanten
↓1%
2.468

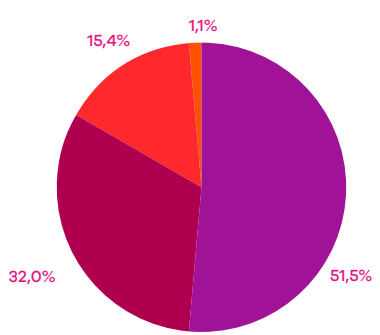
Omzet en aantallen stuks klokken per dag

	2017
Omzet per dag (in € mln.) ↓8,3%	8,1
Aantal stuks bloemen per dag (klokken) (aantal x mln.) ↓6,8%	25,3
Aantal stuks planten per dag (klokken) (aantal x mln.) ↓22,9%	1,5

Omzet per locatie (in € mln.)

	2017
Aalsmeer ↓2,5%	1.054
Naaldwijk ↓5,5%	658
Rijnsburg ↓2,7%	316
Eelde ↓2,6%	22
Klokomzet ↓3,5%	**2.050**
Connect ↑2,9%	2.637
Totaal ↑3,3%	**4.687**

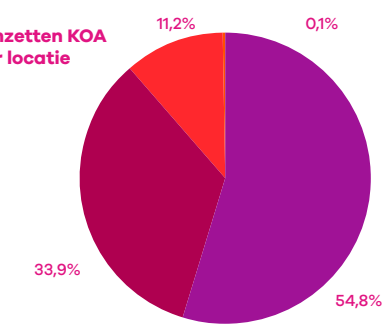
Klokomzet per locatie



Omzetten KOA (Kopen op Afstand) (in € mln.)

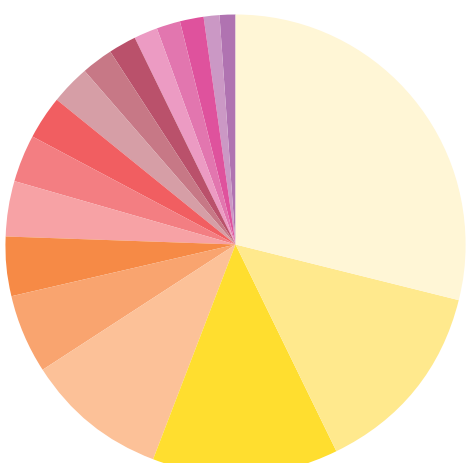
	2017
	793
	491
	162
	1
	0
	0
	1.447

Omzetten KOA per locatie



Belangrijkste export-bestemmingen (in € mln.)

Percentageverdeling per land



€ 6.006 mln.
Totale export
↑5%

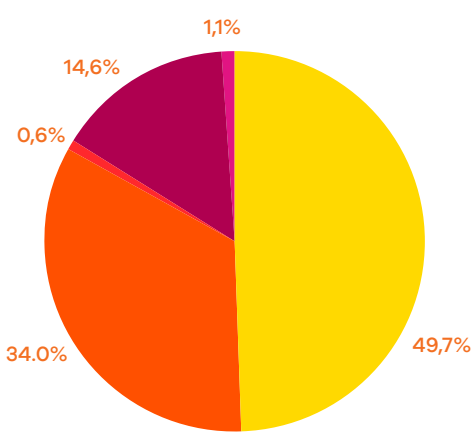
	Export-waarde 2017	Aandeel in totale export	Export-waarde 2016	Aandeel in totale export
Duitsland	1.727	28,8%	1.661	28,9%
Verenigd Koninkrijk	837	13,9%	883	15,4%
Frankrijk	785	13,1%	777	13,5%
Overige landen	625	10,4%	527	9,2%
Italië	320	5,3%	311	5,4%
België	263	4,4%	256	4,5%
Polen	230	3,8%	180	3,1%
Zwitserland	191	3,2%	188	3,3%
Zweden	179	3,0%	185	3,2%
Rusland	165	2,8%	133	2,3%
Oostenrijk	138	2,3%	126	2,2%
Denemarken	115	1,9%	119	2,1%
Tsjechische Republiek	108	1,8%	89	1,5%
Verenigde Staten	98	1,6%	99	1,7%
Spanje	90	1,5%	86	1,5%
Noorwegen	70	1,2%	65	1,1%
Finland	63	1,0%	58	1,0%

Bron: Floridata

Verkochte producten via klok (in € mln.)

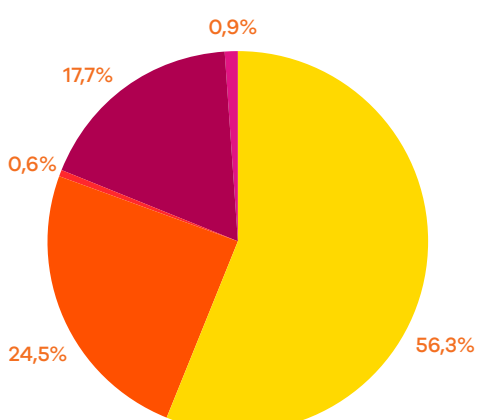
Nederland

	2017	Mutatie
Aalsmeer	755	↓4%
Naaldwijk	516	↓4%
Naaldwijk Bloemistenklok	9	↓55%
Rijnsburg	222	↓4%
Eelde	17	↑9%



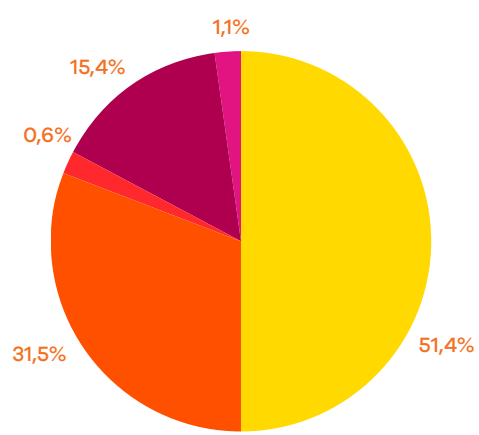
Import

	2017	Mutatie
Aalsmeer	298	↑2%
Naaldwijk	130	↑1%
Naaldwijk Bloemistenklok	3	↓63%
Rijnsburg	94	0%
Eelde	5	↓39%



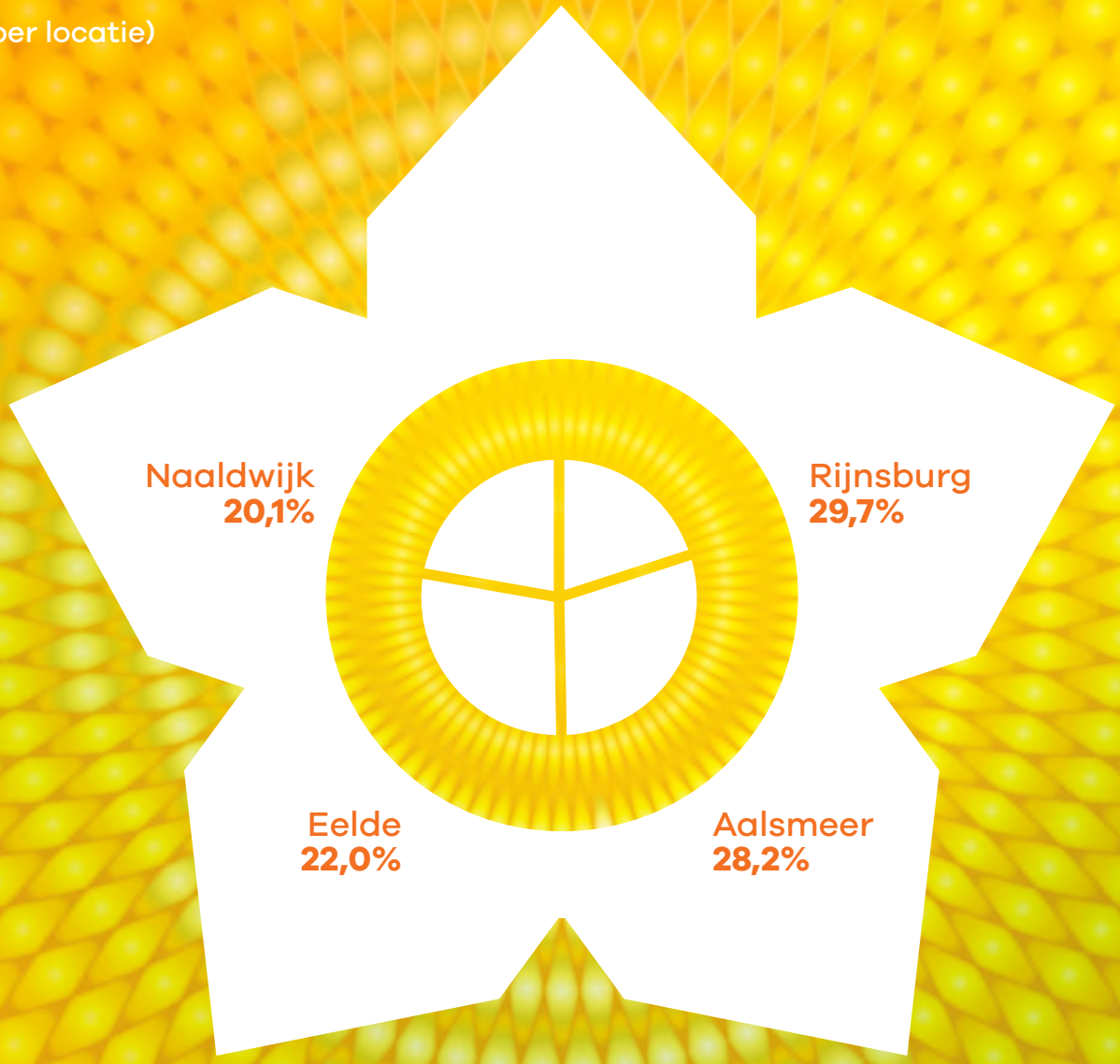
Totaal

	2017	Mutatie
Aalsmeer	1.053	↓2%
Naaldwijk	646	↓3%
Naaldwijk Bloemistenklok	12	↓57%
Rijnsburg	316	↓3%
Eelde	22	↓8%



Aandeel import per locatie

(in % totale omzet per locatie)

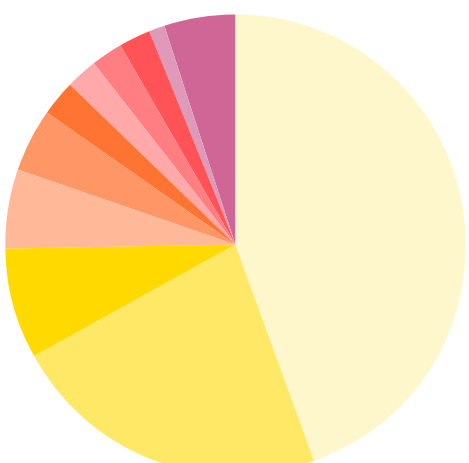


Top 10 importlanden (in € mln.)

	Omzet 2017	Omzet mutatie 2017	Aandeel import 2017	Omzet 2016	Omzet mutatie 2016
Kenia	358	↑1,3%	44,4%	353	↑7,3%
Ethiopië	178	↓0,4%	22,1%	179	↓0,4%
Israël	65	↑3,3%	8,1%	63	↑6,3%
België	42	↓3,1%	5,2%	43	↑10,4%
Duitsland	33	↓4,6%	4,1%	35	↑7%
Spanje	24	↑18,5%	2,9%	20	↓14,6%
Italië	21	↑9,2%	2,6%	19	↓10,2%
Zimbabwe	19	↑9,0%	2,3%	17	↑40,2%
Denemarken	13	↓23,6%	1,6%	17	↑8,8%
Ecuador	9	↓12,7%	1,1%	10	↓3,4%
Overig	44	↑15,9%	5,5%	38	↑8,3%

€ 805 mln.
Totaal top 10 importlanden
↑1,4%

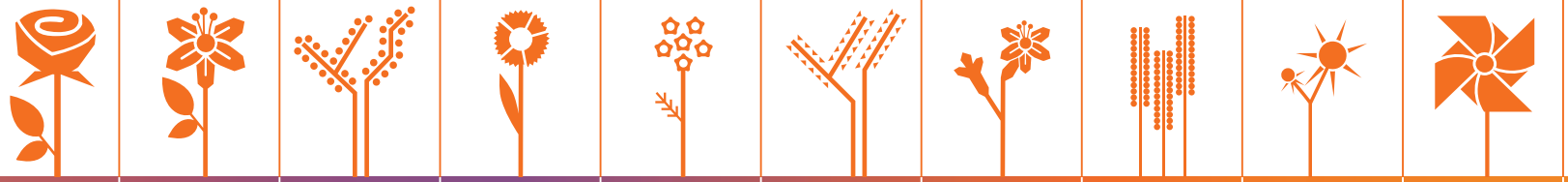
Percentageverdeling per land



Top 10 importproducten

(in € mln.)

	1 Rosa Roos	2 Hypericum	3 Gypsophila Gipskruid	4 Dianthus Anjer	5 Chamelaucium Waxflower	6 Limonium Lamsoor	7 Rhododendron	8 Veronica	9 Eryngium	10 Overig decoratiemateriaal
Omzet 2017	**469**	**25**	**22**	**16**	**13**	**11**	**10**	**9**	**8**	**9**
Omzet 2016	462	24	22	18	11	12	10	8	8	8
Mutatie	↑2%	↑2%	↑↓0%	↓10%	↑21%	↓5%	↑1%	↑18%	↑3%	↑7%



35
Klokken
↓7,9%

2.374.000
Oppervlakte veiling-gebouwen in m²
↓1,0%

462.876
Oppervlakte eigen gebouwen handel in m² 0%

720
Aantal klanten met accommodatie op veilingterrein ↑1,6%

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.140
Aantal docks 0,0%

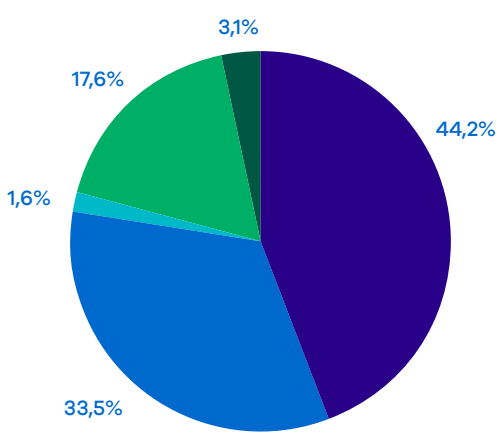
6 Afmijnzalen
↓14,3%

6.798.021
Aantal verwerkte stapelwagens en CC containers
↓0,5%

138.667
Oppervlakte koelcellen in m²
0,0%

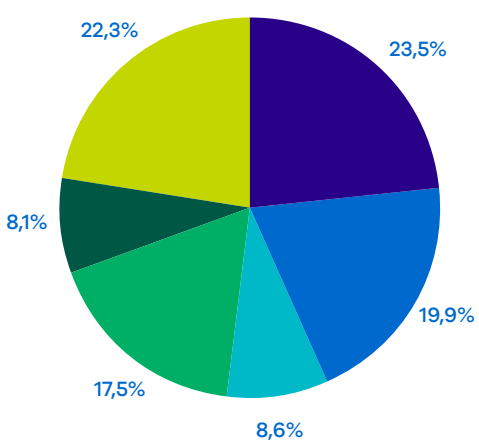
Gemiddeld aantal kloktransacties per dag

	2017	Mutatie
Aalsmeer	47.990	↓4,8%
Naaldwijk	36.350	↓13,4%
Naaldwijk Bloemistenklok	1.745	↓58,5%
Rijnsburg	19.101	↓7,4%
Eelde	3.413	↓9,4%
Direct		



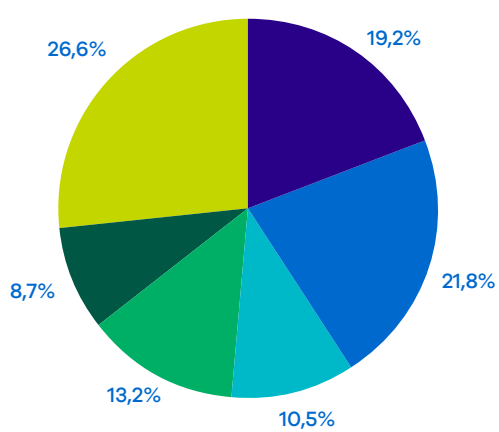
Aantal actieve aanvoerders
(inclusief dubbeltellingen)

	2017	Mutatie
Aalsmeer	3.766	↓4,4%
Naaldwijk	3.193	↓4,3%
Naaldwijk Bloemistenklok	1.371	↓2,7%
Rijnsburg	2.799	↓0,3%
Eelde	1.303	↓18,2%
Direct	3.578	↓3,4%



Aantal actieve handelaren
(inclusief dubbeltellingen)

	2017	Mutatie
Aalsmeer	666	↓27,7%
Naaldwijk	755	↑18,0%
Naaldwijk Bloemistenklok	363	↓16,2%
Rijnsburg	458	↑13,1%
Eelde	300	↓14,5%
Direct	922	↑10,7%

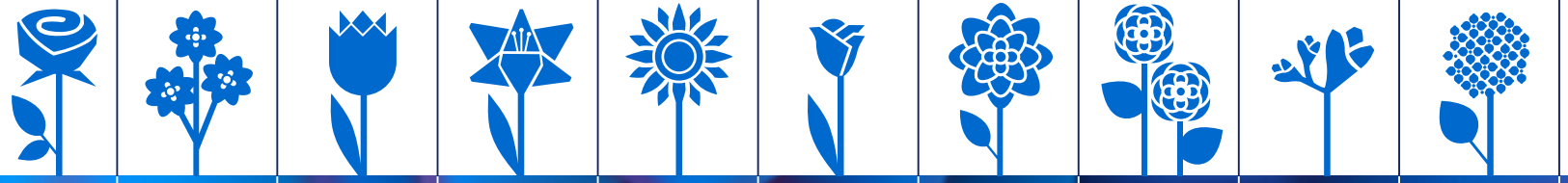


Top 10 verkochte snijbloemen

Gemiddelde prijs (in €)
2017 **0,22** ↓4,3%
2016 **0,23**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Omzet*	731	305	281	151	140	81	64	54	53	51
Mutatie	↓2,0%	↓0,7%	↓0,5%	↓6,2%	↓1,3%	↑16,7%	↑1,4%	↑12,0%	↑0,8%	↓0,2%
Stuks**	3.286	1.263	1.894	300	1.074	182	149	108	305	39

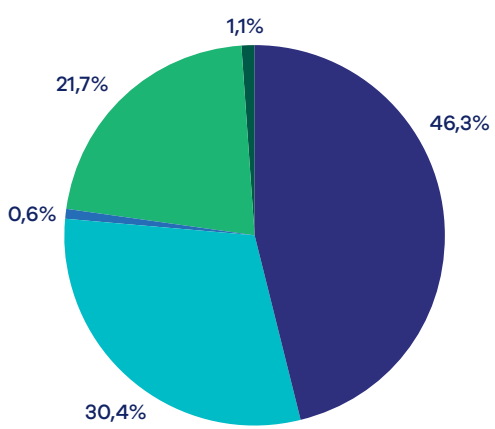
* in € mln.
**in mln.



1 **Rosa** Roos
2 **Chrysanthemum Ind Grp GE** Chrysant (tros)
3 **Tulipa** Tulp
4 **Lilium** Lelie
5 **Gerbera**
6 **Eustoma russellianum** Eustoma russelia
7 **Chrysanthemum Ind Grp GE** Chrysant (geplozen)
8 **Paeonia**
9 **Freesia**
10 **Hydrangea** Hortensia

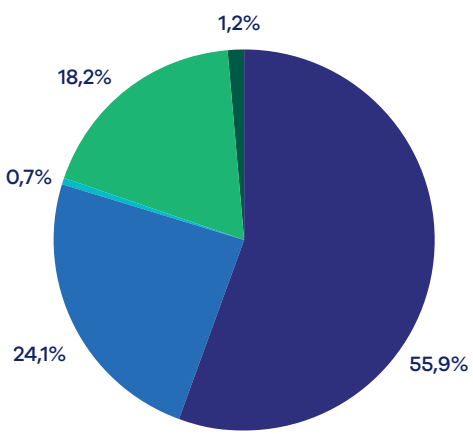
Via klokken verkochte snijbloemen (Nederlands product)
(stuks in mln.)

	2017	Mutatie
Aalsmeer	1.925	↓3,3%
Naaldwijk	1.262	↓4,8%
Naaldwijk Bloemistenklok	24	↓61,1%
Rijnsburg	902	↓4,0%
Eelde	45	↓20,5%
Direct		



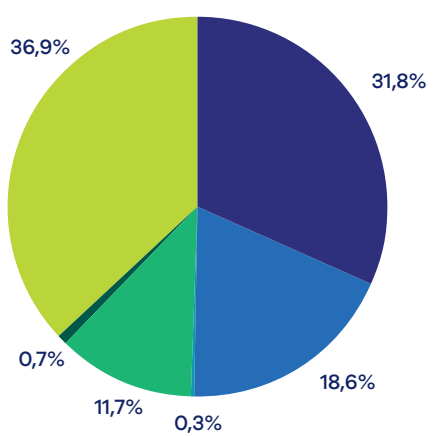
Via klokken verkochte snijbloemen (import)
(stuks in mln.)

	2017	Mutatie
Aalsmeer	1.206	↑2,6%
Naaldwijk	519	↓1,1%
Naaldwijk Bloemistenklok	15	↓55,9%
Rijnsburg	392	↑0,8%
Eelde	25	↓37,5%
Direct		



Omzet snijbloemen per vestiging
(omzet in mln.)

	2017	Mutatie
Aalsmeer	820	↓1,2%
Naaldwijk	479	↓4,2%
Naaldwijk Bloemistenklok	7	↓63,2%
Rijnsburg	303	↓2,3%
Eelde	19	↓5,0%
Direct	951	↑4,9%

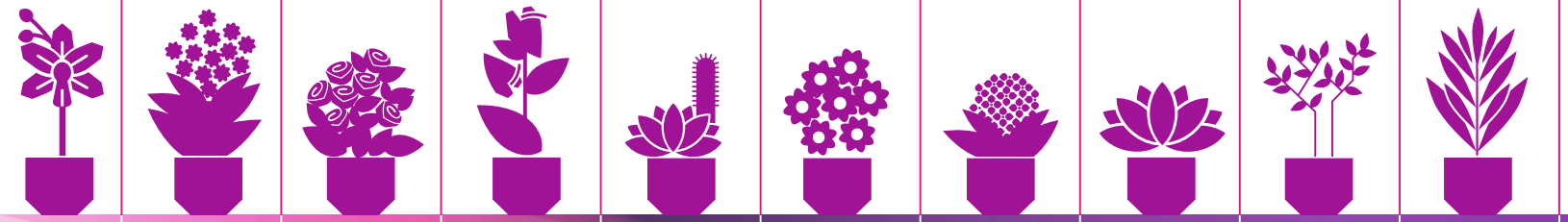


Top 10 verkochte kamerplanten

Gemiddelde prijs (in €)
2017 **2,16** ↑**33,3%**
2016 **1,62**

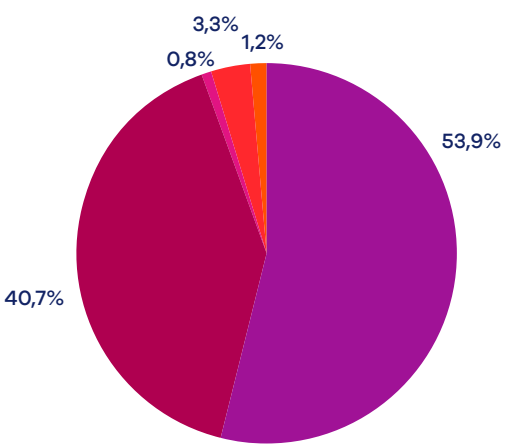
	1 Phalaenopsis	2 Kalanchoë	3 Rosa Potroos	4 Anthurium	5 Arrangementen	6 Chrysanthemum Potchrysant	7 Hydrangea Hortensia	8 Overig kamerplanten	9 Ficus	10 Dracaena
Omzet*	494	69	59	54	46	37	32	32	31	30
Mutatie	↓1,5%	↑3,6%	↓1,4%	↑6,0%	↑21,7%	↑0,1%	↑1,3%	↑14,5%	↑4,2%	↑0,9%
Stuks**	135	100	44	17	14	45	11	20	9	16

* in € mln.
** in mln.



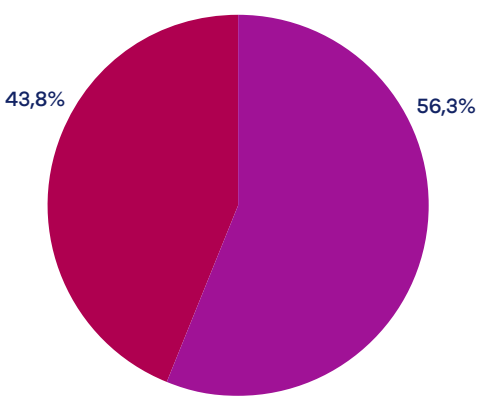
Via klokken verkochte kamerplanten (Nederlands product)
(stuks in mln.)

	2017	Mutatie
Aalsmeer	130	↓8,5%
Naaldwijk	98	↓1,0%
Naaldwijk Bloemistenklok	2	↓77,8%
Rijnsburg	8	↓11,1%
Eelde	3	↓40,0%
Direct		



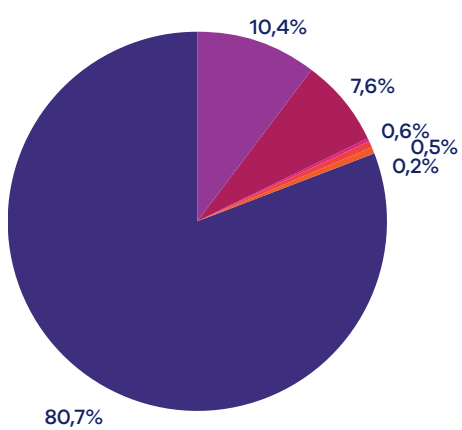
Via klokken verkochte kamerplanten (import)
(stuks in mln.)

	2017	Mutatie
Aalsmeer	9	↓18,2%
Naaldwijk	7	↑↓0,0%
Naaldwijk Bloemistenklok		
Rijnsburg		
Eelde		
Direct		



Omzet kamerplanten per vestiging
(omzet in mln.)

	2017	Mutatie
Aalsmeer	172	↓7,0%
Naaldwijk	126	↑0,8%
Naaldwijk Bloemistenklok	3	↓78,6%
Rijnsburg	10	↓9,1%
Eelde	8	↓11,1%
Direct	1.333	↑6,0%



Top 10 verkochte tuinplanten

Gemiddelde prijs (in €)
2017 **1,18** ↑9,3%
2016 **1,08**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Omzet*	20	19	16	15	13	13	13	12	11	11
Mutatie	↑17,4%	↑7,0%	↓11,7%	↑10,0%	↑17,3%	↓8,2%	↓3,2%	↑1,5%	↑19,3%	↓0,4%
Stuks**	5	8	17	11	4	19	3	30	10	14

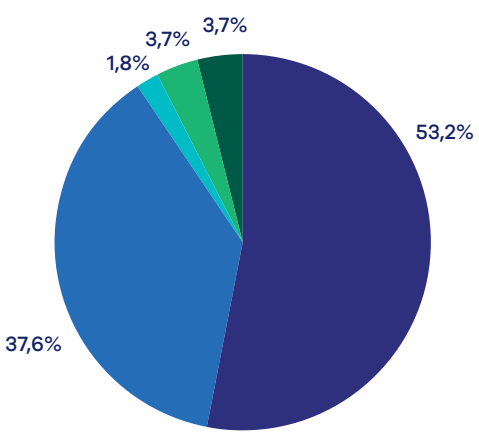
* in € mln.
**in mln.

1. **Hydrangea** Hortensia
2. **Helleborus**
3. **Overige perkplanten**
4. **Lavendula** Lavendel
5. **Mandevilla**
6. **Pelargonium** (Geranium)
7. **Overige bomen/ heesters/kuip**
8. **Viola** Viool
9. **Overig vaste planten**
10. **Osteospermum** Spanse margriet

Via klokken verkochte tuinplanten (Nederlands product)

(stuks in mln.)

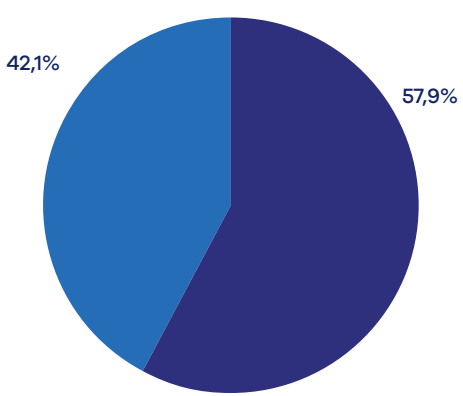
	2017	Mutatie
Aalsmeer	58	↓9,4%
Naaldwijk	41	↓4,7%
Naaldwijk Bloemistenklok	2	↓71,4%
Rijnsburg	4	↑↓0,0
Eelde	4	↓33,3%
Direct		



Via klokken verkochte tuinplanten (import)

(stuks in mln.)

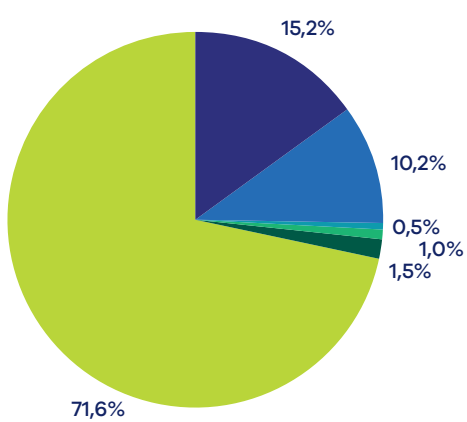
	2017	Mutatie
Aalsmeer	11	↓8,3%
Naaldwijk	8	↑↓0,0
Naaldwijk Bloemistenklok	0	↓100,0%
Rijnsburg		
Eelde		↓100,0%
Direct		



Omzet tuinplanten per vestiging

(omzet in mln.)

	2017	Mutatie
Aalsmeer	61	↓7,6%
Naaldwijk	41	↑↓0,0
Naaldwijk Bloemistenklok	2	↓66,7%
Rijnsburg	4	↑↓0,0
Eelde	6	↓14,3%
Direct	288	↑9,1%



Royal FloraHolland investeert in de ontwikkeling van al zijn medewerkers

HR-beleid

De medewerkers van Royal FloraHolland maken het verschil, zowel in de dagelijkse dienstverlening als bij het bereiken van de strategische prioriteiten en doelstellingen. Iedere dag helpen medewerkers onze leden en hun klanten. Daarom investeert Royal FloraHolland in de ontwikkeling van al zijn medewerkers; voor nu en voor de toekomst. Uitgangspunt hierbij is dat kansen van medewerkers (bij onze organisatie of wellicht elders) zo groot mogelijk zijn en dat medewerkers op basis van eigen regie actief werken aan deze kansen en hun persoonlijke ontwikkeling.

Continu in ontwikkeling

De organisatie wordt continu aangepast met als doel een aantrekkelijke, efficiënte en meer internationale coöperatie te zijn voor de leden. De focus ligt op het anders inrichten van werkprocessen en verbetering van de dagelijkse dienstverlening. Dit betekent dat er functies verdwijnen en veranderen. Ook wordt er meer uitbesteed en komen er nieuwe functies bij. Mede onder invloed van het natuurlijk verloop en organisatieaanpassingen daalde de totale personele bezetting met 13% tot 2.102 medewerkers (fte's) ultimo 2017.

Tegelijkertijd werden 70 nieuwe medewerkers (fte's) begroet. Dit is noodzakelijk voor verdere vernieuwing van de bedrijfsvoering en verbetering van de dienstverlening aan leden en klanten, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering, duurzaamheid, smart operations en (internationale) commercie.

In dit kader is in januari 2017 een melding gedaan voor collectief ontslag en is advies gevraagd aan de ondernemingsraad. Er is afscheid genomen van ongeveer 100 medewerkers binnen Commercie, Business Technologie Organisatie (voormalig ICT) en een aantal stafafdelingen. Samen met de ondernemingsraad is een zorgvuldig proces doorlopen. Er is veel aandacht besteed aan de emoties die met deze onzekere tijd gepaard gaan door zowel aandacht te besteden aan vertrekkende als blijvende medewerkers. In het Toekomstplein wordt samen met medewerkers actief bekeken welke opleidings- en carrièremogelijkheden het beste passen bij hun positie, ervaring, alsmede door hen gewenste en mogelijke ontwikkeling. In gerichte teamsessies konden medewerkers praten over hun emoties en werken aan zichzelf, zodat ze sterk in hun werk en hun leven kunnen blijven staan. Dit alles heeft erin geresulteerd dat deze reorganisatie redelijk goed is verlopen.

Een dilemma hierbij is dat de balans tussen reorganisaties, het aannemen van nieuwe mensen en outsourcing zorgvuldig bewaakt dient te worden.

Investeren in de ontwikkeling van medewerkers

Daar staat tegenover dat iedereen binnen de organisatie wordt gestimuleerd bewust bezig te zijn met zijn of haar persoonlijke ontwikkeling en loopbaankansen voor de toekomst. Het gebruik van het Toekomstplein is daarom toegenomen: van 323 medewerkers in 2016 naar 879 medewerkers in 2017. Ook maken steeds meer medewerkers gebruik van de mogelijkheden om hun kansen in de toekomst te vergroten. Royal FloraHolland investeert in de eigen regie van medewerkers rondom hun persoonlijke ontwikkeling. Doel is dat medewerkers kunnen groeien en hun talenten volop kunnen ontwikkelen. Dit door zelf keuzes te maken die aansluiten bij hun eigen groei en loopbaanwensen. Royal FloraHolland vindt dit belangrijk. Ondanks de noodzaak tot kostenbeheersing bleef het budget voor opleidingen op niveau. In totaal werd ruim € 2 miljoen geïnvesteerd. Bijvoorbeeld in ondersteuning bij het behalen van noodzakelijke of gewenste diploma's of in het verkrijgen van nieuwe vaardigheden en competenties. Bijna 1.200 medewerkers volgden een training en er vonden ruim 1.500 individuele coachingsgesprekken plaats, inclusief CV-check. Met meerdere medewerkers is een financieel adviesgesprek gevoerd.

Nieuwe cao en sociaal plan

Op 1 juli 2017 verliep de bedrijfs-cao van Royal FloraHolland en op 1 oktober 2017 het sociaal plan. Samen met de vakorganisaties FNV en CNV Vakmensen.nl is een intensief onderhandelingstraject doorlopen om te komen tot afspraken voor beide onderdelen die beter aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen. Dit betekent dat er begin 2018 een nieuw sociaal plan is overeengekomen voor een periode van vier jaar (van 1 oktober 2017 tot 1 oktober 2021), waarin conform het HR-beleid een belangrijke verschuiving plaatsvindt van ontslagvergoedingen naar investeren in ontwikkeling door middel van het Toekomstplein. Tevens is er een kortdurende cao overeengekomen voor de periode van één jaar (van 1 juli 2017 tot 1 juli 2018) met een salarisverhoging van 1,75% per 1 januari 2018 en een aantal protocolafspraken. Op korte termijn zullen de nieuwe cao-onderhandelingen starten. Royal FloraHolland zet hierbij in op het vergroten van de flexibiliteit om de ontwikkelingen in verdere verbetering van de dienstverlening te kunnen ondersteunen.

Uitzendkrachten in vaste dienst

Eind 2017 is de keuze gemaakt om in de logistieke operatie uitzendkrachten in vaste dienst te gaan nemen. Dit omdat Royal FloraHolland de opbouw van het personeelsbestand gezond en toekomstbestendig wil houden. Maar ook omdat we uitzendkrachten graag meer aan de coöperatie willen binden en perspectief willen bieden ten aanzien van hun loopbaan. Dit heeft ertoe geleid dat de eerste veertig vacatures nog in 2017 zijn ingevuld en eind 2017 de volgende veertig vacatures zijn uitgezet. Er is veel interesse voor deze optie, die in de komende jaren een vervolg krijgt. Het in vaste dienst nemen van uitzend-krachten draagt ook bij aan betere dagelijkse dienst-verlening aan leden en klanten.

Medewerkersbetrokkenheid

De betrokkenheid en bevlogenheid (engagement) van onze medewerkers zijn belangrijke voorwaarden voor het realiseren van de strategie. Dit omdat Royal FloraHolland gelooft dat betrokken en gemotiveerde medewerkers net dat stukje extra brengen wat nodig is om de dienstverlening aan leden en klanten naar een hoger niveau te brengen. Positieve energie in het bedrijf maakt daarbij een groot verschil. Om die reden is al een aantal jaar ingezet op het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. Een sleutelrol is hierbij weggelegd voor onze teammanagers. Zij hebben voor 80% of meer concrete invloed op verdere verbetering van de medewerkersbetrokkenheid.

Ons plan van aanpak richt zich dan ook vooral op deze teammanagers en de ondersteuning die zij nodig hebben om de betrokkenheid van hun eigen team te verbeteren.

Kernwaarden en cultuur

Cultuur is van groot belang voor het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid. In 2017 heeft Royal FloraHolland zijn kernwaarden gezamenlijk opnieuw gedefinieerd. Gezamenlijk, want in totaal hebben meer dan 350 medewerkers geholpen om te komen tot nieuwe waarden die vertellen wie we zijn en wie we nog meer willen worden. Onze nieuwe kernwaarden laten zich vangen in het woord STAP. Altijd een STAP. verder, als Teamspelers, Ambitieus, met een Passie. De punt achter STAP. staat er niet voor niets. Met deze kernwaarden zet de organisatie ook een punt achter de elementen uit onze cultuur die we achter ons willen laten. De nieuwe kernwaarden gaan ons helpen onze cultuur in te zetten als kracht. Dit om de dienstverlening verder te verbeteren en de strategie mogelijk te maken. Het management is hierbij actief betrokken.

Diversiteitsbeleid

In het personeelsbestand wil Royal FloraHolland een goede weerspiegeling van de samenleving zijn. Bij Royal FloraHolland werken medewerkers van 38 verschillende nationaliteiten. De man-vrouw-verhouding in leidinggevende functies is 73%-27%. In het totale personeelsbestand bedraagt de man-vrouwverhouding 72-28%.

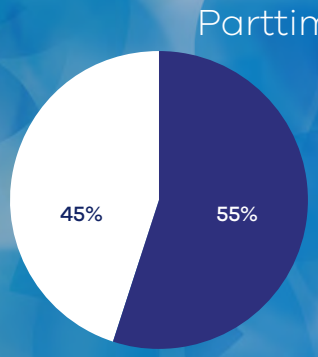
Royal FloraHolland is voorstander van een integer en transparant HR-beleid en bevordert diversiteit daar waar mogelijk: niet alleen naar geslacht, maar ook naar bijvoorbeeld nationaliteit of geloof.

Totaal aantal fte's
2.102
(2016: 2.379)
↓13,0%

Totaal aantal medewerkers
2.628
(2016: 2.956)
↓11,0%

Man-vrouw-verhouding
♂ 1.926 (73%)
♀ 702 (27%)

Gemiddelde leeftijd
49,3
(2016: 49,2)



Verschillende nationaliteiten
38

Ziekte-verzuim
6,1%
(2016: 5,3%)

In dienst fte's
70
(2016: 128)

Uit dienst fte's
330
(2016: 212)

Opleidingen investering
€ 2.470.793
(2016: € 2.312.474)

Caroline de Vreugd, medewerkster, over het Toekomstplein

Caroline de Vreugd is door de plotselinge dood van haar zwager Sjaac in de functie van gastvrouw gestapt bij restaurant 'het Schouwtje' in Wassenaar. Ze combineert dit nu nog met een aantal uren voor Royal FloraHolland Rijnsburg bij de klok. Dit werk loopt terug en daarom hakt Caroline binnenkort de knoop door om zich volledig op haar nieuwe baan te richten in de horeca.

Na 23,5 jaar voor Royal FloraHolland gewerkt te hebben kijkt ze met een positief gevoel naar deze nieuwe stap. Mede door gesprekken met iemand bij het Toekomstplein is ze tot deze conclusie gekomen. 'Ik heb een tweede kans gekregen qua werk en heb nu echt een baan waar velen van dromen. Het past heel goed bij mij want ik vind het leuk om met verschillende mensen om te gaan en het is een prachtige werkplek. Mijn hart ligt echt bij mijn zus Alinda en deze zaak. De oudste dochter Jamie werkt ook mee in de zaak. We zetten het levenswerk van Sjaac voort. Deze zaak was zijn alles; hij besteedde heel veel tijd aan het bedrijf. Nu snappen we ook waarom', lacht Caroline die zich heel betrokken voelt bij alles wat er in het restaurant gebeurt.

Met plezier in de bloemen gewerkt

Hoe kijkt ze terug op de jaren bij Royal FloraHolland? 'Ik heb er hele mooie tijden gehad met leuke collega's. Elke dag vroeg eruit en om 5 uur starten om op tijd bij de klok te staan. Met plezier heb ik altijd in de bloemen gewerkt. Het werk bij de veiling wordt minder en dat vind ik uiteraard jammer. Maar ik grijp deze nieuwe kans met beide handen aan.' Hoe kijkt ze naar de toekomst? 'Binnenkort ga ik de knoop doorhakken om echt te stoppen bij Royal FloraHolland en volledig voor het restaurant te gaan. Dan kan ik ook meer taken van mijn zus overnemen, zoals de administratie. Nu werk ik in de bediening en zorg ik dat ik een paar avonden per week de zaak draaiend houd.'

Duurzaamheid is een randvoorwaarde voor een gezonde toekomst

De duurzaamheidsmissie van Royal FloraHolland is een toekomstbestendige sierteeltsector waarin bloemen en planten met respect voor mens en milieu worden geteeld en verhandeld. Samen met zijn leden, klanten en ketenpartners realiseert Royal FloraHolland zo een duurzame aanvoer afgestemd op de markt. Een belangrijke graadmeter hierbij is Floriculture Sustainability Initiative (FSI), zie pagina 60.

Royal FloraHolland stimuleert innovatie zodat groei en vergroening hand in hand gaan. De coöperatie verbetert zijn milieuafdruk op basis van continu beleid en actieve medewerkersbetrokkenheid. Om de duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken is een aparte afdeling Sustainability opgericht. Deze afdeling is primair verantwoordelijk voor het uitwerken van voorstellen inzake het duurzaamheidsbeleid en realisatie en monitoring van hieraan gekoppelde doelstellingen. De specialisten die hier werken rapporteren periodiek aan het managementteam over de voortgang van zowel materiële als niet-materiële topics. Daarnaast is er periodiek overleg met de CEO. Een interne klankbordgroep zal fungeren als criticaster betreffende de te maken keuzes binnen het beleid. Tevens is deze groep ambassadeur richting de organisatie om het duurzame gedachtegoed uit te dragen. De resultaten van de voortgang worden ook met de Raad van Commissarissen besproken.

Het doel is de duurzaamheidsprestaties van Royal FloraHolland te bevorderen en een duurzame sierteeltsector te bereiken. Tevens wordt een positieve en duurzame beleving van bloemen en planten bij klanten en consumenten tot stand gebracht.

Relevante duurzame ontwikkelingen en de rol hierin van Royal FloraHolland

Royal FloraHolland is primair verantwoordelijk voor zijn eigen bedrijfsvoering en processen. Op het gebied van duurzaamheid heeft Royal FloraHolland ook een belangrijke regierol in de keten, maar beschikt niet over directe zeggenschap over de producten van leden en andere aanvoerders en de mate van duurzaamheid daarvan. Indirect is deze rol er wel. Hierbij wordt geconstateerd dat belangenorganisaties intensief in gesprek zijn met marktpartijen om duurzamer te produceren en dat duurzaamheid voor de consument steeds vaker een aankoopargument is. Duurzaamheid wordt dan ook erkend als randvoorwaarde voor een gezonde toekomst en een license to operate in de sierteeltsector. Hierbij moet worden opgemerkt dat geldt dat de druk om te verduurzamen wisselt per kweker.

Redenen hiervoor zijn:

- Investeringen in verduurzaming kunnen niet altijd in de verkoopprijs worden verrekend.
- De sierteeltsector heeft tijd nodig om gebruikte chemische middelen uit te faseren en over te gaan tot geïntegreerde gewasbescherming.
- Er is niet altijd een haalbaar duurzaam alternatief beschikbaar voor bepaalde chemische middelen.

Een andere belangrijke ontwikkeling wordt gevormd door de UN Sustainable Development Goals (SDG's). Deze vormen tot 2030 voor de 193 bij de Verenigde Naties aangesloten landen het internationale kader voor duurzame ontwikkeling. Royal FloraHolland draagt hier (bescheiden) aan bij. In de keten wordt een duurzaam beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen bevorderd, bijvoorbeeld door vermindering van chemicaliën en ander afval in de lucht, water en bodem. Hiermee wordt bijgedragen aan SDG 12 en SDG 17. Royal FloraHolland zet zich ook voor verduurzaming van het eigen energieverbruik. De impact hiervan is een substantiële verlaging van de huidige footprint. Hiermee wordt bijgedragen aan SDG 7 en SDG 13. Daarnaast dragen internationale leden van Royal FloraHolland bij aan sociale en economische ontwikkelingen in ontwikkelingslanden conform SDG 1.

Voor Royal FloraHolland zijn de volgende SDG's relevant:

Beëindiging van armoede overal en in al zijn vormen

Het verzekeren van toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen

Verantwoord gebruik van hulpbronnen, zorgen voor duurzame consumptie- en productiepatronen

Het nemen van dringende maatregelen om klimaatverandering en de gevolgen ervan te bestrijden

Versterking van implementatiemiddelen en het revitaliseren van wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling

Mede van belang voor de sierteeltsector is het door de VN Mensenrechtenraad vastgestelde 'Ruggie Framework' waarin de 'Responsibility to Respect' voor bedrijven die actief zijn in internationale ketens centraal staat. Bedrijven moeten inzicht creëren in de mogelijk negatieve sociale en milieueffecten op betrokkenen in hun keten en die aanpakken (Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). Zo ontstaat een nieuw instrument om risico's op schendingen van mensenrechten en schade aan milieu in de sierteeltketen substantieel aan te pakken en daarmee ook bij te dragen aan de genoemde SDG's. De sierteeltsector werkt sinds september 2016 aan de totstandkoming van dit convenant.

Ook vragen de uitkomsten van het Klimaatakkoord van Parijs om versnelling van de energietransitie ten behoeve van het bereiken van een klimaatneutrale samenleving.

De EU is bezig met de ontwikkeling van de Product Environmental Footprint (PEF) en de sierteeltsector sluit hierbij aan met de ontwikkeling van een ketengeaccepteerde footprintmethodiek. De methode brengt de hele levenscyclus van een product in kaart, van grondstof tot afvalfase. Dit zal tot een hogere mate van circulariteit leiden en bovendien zorgt dit voor transparantie voor producenten en consumenten. Tot slot geldt dat er in stedelijke gebieden grote behoefte is aan 'nature based solutions' in het kader van de ontwikkeling van gezonde en leefbare steden. Groene oplossingen kunnen op alle niveaus bijdragen: gebouw en huis (binnen en buiten), straat en plein, wijk en buurt en op het niveau van dorp en stad. Dit biedt de groene sector kansen op marktontwikkeling in Nederland en Europa.

Duurzaamheidsstrategie

De duurzame visie van Royal FloraHolland wordt hoofdzakelijk langs drie lijnen ingevuld.

Duurzame keten

Royal FloraHolland creëert een betere marktpositie voor zijn leden en klanten door duurzaamheidseisen inzichtelijk te maken. Ook wordt de reputatie van de sierteeltsector versterkt door actief deel te nemen in duurzaamheidsinitiatieven en nieuwe initiatieven te initiëren, bijvoorbeeld het Platform Duurzame Sierteelt (PDS) en het Floriculture Sustainability Initiative (FSI). Het beleid is erop gericht om het duurzaam aanbod in lijn te brengen met de 90% FSI-doelstelling. FSI is een samenwerking van ketenpartners in de sierteeltsector en non-gouvernementele organisaties. De FSI-doelstelling is om in 2020 90% van de door de leden geproduceerde of verhandelde bloemen en planten duurzaam tot stand te brengen. Royal FloraHolland zet zich ook in voor verbetering van de interne en externe samenwerking in de keten. Ook biedt de rol in het IMVO-convenant kansen om Nederlandse leden met materialen uit risicolanden en internationale leden en klanten nog beter te verbinden met de duurzaamheidsdoelstellingen.

Duurzaam bedrijf

Royal FloraHolland versterkt zijn positie door zijn eigen duurzaamheidsprofiel steeds te verbeteren en daar actief en transparant over te communiceren. Het doel is een verbeterde footprint met als ambitie een CO_2-neutrale bedrijfsvoering tegen lagere operationele kosten en met hogere toegevoegde waarde. Zie hiervoor het waardecreatiemodel op pagina 10. Tevens wordt ingezet op hogere verwaarding (utilisatie) van reststromen en het voeren een transparante ketenregie op het verduurzamen van de plantentransportverpakkingen.

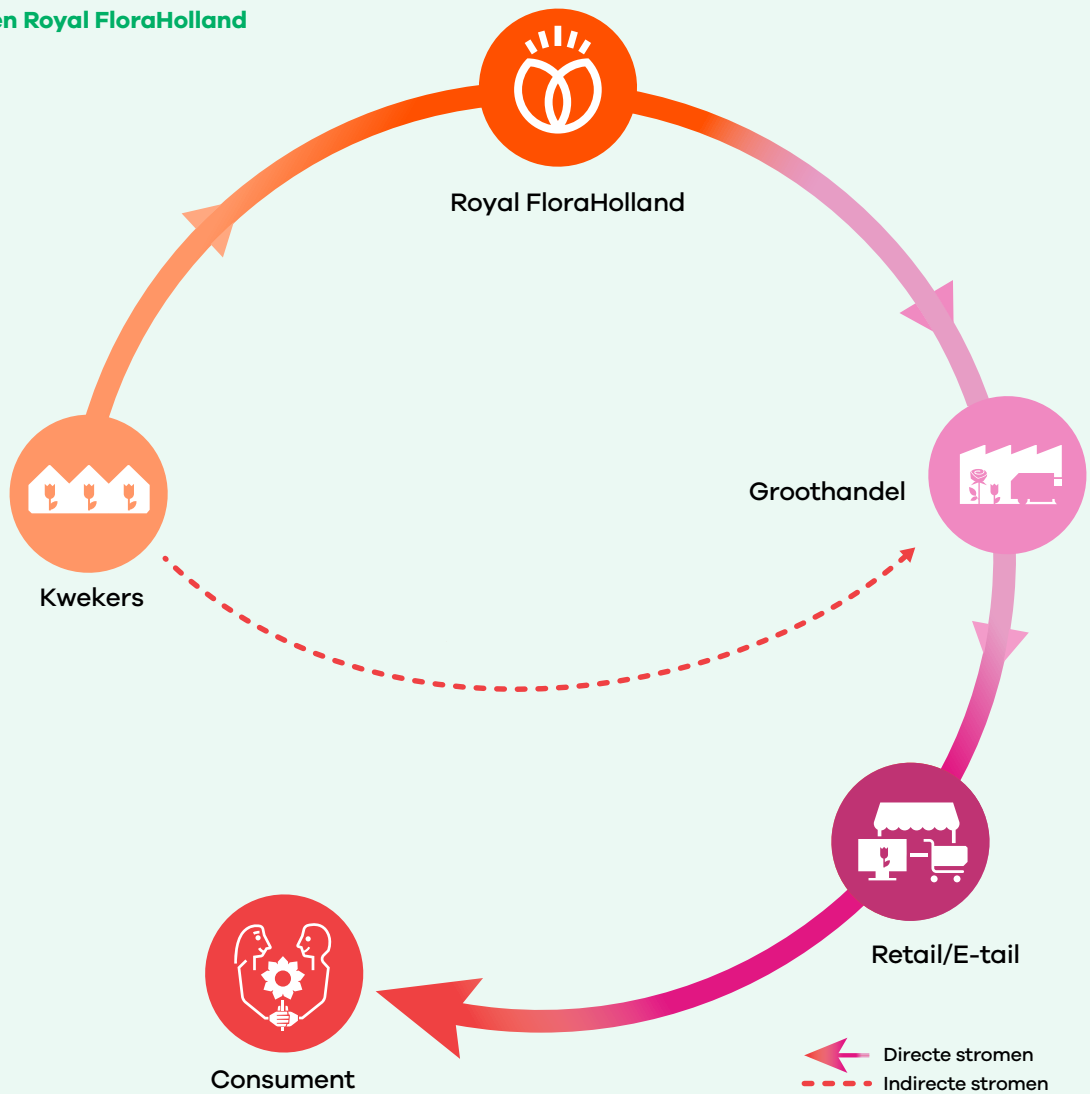
Groene innovatie

Royal FloraHolland stimuleert innovatie zodat groei en vergroening hand in hand gaan. De komende decennia verandert de samenleving door extremere weersomstandigheden, vergrijzing van de bevolking en toenemende verstedelijking. Daarnaast daalt de kwaliteit van de woon-, werk- en leefomgeving, wat een negatief effect heeft op de gezondheid en het welbevinden van de mens. Groen kan een bijdrage leveren aan de oplossing van dit soort problemen. De positieve effecten van groen zijn in verschillende onderzoeken aangetoond. Het Programma De Groene Agenda zet deze kennis om naar kunde en brengt ondernemers in de groensector en kennisinstellingen bijeen. Er wordt actieve steun gegeven bij de zoektocht naar nieuwe verdienmodellen voor de sector. De samenwerking met kennisinstellingen dwingt de sector eerst naar de markt en de marktbehoefte te kijken. Doel is optimale aansluiting van innovatieve groene concepten op de marktvraag. De sectorgerichte aanpak leidt tot intensieve samenwerking tussen ondernemers in de sector.

Ketentransparantie

Royal FloraHolland opereert in een keten. Hierbij staan het primaire proces, de leden en onze klanten centraal. Ketenpartners zijn transactiepartijen, samen verantwoordelijk voor de kwaliteit en duurzaamheid van het product in de keten, zie hiervoor nevenstaande illustratie.

Keten Royal FloraHolland

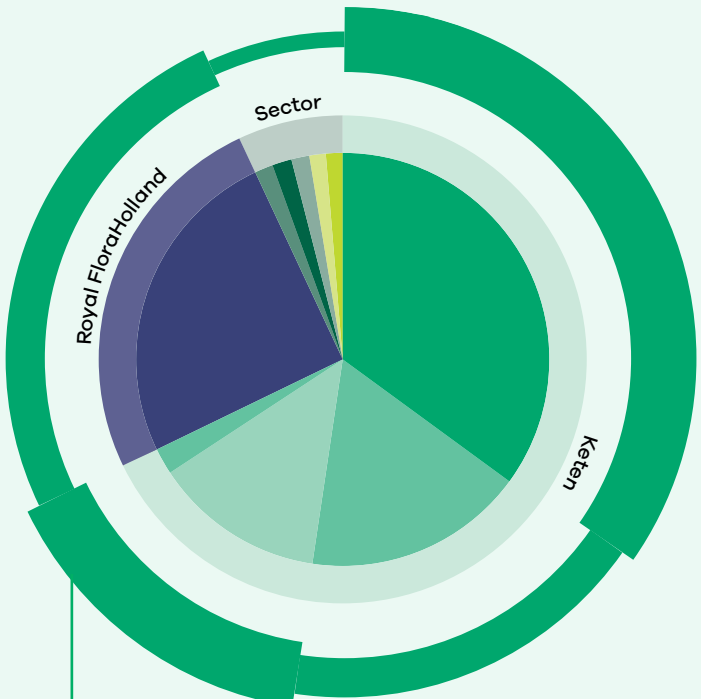


Stakeholderdialoog

Een actieve stakeholderdialoog is een belangrijke maatregel om risico's in de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid te mitigeren en kansen te benutten voor het vergroten van de betrokkenheid van de stakeholders. Prioriteiten in het duurzaamheidsbeleid worden bepaald op basis van de materialiteit (materiele topics). Materialiteit is een afweging van belangen van stakeholders en de daadwerkelijke impact die Royal FloraHolland kan hebben op het onderwerp. Hierbij zien we dat stakeholders verwachten dat Royal FloraHolland duurzaam onderneemt. Enerzijds door binnen de keten de eigen regiefunctie actief op te pakken en anderzijds door onze eigen processen zo veel mogelijk te verduurzamen. Hierbij hebben verschillende stakeholders overigens een verschillende mate van invloed. De volgende illustratie geeft een overzicht van onze belangrijkste stakeholders en hun invloed (invloedssfeer) op onze processen en duurzaamheidsprioriteiten in de keten.

In 2016 heeft een uitgebreide consultatieronde met stakeholders plaatsgevonden. In 2017 zijn ter verdere toetsing van de materialiteit meer dan twintig gesprekken met stakeholders gevoerd. De frequentie van de interactie met alle typen stakeholders vindt op regelmatige basis plaats, soms oplopend tot meerdere keren per week. De directie van Royal FloraHolland acteert hierbij actief als een van de dialoogpartners. In 2018 zal wederom een dialoog met alle typen stakeholders plaatsvinden.

Overzicht stakeholders en hun invloedssfeer



Legenda

- Keten
- Aanvoerders, leden
- Aanvoerders, niet-leden
- Klanten (handelaren)
- Retail
- Royal FloraHolland
- Directie & medewerkers
- Sector
- NGO's
- Overheden
- Brancheverenigingen
- Kennisinstellingen
- Certificeringsorganisaties

Overzicht stakeholderdialoog 2017

Stakeholder	Wie?	Communicatiemiddelen en -kanalen	Besproken onderwerpen	Belang voor MVO-beleid Royal FloraHolland
Leden	Alle leden	• Algemene ledenvergadering • Adviesraden • FPC's • Ledentevredenheidsonderzoek • Accountgesprekken • GROW magazine • Online nieuwsbrieven • Ondernemersnetwerken	• Digitalisering • Integrale Logistieke Besturing • Dagelijkse dienstverlening op orde • Klokvoorverkoop • FSI2020 • Beeldveilen • Strategie • Kwaliteit • Certificering • Verduurzaming • Gewasbescherming • Logistiek • Coöperatie 2020 • Het Nieuwe Veilen	• Duurzaam ketenbeheer • Voortdurende verbetering van onze dienstverlening • Duurzame ledenrelaties • Ontzorgde leden • Transparantie • Financiële stabiliteit
Medewerkers	• Alle medewerkers • Vertegenwoordigende organen van medewerkers	• Algemene vergadering • Overleggen • Overleg Ondernemingsraden • Workshops • Trainingen • Personeelsblad • E-mailnieuwsbrieven • Intranet	• Digitalisering • Integrale Logistieke Besturing • Dagelijkse dienstverlening op orde • Code of Conduct • Sociaal plan en Cao • Veiligheid • Duurzame inzet medewerkers • Scholing en opleiding • Medewerkersbetrokkenheid • Luchtkwaliteit • Verzuim • Privacybeleid • Logistiek • Outsourcing • Toekomstplein	• Veiligheid en gezondheid van medewerkers waarborgen • Vitaliteit

Stakeholder	Wie?	Communicatiemiddelen en -kanalen	Besproken onderwerpen	Belang voor MVO-beleid Royal FloraHolland
Klanten	• Handel • Exporteurs	• Accountgesprekken • Veilen • Klantenplatform	• Versnellersinitiatief • FSI2020 • Gewasbescherming • Certificering • Keteninitiatief transportverpakking • Ketentransparantie	• Duurzaam ketenbeheer • Inzicht in MVO-beleid • Duurzame klantrelaties
Retail	• Retail • Bloemisten • Cash and Carry	• Consortia • Seminars • Bijeenkomsten	• Gewasbescherming • Ketenregie	• Marktwensen
Sector	• Overheden • Greenport • FSI2020 • Platform Duurzame Sierteelt • MPS • LTO • Tuinbranche Nederland	• Transparantiebenchmark • Besturen • Consortia • Bijeenkomsten	• Gewasbescherming • Logistiek • Transport • Energie • Verpakkingen • Footprintmethodiek	• Duurzaam imago sector • Ketentransparantie
Ngo's	• Natuur & Milieu • HIVOS • Plastic Soup Foundation • Fairtrade	• Stakeholderengagement-gesprekken	• Gewasbescherming • Logistiek • Transport • Energie • Verpakkingen • Arbeidsomstandigheden	• Transparantie • Inzicht in duurzaamheids-beleid

Overzicht besproken thema's in 2017 met de belangrijkste stakeholdergroepen

Stakeholdergroep	Besproken thema's waar de betreffende stakeholdergroep belang aan hecht	Belangrijkste uitkomsten
Leden	Verbindende rol in de keten, groene gewasbescherming, transport, logistiek, beeldveilen, transportverpakkingen, decoratieve verpakking, relatie met RFH, duurzaamheidsinitiatieven, geothermie, strategische programma's, focus en koers RFH, tariefstructuren, innovatieve concepten met groen	Beeldveilen, introductie Floriday, ketentransparantie
Klanten, inclusief handel	Opschalen van duurzaam aanbod, logistiek afhandeling, transportverpakking, fijnmazigheid, biologische teelt, relatie met RFH, klantdoelstellingen, variëteit, zichtbaarheid van certificaten op de klok en kwaliteit van het aanbod, zeggenschap	Op tijd leveren, Floriday, ketentransparantie, versnellersinitiatief, keteninitiatief transportverpakkingen
Retail	Gewasbescherming, logistiek, verpakkingen, ketenduurzaamheid	90% duurzaam handelen in 2020, ketentransparantie
Ngo's	Gewasbescherming, arbeidsomstandigheden, energie, duurzame verpakkingen, overheidsbeleid, marktgedreven duurzaamheidseisen, keurmerken, certificering, transparantie, verbindende rol in keten	90% duurzaam handelen in 2020, keteninitiatief transportverpakkingen
Ondernemingsraad	Duurzame inzet medewerkers, scholing, opleiding, medewerkersbetrokkenheid, luchtkwaliteit, veiligheid, verzuim, privacybeleid, standplaatswijziging, outsourcing, klokkenluidersregeling, goed werkgeverschap	Cao en sociaal plan
Sectororganisatie en overheden	Gewasbescherming, energie, duurzame transportverpakkingen, overheidsbeleid, toelatingsbeleid, certificering, transparantie, regie in de keten, inkoopbeleid, IMVO-convenant	Platform Duurzame Sierteelt
Raad van Commissarissen en Adviesraden	Verduurzaming Royal FloraHolland, veiligheid, certificering, transparantie, invloed en rol in keten, bedrijfseconomische aspecten, financiën, HR-beleid, integriteit, aanvoereisen	Strategie, joint venture met FloraXchange, introductie Floriday, nieuw tarievenstelsel, beeldveilen

De uitkomsten van de stakeholderdialogen uit 2017 hebben er mede toe geleid dat Royal FloraHolland heeft besloten verdere prioritering in zijn duurzaamheidsambities aan te brengen, zie pagina 58.

GRI Standards

Royal FloraHolland rapporteert op basis van GRI (Global Reporting Initiative) Standards. Deze richtlijn heeft tot doel te rapporteren over de effecten op de economie, het milieu en de maatschappij. Dit jaarverslag is gebaseerd op de GRI-optie 'Core'.

Informatiebronnen en proces van verzamelen

De informatie in dit verslag heeft betrekking op alle onderdelen van Royal FloraHolland. Er is informatie verzameld via gesprekken met directieleden en andere interne en externe stakeholders en ook uit centrale informatiesystemen of bronnen. De afdeling Sustainability is verantwoordelijk voor het verzamelen van de data en wordt ondersteund door de afdelingen Facilitair Management en Human Resources.
Ook worden gegevens uit centrale managementinformatiesystemen gebruikt. De afdeling Finance controleert de finale informatieverzameling. Er is (nog) geen sprake van externe assurance van de duurzaamheidsdata door een externe accountant.

Dilemma's

In de uitvoering van zijn duurzaamheidsbeleid onderkent Royal FloraHolland meerdere dilemma's. Twee belangrijke dilemma's zijn:

- **Invloedssfeer:** de regisserende en verbindende rol die Royal FloraHolland heeft in relatie tot het ontbreken van eigenaarschap op het aanbod van producten maakt het lastig om de vele actoren in de keten en sector op één lijn te krijgen.
- **Inzet gewasbescherming:** Nederlandse siertelers lopen voorop met verantwoorde gewasbescherming door het steeds meer toepassen van Integrated Pest Management (IPM) Toch is er in de maatschappij zorg over het gebruik van chemische gewasbeschermingsmiddelen in relatie tot hun schadelijkheid voor het milieu en voor bijen in het bijzonder. Deze maatschappelijke zorg leidde tot discussie én soms drastische maatregelen in de markt. Inmiddels eisen diverse food- en tuinretailketens de afwezigheid van – wettelijk toegelaten – middelen op bloemen of planten. Wordt hieraan niet voldaan, dan verdwijnen die sierteeltproducten uit het winkelschap. Volgens de leden van het Platform Duurzame Sierteelt is het verbieden van middelen niet de weg naar minder milieubelasting, maar is maximaal inzetten op IPM en het voorkomen van emissies naar het milieu de weg. IPM kent nog géén totaaloplossing met alleen sterke gewassen, biologische bestrijders, groene gewasbescherming en mechanische en fysische maatregelen. Chemische correctiemiddelen die het IPM-systeem ondersteunen zonder de biologische balans te vernietigen, blijven nodig. Juist de mogelijkheid om binnen IPM in het uiterste geval passende correctiemiddelen te kunnen gebruiken, voorkomt dat volledig naar chemische alternatieven moet worden overgestapt. Daarmee dragen juist chemische correctiemiddelen sterk bij aan lagere milieubelasting.

Materialiteitsmatrix

Mede op basis van een actieve dialoog met stakeholders in 2016 en 2017 is een materialiteitsmatrix opgesteld. De hierin opgenomen materiële topics zijn uitgewerkt in Key Performance Indicators (KPI's) en kwalitatieve beschrijvingen. KPI's - geformuleerd als verhoudingen of gemiddelden - maken het mogelijk om de ontwikkeling en de prestaties in de loop van de tijd te monitoren. KPI's verschillen hierbij van kwantitatieve informatie, die de voortgang beschrijft, maar niet meet.

Op basis van KPI's en kwalitatieve beschrijvingen zijn meerjarenactieplannen opgesteld die in beleidsprogramma's een plek hebben gekregen. Deze plannen zijn in het directieteam aan de orde gesteld en in september 2017 ook besproken in de Raad van Commissarissen. Royal FloraHolland communiceert actief en transparant

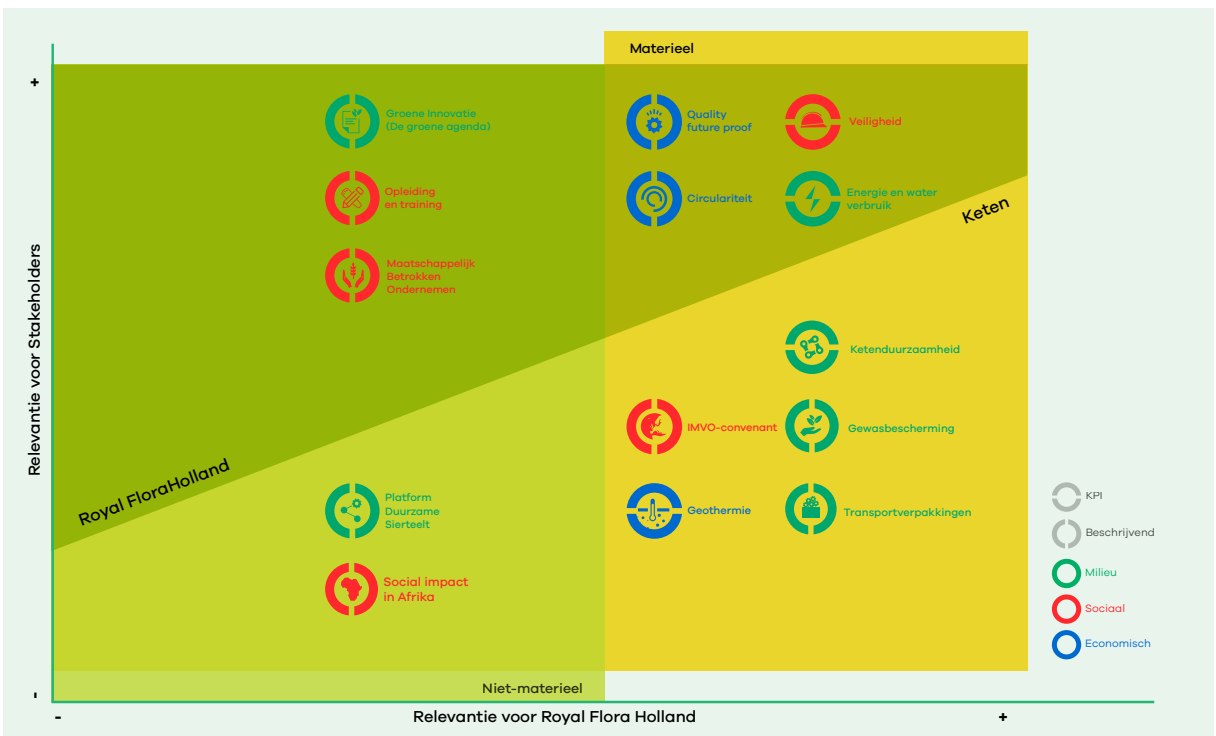
Prioritering

Terugkijkend op 2017 is geconstateerd dat er te veel prioriteiten waren en dat de invloed van Royal FloraHolland op het bereiken van bepaalde doelstellingen beperkt was. Daarom is het aantal materiële en niet-materiële topics teruggebracht.

Vanuit operational excellence en mede op basis van de gevoerde stakeholdergesprekken focust Royal FloraHolland zich op:

- **Materiële topics** gerelateerd aan de kern van de bedrijfsvoering en waarop de organisatie zelf invloed heeft of materiële topics die betrekking hebben op de kern van ketenduurzaamheid.
- **Niet-materiële topics** die gerelateerd zijn aan duurzaamheid in zowel de organisatie als de keten en waarop Royal FloraHolland beperkte invloed uitoefent of ketenregie voert.

Voor 2017 leidt dit tot de volgende materialiteitsmatrix.

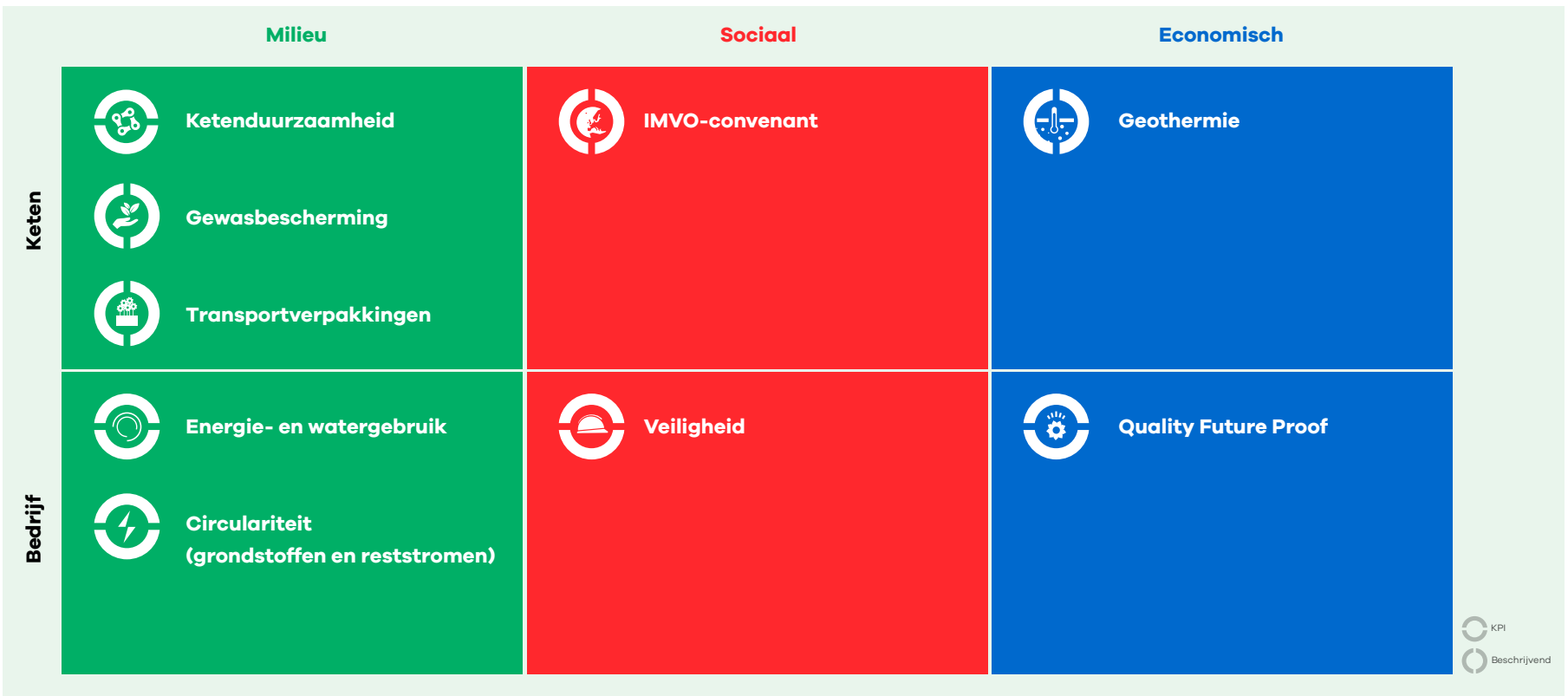


Materiële topics

Per materieel thema is de 'boundary' ofwel reikwijdte weergegeven. Hiermee wordt aangegeven wie er primair procesverantwoordelijk is voor het betreffende thema. In de managementaanpak wordt ten slotte kort vermeld wat de rol is van het management van Royal FloraHolland in relatie tot het betreffende materiële topic.

Toelichting Topic Specific Disclosures

Onderbouwing van de Topic Specific Disclosures rondom de materiële topics is gebaseerd op meerdere bronnen. Voor alle energiedata is gebruikgemaakt van energienota's van Royal FloraHolland. Voor ketenduurzaamheid van FSI-data. Voor gewasbescherming van MPS-data. Voor het IMVO-convenant van data van SER/imvoconvenanten.nl. Voor transportverpakkingen het marktonderzoek Plantentrays en LCA-data van adviesbureau Blonk. Voor geothermie data op www.triaswestland.nl en voor reststromen data van onze afvalpartner Milgro.



Ketenduurzaamheid

Reikwijdte en aanpak

De vraag van de consument naar eerlijke, betrouwbare en vooral duurzaam geproduceerde bloemen en planten neemt toe. Retailers, waaronder de grote internationale supermarkten, tuincentra, bouwmarkten en e-commercebedrijven stellen steeds meer eisen op het gebied van duurzaamheid. Royal FloraHolland is één van de oprichters van het Floriculture Sustainability Initiative (FSI), een samenwerking van ketenpartners in de sierteelt-sector en non-gouvernementele organisaties. Dit internationale multi-stakeholderplatform is het leidende initiatief voor verduurzaming in de internationale sierteeltketen. Voor Nederlandse kwekers van bloemen en planten is de minimale eis MPS-Gap. MPS-GAP is geschikt voor telers die leveren aan het supermarktsegment en gebaseerd op de criteria die de Europese supermarktorganisaties (EUREP) hebben geformuleerd voor veilige, duurzaam geteelde, kwalitatief goede en traceerbare producten. Soms wordt ook GlobalGAP als certificaat van ketenduurzaamheid gevraagd. Deze certificaten zijn geschikt voor afnemers van bloemen en planten en akkerbouwproducten die de voedselveiligheidsaspecten in het productieproces willen borgen. Een alternatief certificaat is het Europees Bio-label (Skal), een bewijs dat biologische producten ook daadwerkelijk aan de biologische wetgeving voldoen.

KPI

In 2020 is 90% van de door de leden geproduceerde of verhandelde bloemen en planten duurzaam. Hiermee draagt Royal FloraHolland bij aan de SDG's 12, 13 en 17.

Voortgang

In juni 2017 ondertekenden Royal FloraHolland, Dutch Flower Group, Royal Lemkes, Waterdrinker en FleuraMetz het manifest 'Samen Duurzaamheid en Transparantie Versnellen'. Alle certificeringen in de sierteelt zijn gebenchmarkt tegen internationale referenties en wetgeving. Hieruit is het FSI-mandje van standaarden ontstaan en dit is het internationale referentiepunt voor duurzame inkoop. De voortgang op het percentage duurzaam wordt elk jaar gemeten en het is de wens dat deze gecontroleerd wordt door een onafhankelijke accountant, zodat dit een betrouwbare indicator wordt. Royal FloraHolland zit in het bestuur en vertegenwoordigt de producenten van het Noordelijk Halfrond. Royal FloraHolland voert ketenregie teneinde deze doelstelling samen met zijn leden tot stand te brengen. Zo wordt op kwekersbijeenkomsten certificering actief gestimuleerd en op de IPM Essen (Internationale Pflanzenmesse) worden kwekers actief benaderd om aan de slag te gaan met het behalen van een duurzaamheidscertificaat. Dit alles onder het motto 'Samen onderweg naar een Duurzame Toekomst!'

Status 2017

In 2017 werd 33% van alle bloemen duurzaam geproduceerd of verhandeld en voor planten bedroeg dit 53%. Hiermee komen de resultaten over 2017 voor de keten ruim boven de resultaten van 2016 uit (29% voor bloemen en 48% voor planten).

Topic Specific Disclosure

Bloemen

33%

2016: **29%**

Planten

53%

2016: **48%**

Ambitie 2020 **90%**
(Bloemen en planten)

Gewasbescherming

Reikwijdte en aanpak

Terugdringen van chemische middelen met sturing op milieu-impact waarbij Royal FloraHolland zich inzet voor een ketenaanpak met als resultaat een breed toegelaten pakket van groene en laagrisico-middelen. Het idee voor de winning van natuurvriendelijke gewasbeschermingsmiddelen uit siergewassen komt oorspronkelijk van Royal FloraHolland. De veiling kent grote groene reststromen waar eigenlijk nog allerlei nuttige stoffen in zitten. Wellicht is het mogelijk de gewassen specifiek voor die stoffen te telen of om te vormen tot dubbel-doelgewas: zowel met het oog op de sierwaarde als op de inhoudsstoffen. Planten beschermen zichzelf van nature met allerlei afweerstoffen. Sommige daarvan zijn te winnen en op te werken tot groene gewasbeschermingsmiddelen. Andere flavonoïden bieden perspectief omdat ze trips en/of meeldauw doden. In een proefkas is de werking hiervan aangetoond. De volgende stap is doorontwikkeling tot pragmatische en effectieve middelen.

Doel gewasbescherming

De Nederlandse sierteelt wil bloemen en planten leveren die zo veel mogelijk vrij zijn van residu en waarbij geen emissie van middelen vanuit de teelt naar het milieu plaatsvindt. Hiermee draagt Royal FloraHolland bij aan SDG's 12, 13 en 17.

Status gewasbescherming 2017

In 2017 waren er 61 aangesloten kwekers met 94 MPS-Product Proof. Er was een concrete marktvraag vanuit Intratuin. Om de monitoring te verbeteren werd een registratie-app gelanceerd. Er werden drie bijeenkomsten georganiseerd voor kwekers, klanten en eindklanten en twee releases in het klantportal gelanceerd. Royal FloraHolland was actief met advies in drie landen (Nederland, België en Kenia). Speciale communicatieaandacht was er op beurzen, het programma Grow! en in MPS Nieuwsflitsen.

Doel Integrated Pest Management

Om mooie en gezonde bloemen en planten op de markt te brengen, moeten telers hun gewassen beschermen tegen ziekten en plagen. In Nederland gebeurt die zorg voor plantgezondheid met Integrated Pest Management (IPM) als basis. IPM heeft preventie als basis in combinatie met monitoring en besluiten op basis van drempelwaarden. Uitgangspunt is het gebruik van middelen te beperken tot het noodzakelijke niveau en middelen af te wisselen om resistentie te voorkomen. Het gebruik van chemische middelen wordt geminimaliseerd door deze alleen in te zetten als het systeem uit balans is en er een correctie nodig is. Emissie van middelen naar de omgeving wordt voorkomen door toepassing van gesloten waterkringlopen, restwaterzuivering en driftreducerende maatregelen.

Status en Topic Specific Disclosure Integrated Pest Management 2017

Milieuprestaties van telers in de vorm van MPS-certificaten A+, A, B en C:

Totaal **62%**
(Bloemen, kamerplanten, tuinplanten)

Bloemen	Kamerplanten	Tuinplanten
57%	**68%**	**66%**

MPS-gecertificeerde producten als percentage van de omzet van Royal FloraHolland

Bloemen	Kamerplanten	Tuinplanten
70%	**94%**	**79%**

IMVO-Convenant: verduurzaming internationale ketens

Reikwijdte en aanpak

Royal FloraHolland is een belangrijke partij in het Internationale MVO-convenant (iMVO) voor de sierteeltsector.

Doel

Duurzaamheid in de internationale keten bevorderen door het in kaart brengen van de milieurisico's en sociale risico's. Tevens is de aandacht gericht op het bevorderen van de samenwerking met stakeholders en het terugdringen van die risico's. Hoofddoel is het IMVO-convenant in 2018 te ondertekenen. Bedrijven creëren hiermee inzicht in de mogelijk negatieve sociale en milieueffecten in hun ketens en pakken deze actief op. Zo ontstaat een nieuw instrument om risico's op schendingen van mensenrechten en schade aan milieu in de keten substantieel aan te pakken en daarmee ook bij te dragen aan SDG 17.

Voortgang

De sierteeltsector werkt sinds september 2016 aan een dergelijk convenant. Onder aanvoering van de Sociaal Economische Raad zijn alle stakeholder-belangen en participerende organisaties in 2017 op één lijn gebracht.

Status 2017

Naar verwachting wordt het convenant in het tweede kwartaal van 2018 getekend.

Royal FloraHolland

Transportverpakkingen

Reikwijdte en aanpak

Verduurzamen van transportverpakkingen waarbij Royal Floraholland een ketenregierol vervult om de meest efficiënte en duurzame verpakking aan leden en klanten te kunnen bieden. Door het delen van informatie over de milieuprestaties van de plantentrays informeren we de gebruikers bij hun keuze voor de meest duurzame transportverpakking. Royal FloraHolland neemt tevens het voortouw tot een keteninitiatief.

Doel

Keteninitiatief met gemeenschappelijk ambitie en strategie formuleren. Hiermee draagt Royal FloraHolland bij aan SDG 12 en 13.

Voortgang

Royal FloraHolland neemt actief deel aan de brancheverduurzamingsplannen, ingezet door het Kennis Instituut Duurzaam Verpakken. Tevens hebben we een drietal onderzoeken laten doen:

- Uit een onafhankelijke levenscyclusanalyse (LCA) blijkt dat meermalig plantenfust beter scoort dan eenmalige transportverpakking. De LCA maakt duidelijk hoe de verschillende trays scoren op milieuthema's, zoals klimaatverandering en watergebruik.
- Recyclingmonitor: dit onderzoek leverde op dat 50% van de eenmalige plantentrays in Nederland en Duitsland na gebruik wordt gerecycled. In totaal bestaan eenmalige plantentrays voor 90% uit gerecycled materiaal. Gerecyclede plantentrays zijn dan ook direct toepasbaar in nieuwe plantentrays.
- Klantonderzoek: de noodzaak tot verduurzaming neemt toe, vinden ook onze klanten en kwekers, zo blijkt uit een enquête die door ruim tweehonderd kwekers en klanten is ingevuld. Toch is er een afname in het gebruik van meermalige plantentrays. Via de enquête is onderzocht waarom klanten en kwekers voor welke verpakking kiezen. Belangrijkste resultaten:
  - 80% van de klanten en kwekers vindt verduurzaming van het verpakkingsgebruik belangrijk.
  - Klanten (2/3) bepalen vaker dan kwekers (1/3) welk type tray er wordt gebruikt.
  - Met name exportgerichte klanten noemen de administratie en de retourstromen als nadeel bij het gebruik van meermalige trays.

Status 2017

Keteninitiatief: samen met onze ketenpartners gaan we met bovengenoemde resultaten aan de slag. In het brancheverduurzamingsplan 2019 – 2022 vertalen we de uitkomsten naar concrete acties en ambities om het gebruik van verpakkingen zo efficiënt en duurzaam mogelijk te maken.

Topic Specific Disclosure

90%

Eenmalige trays bestaan voor 90% uit gerecycled materiaal

80%

Van de klanten en kwekers vindt verduurzaming van het verpakkingsgebruik belangrijk

Geothermie: verduurzaming energie-gebruik in de keten

Reikwijdte en aanpak

Verduurzamen van de warmtevraag. Trias Westland waar Royal FloraHolland aandeelhouder van is, onderzoekt of uit de Trias-aardlaag op vier kilometer diepte genoeg winbare warmte zit om een groot deel van de Westlandse warmtebehoefte in te vullen. 49 glastuinbouwbedrijven zijn bij dit project aangesloten. Andere aandeelhouders zijn HVC en Capturam.

Doel

Met dit geothermieproject verduurzaamt Royal FloraHolland potentieel 20% van het eigen gasverbruik; dit is 55% van het gasverbruik in Naaldwijk. Hiermee draagt Royal FloraHolland bij aan SDG 12 en 13.

Voortgang

De vraag naar warmte in Westland is groot vanwege de productie van groente, fruit, planten en bloemen. Met aardwarmte kunnen kassen duurzaam worden verwarmd. Om gebruik te kunnen maken van deze warmte vinden twee boringen plaats. Eén voor een leiding die het water naar de oppervlakte omhoog brengt en een tweede leiding om het afgekoelde water terug de diepte in te pompen. Eenmaal aan de oppervlakte wordt het warme water met een warmtewisselaar overgedragen aan een distributie-net dat het water naar de afnemers transporteert.

Status 2017

In november 2017 is de boring van start gegaan. De brontest in de Triaslaag is in februari 2018 uitgevoerd. Hieruit blijkt dat deze bron geen warmte kan leveren bij gebrek aan permeabiliteit. Het volgende plan bestaat uit de productie van warmte op precies dezelfde locatie, maar dan op 2,3 en op 2,7 kilometer diepte.

Royal FloraHolland

Veiligheid

Reikwijdte en aanpak

Terugdringen van het aantal bedrijfsongevallen waarbij de eigen bedrijfsvoering centraal staat. Actieve monitoring van en sturen op aanpak moeten leiden tot verlaging van het aantal incidenten.

KPI

Ongevallenfrequentie-index (IF-rate): bedrijfsongevallen met minimaal één dag verzuim gedeeld door het aantal gewerkte uren (vast en inhuur) in miljoenen.

Voortgang

De aanpak van incidenten wordt meer preventief met extra aandacht gericht op veel voorkomende, kleine incidenten door melding via een app. Deze app wordt in 2018 operationeel. Als aanvulling op de IF-rate als KPI zal in 2018 ook worden gestuurd op de Preventie Frequentie (PF). In 2017 hebben 77 medewerkers of ingeleende uitzendkrachten een bedrijfsongeval met minimaal een dag verzuim gekregen (2016: 79). Bij investeringsbeslissingen worden de effecten op veiligheid nog beter in de besluitvorming meegenomen. Er is een start gemaakt met het opzetten van een Arbo & Milieu Zorgsysteem en er zijn grote stappen gezet in de afronding van de masterplannen brandveiligheid, onder andere door het aanleggen van circa 100.000 m^2 aan sprinklerinstallaties. Het gebruik van de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) wordt in 2018 verbeterd, zodat risico's beter worden gemonitord.

Topic Specific Disclosure

IF-rate

21,8

Norm 2017: **15**

IF-rate 2016: **22,6**

-0,8 ↓

Dagen verzuim met minimaal één dag verzuim gedeeld door het aantal gewerkte uren (vast en inhuur) in miljoenen.

Status 2017

IF-rate afdelingen binnen Operations

	Status 2017	Norm 2017	Status 2016	Norm 2016
Logistiek Aalsmeer	27,8	13	23,9	13
Logistiek Naaldwijk	29,9	25	39,4	25
Logistiek Rijnsburg	14,5	10	10,3	10
Supply Chain & Logistic Means	6,6	4	8,3	4
Facilitair Management	2,3	4	6,0	4

Q-Future Proof

Reikwijdte en aanpak

De 'Q' staat voor 'Quality' en 'Future Proof' verwijst naar de toekomst en de focus op digitalisering en internationalisering. Het Q-Future Proof-team werkt aan het bepalen van Royal FloraHolland's future-proofrol ten aanzien van kwaliteits- en duurzaamheidsaspecten. Dit met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden en als randvoorwaarde voor het opereren als een mondiale en digitale marktplaats. Q-Future Proof werkt tevens aan het ontwerpen en implementeren van Royal FloraHolland's kwaliteitssysteem met bijbehorende passende (digitale) instrumenten en tools om op deze marktplaats het vereiste kwaliteitsniveau te borgen.

Doel

Aanvoerders (suppliers) en afnemers (customers) kunnen – samen met Royal FloraHolland – op een duurzame manier groeien en hierbij vertrouwen op de kwaliteit van geleverde producten, diensten en informatie. Hiermee draagt Royal FloraHolland bij aan SDG 12 en 13.

Voortgang

Q-Future Proof is een nieuw initiatief om het kwaliteitsniveau van de digitale marktplaats te borgen.

Status 2017

Royal FloraHolland verandert van een fysieke marktplaats naar een internationale digitale marktplaats. Floriday is met succes gelanceerd, zie pagina 13.

Energie- en waterverbruik

Reikwijdte en aanpak

Het verbeteren van de voetafdruk door met name duurzaam opgewekte energie in te kopen en deze waar mogelijk zelf te produceren.

KPI

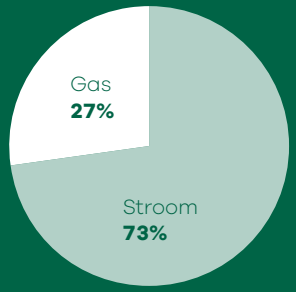
Strategische invulling van het te verduurzamen energiebeleid, geënt op een CO_2-neutraal energieverbruik per 2025. Hiermee draagt Royal FloraHolland bij aan SDG 7.

7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY

CO_2

CO_2-uitstoot verbruikte energie 2017

73.457 (ton)



Status 2017

De nulmeting uit 2017 laat zien dat de totale voetafdruk over het jaar 2016 (scope 1 en 2) met name voor rekening komt van de energievraag: 63% stroom en 33% gas. Met het voorstel om het energiebeleid te verduurzamen en de afhankelijkheid van gas verder te verlagen, werkt de interne Energie Advies Groep aan de strategische invulling van deze duurzaamheidsdoelstellingen.

Ten aanzien van de verbetering van het drinkwatergebruik is door middel van een business case voorlopig aangetoond dat de drinkwatervraag in Aalsmeer met circa 50% kan worden vervangen door de levering van industriewater. Industriewater kent een dertienmaal lagere CO_2-uitstoot dan drinkwater. In 2018 wordt onderzocht of deze business case praktisch kan worden ingevuld.

Topic Specific Disclosure

Elektriciteitsverbruik MWh)

121.078

↑ **4,4**%

2016 **116.017**

Gasverbruik (m³)

10.515.906

↓ **1,1**%

2016 **10.629.979**

Waterverbruik (m³)

359.620

↓ **1,6**%

2016 **365.430**

Eigen opwek (kWh)

276.843

↓ **8,1**%

2016 **301.134**

Verbruik Royal FloraHolland (MWh)

82.558

↑ **4,4**%

2016 **79.114**

Huurdersverbruik (MWh)

38.520

↑ **4,4**%

2016 **36.903**

Circulariteit (grondstoffen en reststromen)

Reikwijdte en aanpak

Sinds 1 september 2017 heeft de circulaire dienstverlener Milgro de volledige regie over de interne afvalstromen en -processen, alsmede de aansturing van externe afvaldienstverleners. In samenwerking met Royal FloraHolland werkt Milgro aan de realisatie van de zero waste-ambitie die Royal FloraHolland heeft geformuleerd.

Doel

Meerwaarde uit grondstoffen realiseren tegen de kosten voor afvalmanagement van Royal FloraHolland en zijn leden en klanten. Hiermee draagt Royal FloraHolland bij aan SDG 7, 12 en 13.

Voortgang

Royal FloraHolland heeft in 2017 Milgro geselecteerd als outsourcingpartner voor het afvalmanagement. Innovatie gericht op verdere verduurzaming en lagere kosten komen daarin samen. Door inzet van digitaal afvalmanagementsysteem komen Milgro en Royal FloraHolland tot een beheerst circulariteitsproces met sluitende data en heldere KPI's. Vervolgens sturen partijen vanuit data en kennis op continue verbetering van services en prestaties, optimalisatie van recycling en hergebruik van grondstoffen.

Status 2017

Met de overname van de beheersing van reststromen door Milgro is 2017 een overgangsjaar. Het recyclingspercentage is gelijk gebleven en komt uit op 80%.

80%
Recyclingspercentage

Topic Specific Disclosure **Afvalstromen** (in kg)

Karton	Organisch	Kunststoffen	
15.176.120	**12.253.578**	**2.466.787**	
↓ 22%	↓ 2%	↓ 17%	
2016 **19.495.000**	2016 **12.543.000**	2016 **2.986.000**	
Overig	Restafval/ veegafval	Totaal	
853.352	**8.332.130**	**39.081.967**	
↓ 2%	↓ 7%	↓ 13%	
2016 **870.000**	2016 **8.921.000**	2016 **44.815.000**	

2016 op basis van metingen van Royal FloraHolland, 2017 op basis van metingen van Milgro

Niet-materiële topics in de keten

Regievoering Nederlandse ketenverduurzaming (Platform Duurzame Sierteelt)

- Doel: effectiever samenwerken bij het verder verduurzamen van de sierteeltsector.
- Voorwaardenscheppend voor de FSI-doelstelling.
- Leden zijn ketenpartners: brancheverenigingen en hun achterban.
- 2017: position paper inzake verantwoorde gewasbescherming. Hiermee draagt Royal FloraHolland bij aan SDG 7, 12 en 13.

Social Impact Afrika

- Dialoog met internationale leden-aanvoerders met betrekking tot eerlijke lonen en seksegelijkheid.
- De internationale sierteeltsector lijkt goed bij te dragen aan sociale en economische ontwikkelingen in landen zoals Kenia en Ethiopië en biedt hier kansen op verdere economische ontwikkeling. Hiermee wordt concreet bijgedragen aan SDG 1.

Niet-materiële topics in het bedrijf

Groene innovatie De Groene Agenda

- Groen kan een oplossing zijn voor een aantal maatschappelijke problemen, zoals verstedelijking, vergrijzing en klimaat.
- De Groene Agenda is samen met ondernemers en kennisinstellingen diverse projecten gestart om oplossingen voor deze problemen te bieden. De uitkomsten van deze projecten leveren diverse diensten op die direct bruikbaar zijn in de sector.
- Groene innovatie: we stimuleren innovatie zodat groei en vergroening hand in hand gaan. Royal FloraHolland heeft een leidende en faciliterende rol in de Topsector Kennis en Innovatie Tuinbouw en Uitgangsmaterialen (TKI T&U) en het programma De Groene Agenda. Hiermee draagt Royal FloraHolland bij aan SDG 7, 12 en 13.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen door sponsoring en donaties

Royal FloraHolland ziet sponsoring en donaties als een passende manier om de sector te ondersteunen. In het verlengde van de groeistrategie, het stimuleren van ondernemerschap en ter ondersteuning van de innovatie van onze leden en klanten, zijn er ook in 2017 weer sponsorbijdragen en donaties gegeven. Ook al is het budget bescheiden, voor de vijftien organisaties die ook in 2017 een sponsorbijdrage ontvingen was het een welkome aanvulling op het budget en een stimulans voor het betreffende evenement. We noemen er een paar:

- Hoofdsponsor van de prijs International Grower of The Year.
- Ride for the Roses.
- Flower Parade Rijnsburg.
- Bloemencorso Eelde.
- Kom in de Kas.
- Westland Streekpromotie.

Michiel de Haan, Algemeen Directeur van Royal Lemkes, over duurzaamheid

Royal Lemkes is vooruitstrevend op het vlak van duurzaamheid. Michiel de Haan, Algemeen Directeur, is blij met de samenwerking die sinds 2016 is ontstaan met Royal FloraHolland, Waterdrinker, DFG en FleuraMetz. 'We hebben met elkaar een manifest ondertekend en diverse bijeenkomsten voor kwekers georganiseerd, met het gezamenlijke doel om duurzaamheid in de sector te bevorderen.'

'Het is goed dat we als sierteelt – juist in een sector met zoveel verscheidenheid – gezamenlijk hierin optrekken. Alle kwekers worden om hun oren geslagen met duurzaamheidseisen vanuit de retail. Daar nemen we met elkaar leiderschap op. We stimuleren hen om op het gebied van biodiversiteit en het gebruik van gewasbescherming nog meer te versnellen.'

Duurzaamheid in DNA

In januari 2018 won Royal Lemkes de Tuinbouw Ondernemers Prijs. De medewerkers van dit bedrijf ondernemen met een groen hart en geloven dat planten bijdragen aan een beter leven. Duurzaamheid zit in het DNA van dit 135-jarige familiebedrijf. Michiel: 'Wij streven niet naar winstmaximalisatie maar we willen samen het verschil maken door het bijdragen aan een mooiere wereld centraal te stellen in onze bedrijfsvoering.'

Grootste zonnepanelendak van Nederland

Royal Lemkes is al duurzaam bezig sinds de jaren tachtig. Vanaf dat moment werd warmte van Royal Lemkes opgeslagen in de bodem. Het pand kreeg in 2011 het grootste zonnepanelendak van Nederland en ook zijn led-lampen en warmtepompen ingezet om de CO_2-footprint te halveren. Medewerkers kunnen thuis hun stroom van het dak van Lemkes ontvangen.

Statutaire directie
en structuur (1-1-2017 t/m 31-12-2017)

Statutaire directie

Steven van Schilfgaarde (25 augustus 1964), Nederlandse nationaliteit, CEO per 1 januari 2018.

Nevenfunctie:
- Commissaris bij LeasePlan Corporation NV.

Tot 31 december 2017 was Lucas Vos CEO en Steven van Schilfgaarde CFO. Voor de functie van CFO is thans sprake van een vacature.

De structuur van Royal FloraHolland

De directie leidt het bedrijf en bestaat uit de CEO en de CFO. Samen met de leiders van de belangrijkste bedrijfsfuncties vormen zij het Royal FloraHolland managementteam. De Raad van Commissarissen ziet actief toe op het handelen van de directie.
De algemene ledenvergadering (ALV) is het hoogste besluitvormende orgaan van de coöperatie.

Royal FloraHolland kent een uitgebreide overleg-structuur met Adviesraden, Royal FloraHolland Productcommissies (FPC's) en Regio Adviescommissies (RAC's). Ook met klanten wordt structureel overleg gevoerd. Leden kunnen hun individuele zaken recht-streeks indienen bij de desbetreffende afdelingen in het bedrijf. We zorgen daarmee voor een breed draagvlak onder de leden van de coöperatie.

In de sectie Corporate Governance vindt u een verdere toelichting op de werking van deze structuur.

Samenstelling directie en managementteam Royal FloraHolland

Van links naar rechts

Servaas van der Ven, Chief Commercial Officer (CCO)
Mark van den Biggelaar (Interim Chief Financial Officer (CFO)
Steven van Schilfgaarde, Chief Executive Officer (CEO)
Yme Pasma, Chief Operating Officer (COO)
Anja de Bree, Chief Human Resources Officer (CHRO)
Gerhard van der Bijl, Chief Digital Officer (CDO)

Royal FloraHolland

Klantenplatform

Van links naar rechts
Reinier Weerman
Matthijs Mesken
Rick van der Eijk
Marius Dekker
Yme Pasma
Steven van Schilfgaarde
Gert-Jan Schoneveld
Servaas van der Ven
Marco van Zijverden
Marco Maasse
Hans v.d. Plas
Hendrico de Brabander
Cees Heemskerk

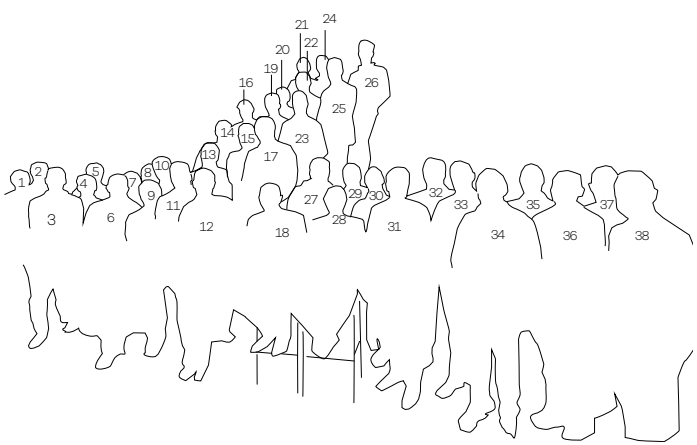
Pilot Ledenraad

Van links naar rechts

1 Peter Varekamp
2 Bram Bernhard
3 Wouter Duijvestein
4 Peter Smak
5 Marcel v/d Lugt
6 Frand v/d Bos
7 Fred Bunnik
8 Rob van Haaster
9 Goos Hofland
10 Remco v/d Arend
11 Herman de Jong
12 Ben Olsthoorn
13 Paul Koenraadt
14 Bernard Zuidgeest
15 Niels de Groot
16 Robin van Dijk
17 Steef de Lange
18 Sjaak Buijs
19 Evert van Helvoort
20 Tom v/d Houwen
21 Marcel van Tol
22 Ed Stofbergen
23 Marco Mol
24 Robin v/d Knaap
25 André Zuidgeest
26 Martin Zwinkels
27 Maarten v/d Hoorn
28 Jan Mantel
29 Frans Meeuwisse
30 Arnoud v/d Knaap
31 Steven van Schilfgaarde
32 Peter v/d Pol
33 Leo van Holstein
34 Carlo Elia
35 Uri Bruck
36 Wim Brouwer
37 Martien Middelburg
38 Servaas v/d Ven

Niet op de foto

Frank Ammerlaan
Leon Ammerlaan
Yidnekachew Ayele
Simon v/d Burg
Wim Koolhaas
Ewoud Meeuwissen
Ronald Olsthoorn
Rick van Woudenberg
Walter Zuiderwijk
Jaap Evers
Corstiaan Stolk



Royal FloraHolland is gestart met een pilot voor de ledenraad. Het doel: de betrokkenheid van leden vergroten en het gesprek over coöperatieve thema's tussen leden, directie en Raad van Commissarissen (RvC) verbeteren. De ledenraad bestaat uit leden van de huidige adviesraden Bloemen en Planten. De adviesraden functioneren daarmee binnen de pilot momenteel als een ledenraad.

Corporate Governance

Royal FloraHolland is door zijn omvang een structuurcoöperatie met een Raad van Commissarissen (RvC) en een ondernemingsraad. De algemene ledenvergadering (ALV) is het hoogste besluitvormende orgaan. De ALV benoemt de commissarissen en de leden van de ALV-commissie. De ALV stelt bovendien de jaarrekening vast en de belangrijkste ledentarieven en heeft een goedkeuringsrecht ten aanzien van investeringen groter dan € 20 miljoen.

Het stemrecht van de leden is gebaseerd op het opgebouwde ledenkapitaal (certificaten A en B) tijdens de jaren van lidmaatschap en daarmee op de in het verleden gerealiseerde omzet. De ALV kwam in 2017 tweemaal bijeen in een reguliere vergadering en eenmaal in een extra vergadering (21 september), die was bijeengeroepen op initiatief van een groep leden die een stemwaarde vertegenwoordigde van ten minste 5% van de stemwaarde in de totale coöperatie.

De ALV-commissie, een commissie van de ALV die uit leden bestaat die niet in een andere commissie binnen Royal FloraHolland actief zijn, doet aanbevelingen voor of maakt bezwaar tegen nieuwe commissarissen en stelt de beloning van de RvC en het beloningsbeleid voor de directie vast.

De directie vormt het statutair bestuur van Royal FloraHolland en is eindverantwoordelijk voor de besturing van de coöperatie. Onze directie bestond in 2017 uit een algemeen directeur (CEO) en een financieel directeur (CFO). Zij kwamen samen met vier managers minimaal wekelijks bijeen in het managementteam (MT) van Royal FloraHolland. De directie wordt benoemd en ontslagen door de RvC.
Per 31 december 2017 is afscheid genomen van de zittende CEO, Lucas Vos. Per 1 januari 2018 wordt de CEO-functie vervuld door Steven van Schilfgaarde, voorheen CFO. Voor de CFO-functie is thans sprake van een vacature.

De RvC houdt toezicht op het beleid van de directie en de algemene gang van zaken in het coöperatieve bedrijf. Tevens heeft de RvC een adviserende functie richting de directie. De raad heeft uit zijn midden een Auditcommissie, een Coöperatiecommissie en een Selectie- en Remuneratiecommissie ingesteld. In 2017 is tevens gestart met de Commissie Digital. In de commissievergaderingen kan dieper worden ingegaan op bepaalde onderwerpen. De commissies hebben geen besluitvormende bevoegdheid en bereiden de onderwerpen voor die in de voltallige RvC aan de orde komen.

De adviesstructuur van Royal FloraHolland is een borging van de invloed van de leden op het beleid van de directie. Deze ledeninvloed verloopt via FloraHolland Product Commissies (FPC), Regional Advisory Committees (RAC) en Adviesraden Bloemen en Planten. Elke productgroep heeft een FPC van coöperatieleden, die de directie adviseert over productgerelateerde onderwerpen. Buiten Nederland adviseren RAC's, uit Israël, Kenia en Ethiopië, de directie over regionale onderwerpen. De adviesraden bespreken algemene beleidszaken en productoverstijgende zaken en bestaan uit leden vanuit de FPC's, aangevuld met een aantal overige door de adviesraden zelf benoemde leden. Onze directie legt de adviesraden onderwerpen uit de strategische agenda voor en wordt gevraagd en ongevraagd geadviseerd over strategische en beleidsmatige onderwerpen.
De directie neemt de adviezen over of geeft uitleg als dit niet gebeurt.

In 2017 is uitvoerig gediscussieerd met de leden over de governancestructuur van Royal FloraHolland.

Dit was een belangrijk onderdeel van het strategisch programma Coöperatie 2020. Dit programma stond onder leiding van een regieteam van twaalf leden en werd ondersteund door het bedrijf in de vorm van een programmateam. In het kader van Coöperatie 2020 zijn in 2017 meer dan honderd ledenbijeenkomsten gehouden. In een groot aantal daarvan is met de leden besproken hoe de ledenbetrokkenheid en de besluitvorming verder kunnen worden geoptimaliseerd. De uitkomsten van deze bespreking zijn gedeeld met de RvC. Hierbij kwam het instellen van een Ledenraad als alternatief voor de combinatie ALV en adviesraden als serieus alternatief naar voren. De RvC heeft een pilot ingesteld, waarbij aan de leden van de adviesraden is gevraagd te gaan acteren alsof zij een ledenraad zouden zijn. Op deze manier wordt de verdieping gezocht naar alle aspecten van het werken met een ledenraad. De eerste ervaringen van de pilot zijn gedeeld in de ALV van 7 december 2017. In de eerste helft van 2018 wordt de pilot voortgezet en zal de RvC een voorstel uitwerken voor de ALV van 31 mei 2018.

Een andere uitkomst van Coöperatie 2020 was het instellen van een Jongerenplatform binnen Royal FloraHolland. Enkele leden van het regieteam hebben hiertoe het initiatief genomen en zijn daarbij ook ondersteund door het programmateam. Eind 2017 heeft de eerste bijeenkomst van dit nieuwe platform plaatsgevonden. Er is tevens een Jongerenraad opgericht, die als belangrijkste doel heeft de binding tussen jongeren en de coöperatie te versterken. De Jongerenraad heeft geen formele bevoegdheden.

Royal FloraHolland volgt de voor coöperaties bestemde corporate governancecode van de NCR. Op grond van het hierin genoemde 'pas-toe-of-leg-uit'-principe vermelden we waar we afwijken van deze code en motiveren we dat op onze website. De toetsing van de naleving door Royal FloraHolland is uitgevoerd op basis van de checklist van de NCR en is besproken in de Auditcommissie. Na het verschijnen van de vernieuwde Nederlandse Corporate Governance Code (NCG-code) heeft de RvC geconcludeerd dat het voor de besturing en toezicht van Royal FloraHolland gewenst is dat steeds de actueelste inzichten op het gebied van Corporate Governance worden toegepast, ook al is Royal FloraHolland hiertoe niet verplicht. Dit betekent dat Royal FloraHolland ook rekening houdt met de principes en best practices die in de NCG-code zijn opgenomen. Belangrijke elementen hierin zijn onder andere de langetermijnwaardecreatie en de verhoogde aandacht voor risicobeheersing.

Strategische beleidsvorming

De strategische beleidsvorming vindt jaarlijks plaats op de volgende wijze:

- De directie bereidt de strategie voor, vertaalt dit naar plannen en is verantwoordelijk voor de uitvoering.
- De adviesraden toetsen de voorgenomen beleidskeuzes van de directie. Dit kan leiden tot een formeel advies aan de directie.
- De directie betrekt de RvC bij het voorbereidingsproces en bespreekt de uitkomsten in een jaarlijkse meeting met de RvC die daar vervolgens zijn goedkeuring aan geeft.

Beloningsbeleid

Royal FloraHolland wil een transparant beloningsbeleid. De ALV-commissie stelt de hoogte van de vergoeding voor de commissarissen vast en geeft kaders voor het beloningsbeleid van de top van de organisatie. Commissarissen ontvangen een vaste jaarvergoeding en geen variabele vergoeding.

Elke drie jaar voert een extern bureau een benchmark uit om te bepalen of de beloning van de directie nog aansluit op het beleid. We hebben al jaren de mediaan (= gemiddelde) van de algemene markt voor eind-

verantwoordelijke directies als richtlijn. In de praktijk komt de beloning iets onder de mediaan van de benchmark uit. De RvC stelt de beloning van de directie feitelijk vast. De beloning van de directie volgt vervolgens de loonsverhogingen van de cao van Royal FloraHolland. De beloning van de directie kent een vast en een variabel deel. De maximale variabele beloning voor de CEO bedraagt 30% van het vaste salaris. Voor de CFO is de maximale variabele beloning 20% van het vaste salaris. Naast het salaris hebben onze directieleden dezelfde aanvullende arbeidsvoorwaarden als andere medewerkers. De hoogte van de beloning van directie en RvC wordt vermeld in de jaarrekening op de pagina's 124 en 125.

Risicomanagement en risicobeheersing

Royal FloraHolland heeft zichzelf duidelijke ambities gesteld die het wil realiseren middels de Royal FloraHolland 2020-strategie. Hieraan zijn zowel kansen als risico's verbonden. Royal FloraHolland wil kansen optimaal benutten en risico's zo veel mogelijk voorkomen. Door haar positie in de sierteeltbranche is de onderneming blootgesteld aan verschillende risico's. Om de belangen van zijn leden zorgvuldig te behartigen betracht Royal FloraHolland terughoudendheid bij het nemen van risico's. Het tijdig onderkennen en op een juiste wijze inspelen op risico's is daarom cruciaal. Waar nodig worden direct maatregelen genomen om risico's zo goed mogelijk te beheersen.

Risicomanagementaanpak

Royal FloraHolland streeft naar een aanpak die bijdraagt aan het versterken van de risicocultuur en het nemen van verantwoordelijkheid bij het managen en beheersen van risico's. De deskundigheid, houding en het controlebewustzijn van de medewerkers spelen hierbij een belangrijke rol. Het is van belang dat in alle lagen van de organisatie risicobewustzijn wordt gecreëerd. De risicomanagementaanpak is in 2017

doorontwikkeld en de volgende verbeteringen zijn gerealiseerd:

- Er is een duidelijke risicobereidheid ('risk appetite') geformuleerd. De risicobereidheid van Royal FloraHolland is te typeren als terughoudend. Er wordt rekening gehouden met verschillende risico's op het gebied van strategie, operationeel, financieel en wet- en regelgeving (compliance).
- Er is een vernieuwde aanpak met betrekking tot de risk assessment sessies die vervolgens met de top van de onderneming worden gehouden (zoals Raad van Commissarissen en managementteams van Royal FloraHolland). De belangrijkste risico's zijn inzichtelijk gemaakt en er is gekeken in hoeverre risico's binnen de risk appetite vallen. Voor risico's die buiten de risk appetite vallen, zijn diverse acties in gang gezet. Middels periodieke sessies wordt de voortgang gemonitord.
- Het in 2016 gestarte programma Governance, Risk, Security en Compliance liep in 2017 door. Een belangrijk deel van de bedrijfs- en deelcodes zijn in 2017 opgeleverd. De klokkenluidersregeling is inmiddels geformaliseerd en verankerd. Door het lanceren van een online training wordt ook gewerkt aan het creëren van awareness.
- In de tweede helft van het jaar is gestart met het opzetten van een zogeheten 'Internal Control Framework'. Het uiteindelijke doel hiervan is het risicobewustzijn en eigenaarschap van het 'in control zijn' binnen de gehele organisatie te bevorderen. Dit project wordt in 2018 voortgezet.

Beheersing van strategische risico's

Royal FloraHolland heeft een strategie ontwikkeld die positie en richting geeft voor de komende jaren. Om de strategie te realiseren en de bijbehorende risico's (zoals bijvoorbeeld met betrekking tot concurrentie, toegevoegde waarde, cultuur en personeel en sustainability) te beheersen, zijn verschillende strategische 2020-programma's opgezet. Voor de algehele beheersing is er een specifieke organisatiestructuur en besturing ingericht. Medio 2017 zijn er belangrijke wijzigingen doorgevoerd. De strategische programma's zijn in de bestaande lijnorganisatie ondergebracht. Verder is er specifiek gewerkt aan concrete doelstellingen, meer focus op de scope en een strakkere monitoring van de voortgang. In 2018 zal de strategie verder worden herijkt en waar van toepassing aangescherpt.

Beheersing van operationele risico's

Belangrijke operationele risico's hebben betrekking op ongelukken en calamiteiten. Deze risico's worden per locatie in samenwerking met de bedrijfshulpverlening, de bedrijfsbeveiliging en de brandweer afgedekt. Er bestaan bedrijfsnoodplannen en er is een crisismanagementteam dat verantwoordelijkheid neemt in crisissituaties. Daarnaast wordt de verzekeringsportefeuille actief beheerd om eventueel gevolgschade zo veel mogelijk te beperken.

Een ander belangrijk operationeel risico betreft de ICT-risico's. In 2017 is veel aandacht uitgegaan naar het verbeteren van de betrouwbaarheid van de ICT-omgeving. In de nieuwe digitale bedrijfsstrategie van de Business Technology Organisation is dit een van de belangrijkste pijlers. De in gang gezette migratie van IT-processen naar de outsourcepartner Conclusion en verdere applicatierationalisatie zullen leiden tot verdere verlaging van ICT-risico's.

Om de ICT-continuïteit te verbeteren zijn diverse activiteiten ontplooid, waaronder een (intern) onderzoek naar de effectiviteit van beheersmaatregelen, het opzetten van een operation control center en het opzetten van een taskforce infrastructuur. Op het gebied van cyber security zijn op basis van eerdere beveiligingsonderzoeken verbeteringen doorgevoerd. Tevens zijn in 2017 nieuwe beveiligingsonderzoeken uitgevoerd, waarvan de bevindingen zo snel mogelijk worden opgevolgd. De effectiviteit van de opvolging wordt in vervolgonderzoeken vastgesteld.

Beheersing van financiële risico's

Binnen Royal FloraHolland zijn er verschillende multidisciplinaire teams die belast zijn met het beheersen van specifieke financiële risico's. Dit kunnen onder meer risico's zijn op het gebied van debiteuren, fiscaliteit, treasury, vastgoed en deelnemingen. Gezien de complexiteit rondom fiscaliteiten en treasury laat Royal FloraHolland zich bijstaan door externe deskundigen om de gerelateerde risico's te beheersen.

Om het debiteurenrisico te beheersen zijn specifieke maatregelen getroffen door de incasso via zogenaamde SWIFT en SEPA te combineren met bankgaranties. Er wordt gebruikgemaakt van een kredietverzekering om financiële gevolgen te minimaliseren. Verder zijn in 2017 belangrijke ondersteunende applicaties voor de financiële verwerking van de operationele processen vervangen en gemoderniseerd. De kwaliteit van deze processen is hierdoor verbeterd. Tevens zijn stappen gezet om verplichtingen beter en eerder inzichtelijk te maken.

Jaarlijks worden (financiële) risicoanalyses gemaakt om de waardering van de significante deelnemingen van Royal FloraHolland te toetsen. Belangrijke bevindingen die hieruit voortkomen worden nauwgezet opgevolgd. Royal FloraHolland kent een gestructureerd vastgoedoverleg waarin de belangrijkste risico's ten aanzien van het vastgoed bewaakt worden. Doordat verschillende disciplines hierin vertegenwoordigd zijn, is Royal FloraHolland in staat om op een effectieve manier te reageren.

Beheersing van compliancerisico's

Middels het programma Governance, Risk, Security en Compliance wordt ingespeeld op de beheersing van compliancegerelateerde onderwerpen. Er wordt voortdurend gelet op trends en ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving. Vanuit het programma worden dan initiatieven geïnitieerd om passende maatregelen te treffen.

Om dit verder te structureren is er per 1 januari 2018 een Compliance Officer aangesteld.

Middels (online) training worden medewerkers bewust gemaakt van hun verantwoordelijkheid rondom de naleving van procedures en het functioneren van de interne controlemaatregelen in hun werkomgeving.

Ook zijn er belangrijke stappen gezet om goed voorbereid te zijn op de invoering van de nieuwe privacywetgeving, ook wel de Algemene Verordening Gegevensbescherming genoemd. Royal FloraHolland is tijdig met voorbereidingen begonnen om de vereiste inzet helder te krijgen en aanpassingen tijdig te kunnen doen zodat uiteindelijk op 25 mei 2018 wordt voldaan aan deze nieuwe regelgeving.

Impact indien risico's en onzekerheden zich voordoen

Royal FloraHolland streeft ernaar kansen op fouten, verkeerde beslissingen en verrassingen door onvoorziene omstandigheden zo veel mogelijk te reduceren. Royal FloraHolland heeft een lage risicobereidheid en neemt daar waar nodig maatregelen om risico's te beperken. De vernieuwde aanpak rondom het inzichtelijk maken van de belangrijkste risico's en de (benodigde) maatregelen biedt de nodige ondersteuning. Toch blijven er onzekerheden bestaan en biedt het systeem voor risicobeheersing en interne controle geen absolute zekerheid dat verlies, fraude en overtreding van wetten en regels worden voorkomen.

Het is niet uit te sluiten dat we blootstaan aan risico's die op dit moment nog niet bekend zijn of die nu nog niet belangrijk worden geacht. Wel kunnen we ervoor zorgen dat gevolgen zo veel mogelijk beperkt blijven. Zo heeft Royal FloraHolland het afgelopen jaar de Royal FloraHolland 2020-programma's voortdurend afgestemd op nieuwe en verbeterde inzichten om de strategische risico's te beheersen. Mede hierdoor zijn in 2017 de programma's in de lijn ondergebracht en is de programma(be)sturing aangepast. Een sterk ICT-landschap en informatiebeveiliging maken steeds meer deel uit van onze operatie. Daarom hebben wij in 2017 verschillende investeringen gedaan op het gebied van digitalisering; wij zullen dat blijven doen ten behoeve van continue verbetering van de IT-security.

Verklaring

Gelet op het bovenstaande zijn we van mening dat de systemen voor risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid bieden over de financiële verslagleggingsrisico's en dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. In 2017 werkten de bestaande risicobeheersings- en controlesystemen naar behoren en zijn er geen wezenlijke tekortkomingen geconstateerd.

Steven van Schilfgaarde
CEO Royal FloraHolland

Samenstelling
Raad van Commissarissen

Op basis van NCR-code regel 4.2.2.1 is bij de leden-commissarissen aangegeven van welk sierteeltbedrijf zij deel uitmaken en bij alle commissarissen welke nevenfuncties zij vervullen.

Mariëlle Ammerlaan (2-6-1968)
Vicevoorzitter Raad van Commissarissen sinds 2014, bestuurlijk actief binnen FloraHolland sinds 2003, voorzitter Coöperatiecommissie.
Lid-bedrijf: Plaza Orchids Ammerlaan in De Kwakel.
Nevenfuncties:
- geen.

Jan Andreae (25-4-1946)
Lid Raad van Commissarissen sinds 2010, lid Coöperatiecommissie.
Nevenfuncties:
- Director Advanced Technology Industries.
- Lid Raad van Advies Dirkzwager Groep.
- Lid Raad van Advies Amsterdam Village Company.
- Lid Raad van Toezicht JOC.

Emiel Barendse (3-6-1968)
Lid Raad van Commissarissen sinds december 2016, lid Coöperatiecommissie.
Lid-bedrijf: BK Plant B.V. Westland in Honselersdijk.
Nevenfuncties:
- geen.

Joris Elstgeest (2-8-1976)
Lid Raad van Commissarissen sinds 2014, bestuurlijk actief binnen FloraHolland sinds 2006, lid Selectie- en Remuneratiecommissie.
Lid-bedrijf: Elstgeest Potplanten B.V. in Nieuwe Wetering.
Nevenfuncties:
- Penningmeester Platform Tuinbouw Veenstreek.
- Lid Burgerraad gemeente Kaag & Braassem.

Jack Goossens (18-3-1969)
Voorzitter Raad van Commissarissen sinds juni 2016, bestuurlijk actief binnen FloraHolland sinds 2012, lid Selectie- en Remuneratie-commissie.
Lid-bedrijf: Gova B.V. in Nispen.
Nevenfuncties:
- Lid Decorum Plants.

Caroline Princen (9-11-1966)
Lid Raad van Commissarissen sinds 2015, voorzitter Selectie- en Remuneratiecommissie.
Nevenfuncties:
- Directeur Boardroom Consultancy.
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht UMC Utrecht.
- Lid Raad van Toezicht Filminstituut EYE.
- Voorzitter Commissie Monitoring Stichting Talent naar de Top.
- Bestuurslid Stichting Steun Alzheimercentrum VUMC.
- Lid IMD Foundation Board.

Gerben Ravensbergen (16-10-1974)
Lid Raad van Commissarissen sinds 2014, lid Auditcommissie.
Lid-bedrijf: Gebr. P. & J. Ravensbergen C.V.
Nevenfuncties:
- Lid Raad van Commissarissen Accon avm.

Pascal Visée (11-7-1961)
Lid Raad van Commissarissen sinds 2017, voorzitter Auditcommissie.
Nevenfuncties:
- Lid Raad van Commissarissen Plus Retail.
- Lid Raad van Commissarissen Rabobank.
- Lid Raad van Toezicht Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Lid Raad van Commissarissen Mediq.
- Lid Raad van Commissarissen Albron.
- Voorzitter Raad van Toezicht Stedelijk Museum Schiedam.
- Bestuurslid en penningmeester Prins Claus Fonds.
- (Externe) Senior adviseur Genpact en McKinsey.

Rosaline Zuurbier (26-05-1977)
Lid Raad van Commissarissen sinds 2014, lid Auditcommissie.
Lid-bedrijf: C.G. Zuurbier & Co. International B.V./ Bilashaka Flowers Ltd. In Naivasha, Kenia.
Nevenfuncties:
- geen.

Alle commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

Bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen wordt gekeken naar een goede verhouding en/of vertegenwoordiging van:
- Kennis en ervaring.
- Lid en niet-lid Royal FloraHolland: 6 : 3.
- Man en vrouw: 6 : 3.
- Nationale en internationale productie: 5 : 1 (alleen lid-commissarissen).
- Verdeling bloemen-/plantenkwekers binnen de Raad van Commissarissen: 3 : 3 (alleen lid-commissarissen).

Verslag Raad van Commissarissen

Raad van Commissarissen, van links naar rechts

Pascal Visée
Jan Andreae
Joris Elstgeest
Rosaline Zuurbier
Gerben Ravensbergen
Jack Goossens
Mariëlle Ammerlaan
Emiel Barendse
Caroline Princen

Royal FloraHolland

Verslag
Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) kijkt terug op een turbulent 2017. Het was een jaar waarin door iedereen werd gevoeld wat het betekent om te veranderen. Dit geldt zowel voor de leden, de klanten als de medewerkers van Royal FloraHolland. Veranderingen zijn nodig om goed voorbereid te zijn op de toekomst.

De belangrijkste ontwikkeling van 2017 is toch de samenwerking met FloraXchange en de daaropvolgende introductie van het handelsecosysteem Floriday. Hiermee heeft de directie concrete invulling gegeven aan de digitalisering van onze sector. Dat verandering niet altijd vanzelf gaat, werd duidelijk tijdens de extra ALV in september 2017. Deze ALV is georganiseerd op initiatief van een groep leden. Een unicum in de geschiedenis van de coöperatie, maar wel het bewijs dat leden de mogelijkheid hebben om hun geluid te laten horen. Een andere belangrijke ontwikkeling in de coöperatie is het nieuwe tarievenstelsel. De goedkeuring van dit voorstel tijdens de ALV in december is voor de RvC een teken dat leden wensen dat binnen de coöperatie rekening wordt gehouden met de steeds groter wordende verschillen tussen leden. De RvC is zeer tevreden over het feit dat bijna driekwart van de aanwezige leden vóór heeft gestemd tijdens een ALV met de hoogste opkomst sinds de fusie.

Voor de RvC en de coöperatie was er in 2017 nog een belangrijke verandering en dat betreft het vertrek van de CEO, Lucas Vos. Na vier jaar heeft hij besloten zijn carrière voort te zetten buiten Royal FloraHolland. Lucas Vos was de eerste CEO die tevens statutair bestuurder was van Royal FloraHolland. Hij heeft de basis gelegd voor de huidige strategische koers en de RvC is hem daar dankbaar voor.

De RvC prijst zich vervolgens gelukkig dat de CFO, Steven van Schilfgaarde, beschikbaar was om per 1 januari 2018 de CEO-functie over te nemen. De RvC ziet in hem een daadkrachtig bestuurder, die inmiddels volledig is ingewerkt in de sierteeltsector en die grote kennis en ervaring heeft meegenomen van buiten de sector. De Finance-portefeuille wordt tijdelijk interim waargenomen. De RvC is van mening dat er nu een goed team staat dat leiding kan geven aan de noodzakelijke vernieuwing van de organisatie en vorm kan geven aan de implementatie van de strategie.

Uiteraard heeft de RvC veel aandacht besteed aan de strategische ontwikkelingen en de gang van zaken binnen het bedrijf. Een belangrijke graadmeter voor de operationele performance is de set van de belangrijkste doelstellingen, de KPI's. Over 2017 zijn niet alle KPI's behaald. Toch wil de RvC zijn waardering uitspreken naar directie, management en medewerkers voor het vele werk dat in 2017 is verzet. De RvC is zich ervan bewust dat er ook in 2017 weer een flinke reorganisatie heeft plaatsgevonden, dit keer binnen de stafafdelingen, Commercie en BTO (IT). En dat er bovendien een aanzienlijk aantal medewerkers is geoutsourcet. Hierbij zijn bestaande medewerkers in dienst gekomen van leveranciers.

De RvC is in 2017 vijf keer in een reguliere vergadering bijeengeweest. Daarnaast waren er drie extra vergaderingen, onder andere in verband met de oriëntatie op de consequenties van het instellen van een Ledenraad, de overname van het aandelenpakket in FloraXchange en de CEO-wissel. Verder waren er twee conferenties, één zonder de directie en één met de directie. De conferentie zonder directie is een jaarlijks terugkerende 24-uurssessie, waarin uitvoerig is ingegaan op de bestuurlijke structuur van Royal FloraHolland, het functioneren van de RvC, het

functioneren van de directie en de onderlinge samenwerking. De conferentie met de directie betrof de jaarlijkse strategiesessie. Ten slotte is de RvC in 2017 gestart met een eigen opleidings- en oriëntatieprogramma, 'RvC on tour'. Hierbij trekt de RvC twee dagen uit om in gesprek te gaan met bedrijfsonderdelen of met externe partijen die tot verdieping kunnen leiden of nieuwe inzichten. In totaal is de RvC twaalfmaal plenair bijeengeweest.

Daarnaast heeft de RvC driemaal de ALV bijgewoond en zijn commissarissen (bij toerbeurt) aanwezig geweest bij adviesraadvergaderingen, regiovergaderingen en ledensessies van Coöperatie 2020. Ook bij de internationale regiobijeenkomsten waren commissarissen aanwezig. Deze reizen worden altijd gecombineerd met diverse bedrijfsbezoeken, zodat er een goed beeld ontstaat van de internationale ontwikkelingen. Een bijzondere reis was de oriëntatie in China, waarbij twee commissarissen samen met een groep Afrikaanse leden een marktbezoek hebben gebracht en het lokale kantoor hebben bezocht. In 2017 heeft de RvC zelf enkele bijeenkomsten met leden georganiseerd in zogenaamde kantinegesprekken. Hierbij waren steeds twee commissarissen aanwezig.

Iedere reguliere RvC-vergadering vindt plaats in aanwezigheid van de directie. Voorafgaand aan de reguliere vergadering is er eerst een onderling overleg waarin de agenda van de RvC-vergadering wordt besproken en eventuele lopende zaken van de voorzitter of uit de RvC-commissies. Tijdens de RvC-vergadering geeft de directie een update van de belangrijkste ontwikkelingen in de strategieprogramma's en van de lopende zaken binnen het bedrijf. Verder worden er regelmatig thema's geagendeerd die aanleiding kunnen zijn voor nieuw beleid, zoals duurzaamheid en IT. In sommige gevallen worden er ook nog aparte afspraken gemaakt met managers of afdelingen om een verdiepingsslag te maken op het onderwerp waarvoor hij/zij verantwoordelijk is. In 2017 waren vier commissarissen eenmaal verhinderd een vergadering bij te wonen. Ook is het een enkele keer voorgekomen dat een commissaris wat later ter vergadering kwam of eerder weg moest.

Verder zijn de commissarissen regelmatig aanwezig geweest bij diverse leden-, medewerkers- en klantenbijeenkomsten, inclusief de regiobijeenkomsten in Kenia, Ethiopië en Israël. Gedurende het jaar 2017 is er vanuit de RvC ook enkele malen contact geweest met de ondernemingsraad en de ALV-commissie.

Tijdens de ALV in december 2017 is Cees van Rijn afgetreden. Hij was sinds juni 2012 commissaris en sinds 1 januari 2014 voorzitter van de Auditcommissie. Cees van Rijn is opgevolgd door Pascal Visée. De RvC is Cees van Rijn zeer erkentelijk voor zijn inbreng in de afgelopen jaren en heeft hem daarvoor als blijk van waardering de RFH Diamant uitgereikt. In de najaarsvergadering is Joris Elstgeest herbenoemd voor zijn laatste termijn.

Verslag Auditcommissie

In 2017 heeft de Auditcommissie diverse onderwerpen behandeld. Een van de belangrijkste onderwerpen betrof het voorstel tot het aangaan van een samenwerking tussen Royal FloraHolland en FloraXchange. Hiermee heeft Royal FloraHolland het officiële startsein gegeven voor de ontwikkeling van één gezamenlijk digitaal platform voor onze kwekers. De samenwerking heeft het mogelijk gemaakt het nieuwe platform Floriday in november 2017 te introduceren.
De commissie heeft vertrouwen in deze digitale ontwikkeling en is van mening dat dit een goede basis legt voor de toekomst van Royal FloraHolland.

Een ander belangrijk onderwerp betrof de externe financiering van de coöperatie. Royal FloraHolland heeft met drie banken een nieuwe kredietfaciliteit afgesloten. Dit geeft de coöperatie de komende jaren voldoende financiële armslag om investeringen te doen in onder meer de digitalisering en de dagelijkse dienstverlening. Hierdoor neemt de financiële flexibiliteit toe en nemen de kosten af ten opzichte van de vorige kredietfaciliteit. Deze nieuwe kredietlijn toont aan dat de banken veel vertrouwen hebben in onze strategie.

In de tweede helft van het jaar is de nieuwe lidmaatschap- en tariefstructuur besproken. De Auditcommissie is geïnformeerd over de belangrijkste uitgangspunten en de achtergrond hiervan. Het tarievenvoorstel is tot stand gekomen na een uitgebreide consultatie van de leden. Er heeft veel discussie plaatsgevonden tussen leden onderling en tussen de leden en de directie. Het voorstel is uiteindelijk goedgekeurd in de ALV van 7 december 2017.

De commissie heeft daarnaast aandacht besteed aan de jaarcijfers over 2016, de voortgang van de financiële performance in 2017 en het jaarplan en de begroting voor 2018. Ook de financiële doorrekening van de strategie heeft aandacht gehad. Er zijn verschillende scenario's uitgewerkt en de directie heeft toelichting gegeven op de verschillende uitgangspunten.

Gedurende het jaar is de commissie bijgepraat over de voortgang op het programma Governance, Risk, Security & Compliance. Met name op het gebied van de bedrijfscodes en de klokkenluidersregeling is aanzienlijke voortgang geboekt. Wel is er nog veel werk te verzetten als het gaat om het op orde brengen van de interne processen. De focus op betere beheersing van de risico's is daarbij van groot belang. De bevindingen van de externe accountant (zoals het accountantsverslag en de management letter) en bevindingen van internal audit zijn uitgebreid besproken. De opvolging van auditbevindingen is een belangrijk punt van aandacht en wordt nauwlettend door de Auditcommissie gevolgd.

De Auditcommissie bestond in 2017 uit Cees van Rijn (voorzitter), Rosaline Zuurbier en Gerben Ravensbergen. Bij de vergaderingen zijn ook altijd aanwezig geweest de externe accountant (EY), de CFO en de manager internal audit (secretaris).

De Auditcommissie kwam in 2017 zeven keer bijeen. Daarbij waren steeds alle commissieleden aanwezig en waren er, afhankelijk van het onderwerp, externe deskundigen en/of medewerkers uit de organisatie uitgenodigd. Na de vergadering vond er regelmatig een private meeting plaats met de externe accountant. De Auditcommissie kijkt met tevredenheid terug op 2017 en heeft, waar nodig, onderwerpen met een positief advies doorgezet naar de RvC-vergaderingen.

Verslag Selectie- en Remuneratiecommissie

De Selectie- en Remuneratiecommissie (Remco) heeft in 2017 veel aandacht besteed aan de KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren). Dit betreft zowel de realisatie van de KPI's over 2016, het formuleren en monitoren van de KPI's in 2017 als het opstellen van KPI's voor 2018. De mate van realisatie van de KPI's is de basis voor de variabele beloning van de directie. Jaarlijks stelt de RvC de KPI's voor de directie vast. In 2017 waren er voor de directieleden ook individuele KPI's van kracht. De bedrijfs-KPI's tellen mee voor 80%, de individuele KPI's voor 20%. Bij een 100%-score heeft de CEO recht op een variabele beloning van 30% van zijn vaste salaris en de CFO op 20%.

De realisatie van de KPI's in 2017 is als volgt:

KPI	Doel	Realisatie	Weging	Resultaat
Bedrijfs-KPI's				
Omzet	€ 4.800 mln.	€ 4.687 mln.	10%	0%
Operationeel resultaat	€ 31,7 mln.	€ 22 mln.	10%	0%
Ledentevredenheid	51 - 55	50	10%	0%
Klanttevredenheid	29 - 33	26		
Medewerkersbetrokkenheid	> 70	74	10%	10%
Programma Het Nieuwe Veilen	Voortgang programma's		20%	0%
Programma Floriday			20%	20%
Totaal bedrijfs-KPI's			80%	30%
Individuele KPI's CFO			20%	20%

In 2017 is in de Remco tevens aandacht besteed aan de benoeming van nieuwe bestuurders en de samenstelling van directie en MT. Dit is vooral het gevolg geweest van het vertrek van de CEO, Lucas Vos, en het vertrek van de COO, Marcel Claessen. Op voorspraak van de Remco heeft de RvC Steven van Schilfgaarde als nieuwe CEO van Royal FloraHolland benoemd en is betrokken geweest bij de aanstelling van Yme Pasma als nieuwe COO (per 1-12-2017). Tevens houdt de Remco zich bezig met de werving en selectie van een nieuwe CFO en statutair bestuurder in verband met de vacature die is ontstaan op die positie, als gevolg van de benoeming van Steven van Schilfgaarde. De Finance-portefeuille wordt, gedurende deze zoektocht, tijdelijk interim waargenomen. De Remco is van mening dat er nu weer een goed team staat dat leiding kan geven aan de noodzakelijke vernieuwing van de organisatie en vorm kan geven aan de implementatie van de strategie.

Mede naar aanleiding van de vernieuwde Corporate Governance Code (commissie-Van Manen) is in de Remco gewerkt aan een nieuw directiereglement, waarbij in het bijzonder aandacht is besteed aan de vraag in hoeverre de RvC niet alleen toezicht moet houden op de bestuurders, maar ook op het gehele MT. Dit heeft geleid tot een besluit van de RvC waarin onder andere is vastgelegd dat de RvC formeel betrokken moet worden bij benoeming en ontslag van bestuurders en MT-leden. Ook zal de RvC jaarlijks een voortgangsgesprek hebben met de individuele MT-leden. Het volledige directiereglement is gepubliceerd op de website van Royal FloraHolland.

In 2017 is de Remco op de hoogte gehouden van de belangrijkste ontwikkelingen binnen het bedrijf ten aanzien van het management en de medewerkers. Hierbij is gesproken over leiderschapsontwikkeling en successionplanning, over cultuur en kernwaarden en over change management. Al deze aspecten zijn cruciaal voor het slagen van de veranderingen die het bedrijf Royal FloraHolland moet doormaken om in de toekomst succesvol te kunnen zijn. Het onderwerp successionplanning, inclusief het MT, is ook besproken in een vergadering met de voltallige RvC. De Remco

kan zich vinden in de vernieuwde kernwaarden die in het programma STAP. binnen het bedrijf zijn uitgerold.

In de vergaderingen van de Remco is ook stilgestaan bij het medewerkersbestand van Royal FloraHolland. Hierbij is onder andere gekeken naar de reorganisaties bij een aantal (staf)afdelingen, de in- en uitstroom van medewerkers, de leeftijdsopbouw van het personeel (gemiddelde leeftijd is in 2018 bijna 50 jaar) en naar de resultaten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. De Remco heeft de score op het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek besproken en is verheugd over de toename hiervan. In dit verband is in de Remco ook gesproken over het hoge ziekteverzuimpercentage. De Remco is onder de indruk van het uitvoerige programma dat is samengesteld voor de medewerkers in verband met de reorganisatie, waarbij niet alleen aandacht is voor de vertrekkers, maar ook voor de blijvers. Dit programma is binnen het bedrijf bekend als het Toekomstplein.

De Remco heeft vervolgens een aantal keer gesproken over het niveau en de ontwikkeling van de loonkosten en arbeidsvoorwaarden. Royal FloraHolland heeft een eigen cao en een sociaal plan. Van beide regelingen was de looptijd in 2017 verstreken. De Remco ondersteunt de directie bij het feit dat zij deze momenten heeft aangegrepen om het gesprek met de sociale partners aan te gaan over modernisering en harmonisering van de voorwaarden. Het doel is de voorwaarden flexibeler te maken en aan te laten sluiten bij een veranderde arbeidsmarkt. Dit betekent dat er soms afscheid moet worden genomen van bestaande afspraken die vaak zijn gemaakt in andere tijden. In dit verband is ook nog gesproken over de pensioenregeling. Ook hier heeft Royal FloraHolland een eigen voorziening, in de vorm van een verzekerde regeling. De te maken keuzes ten aanzien van de pensioenregeling zullen het komende jaar nader worden bekeken.

De Selectie- en Remuneratiecommissie bestond in 2017 uit Caroline Princen (voorzitter), Jack Goossens en Joris Elstgeest.

De Remco kwam in 2017 vijf keer bijeen. Vergaderingen vinden altijd plaats in aanwezigheid van de CEO en de CHRO. In 2017 zijn alle commissieleden bij alle vergaderingen aanwezig geweest.

Verslag Coöperatiecommissie

De Coöperatiecommissie bestond in 2017 uit Mariëlle Ammerlaan (voorzitter), Jan Andreae en Emiel Barendse. Zij kwam in 2017 vier keer bijeen.

Vergaderingen vinden altijd plaats in aanwezigheid van de CEO, de CCO, de manager Cooperative Affairs (secretaris) en de secretaris van de RvC. Afhankelijk van het onderwerp worden andere managers uitgenodigd. In 2017 betrof dat vooral de manager van het programmateam Coöperatie 2020. In 2017 zijn alle commissieleden bij alle vergaderingen aanwezig geweest.

De belangrijkste taak van de commissie is het bewaken van het coöperatie- en het ledenbelang bij alle beleidsbeslissingen van de directie. Belangrijke thema's van de Coöperatiecommissie zijn ledenbeleid en ledenbetrokkenheid. Ook de ledentarieven vallen binnen de scope van de commissie, net als de commerciële regelingen. Bij dit laatste gaat het zowel om de interne procedures, het beheer als de transparantie. De commissie treedt ook op als beroepsinstantie voor geschillen tussen leden en de directie. In 2017 is er één beroepszaak aan de orde geweest en tot tevredenheid van beide partijen afgewikkeld.

De voorzitter van de Coöperatiecommissie is tevens voorzitter van een werkgroep die toezicht houdt op de ontwikkeling van het bestuurlijk kader binnen Royal FloraHolland. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de opleidingen en ontwikkeling van leden van FPC's, RAC's en adviesraden. In deze werkgroep zit ook een vertegenwoordiger uit de adviesraad.

In 2017 is de agenda van de Coöperatiecommissie voor een groot deel bepaald door het strategische programma Coöperatie 2020; onder aanvoering van het regieteam, bestaande uit dertien leden van Royal FloraHolland en met ondersteuning van het programmateam onder leiding van Leo Keijzer, de programme director. In dit programma wordt aandacht besteed aan de governance van Royal FloraHolland, het lidmaatschap en de tarieven. Het governancedeel heeft geleid tot de pilot Ledenraad en de oprichting van een Jongerenraad.

In de pilot Ledenraad functioneren de Adviesraden Bloemen en Planten samen als Ledenraad. Omdat corporate governance van Royal FloraHolland onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen valt, is de voorzitter van de Coöperatiecommissie ook voorzitter van de stuurgroep van dit onderdeel van Coöperatie 2020. De pilot Ledenraad heeft drie functies: consultatie (ophalen van wensen en meningen van leden in ledensessies in de verschillende regio's in Nederland en het buitenland), advies (aan de directie over de strategische programma's) en besluit (overnemen van de besluitvorming van de algemene ledenvergadering, waaronder besluiten over de begroting, de jaarrekening, grote investeringen en de samenstelling van de Raad van Commissarissen). Voor de inrichting van de Ledenraad zijn vijf subcommissies (ontwerp, benoeming, ledenbinding en consultatie, financiën en strategie) met leden van de pilot Ledenraad samengesteld. De pilot Ledenraad zal uiteindelijk leiden tot besluitvorming in de algemene ledenvergadering over de installering van een Ledenraad in 2019. Met het programmateam is regelmatig afgestemd, meegedacht en richting gegeven aan het ontwerp van de pilot Ledenraad.

De Jongerenraad met dertien jonge leden van de coöperatie is in het najaar van 2017 geïnstalleerd. De Jongerenraad heeft op 30 november 2017 in het Muntgebouw in Utrecht een succesvolle jongerendag met een groot aantal jonge ondernemers gehouden. De Jongerenraad heeft een adviesfunctie naar de directie, met name over de toekomst van hun coöperatie. Het dagelijks bestuur van de Jongerenraad heeft een toelichting gegeven aan de Coöperatiecommissie over de voortgang van zijn eigen proces. De Coöperatiecommissie is verheugd over deze ontwikkeling.

Het deel tarieven en lidmaatschap op basis van meerdere ledensessies onder leiding van het regieteam met ondersteuning van het programmateam heeft geleid tot een voorstel van de directie. Leden hebben tijdens de ledensessies in een aantal stappen hun invloed kunnen uitoefenen op het uiteindelijke voorstel van de directie. Het voorstel van de directie kon daardoor rekenen op de steun van de meerderheid van de leden tijdens de stemming op de algemene ledenvergadering van 7 december 2017. Tijdens het proces is de Coöperatiecommissie geïnformeerd over de voortgang en de inhoud van de (concept-) voorstellen.

Andere onderwerpen die door de Coöperatiecommissie zijn besproken zijn: de voorbereiding en evaluatie van de regiobijeenkomsten en algemene ledenvergaderingen, waaronder een extra algemene ledenvergadering over de plantenklok in september 2017; internationalisering Royal FloraHolland inclusief voortgang World Flower Exchange in China, toezicht op en audit commerciële regelingen, mede naar aanleiding van vragen tijdens de algemene ledenvergadering van december 2016, rapportages overleg coöperatieve zaken en het verbeterproces FloraHolland Product Commissies (FPC's).

Advies Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft kennisgenomen van de door de directie opgestelde en door de accountant gecontroleerde jaarrekening 2017 van Royal FloraHolland. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2017 en de winst-en-verliesrekening over het boekjaar 2017 met toelichting.
De raad stemt op grond van zijn gehouden toezicht in met de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening en heeft deze ondertekend.

Aan de algemene ledenvergadering wordt voorgesteld de jaarrekening 2017 vast te stellen, de leden van de directie decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2017 gevoerde beleid en de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor het daarop gehouden toezicht.

De commissarissen spreken hun waardering uit naar directie en medewerkers voor de behaalde resultaten en de wijze waarop het bedrijf in 2017 heeft gefunctioneerd.

Jack Goossens, voorzitter

Aalsmeer, 11 april 2018

Verslag ALV-commissie

In 2017 is de ALV-commissie betrokken geweest bij een aantal belangrijke ontwikkelingen binnen Royal FloraHolland.

Aan het begin van het jaar heeft de commissie een besluit genomen over de vergoeding van de commissarissen. De hoogte van deze vergoeding wordt steeds vastgesteld voor een periode van drie jaar (2017-2019). Ten opzichte van de voorgaande periode is de vergoeding aangepast op basis van de inflatie en derhalve verhoogd met 5%. Daarnaast zijn de vergoedingen voor de commissiewerkzaamheden gelijk getrokken. Hierbij wordt rekening gehouden met de verantwoordelijkheid van de functie, het tijdsbeslag en de markt. Het is een vast bedrag dat gedurende de looptijd niet meegroeit met de cao. Gezien de veranderlijke en complexe omgeving van Royal FloraHolland alsook de indruk die de commissie heeft van de vraagstukken die op de RvC afkomen, vindt de commissie dat sprake is van een passende beloning.

De commissie is gedurende het jaar enkele keren bijgepraat over de ontwikkelingen binnen Coöperatie 2020, in het bijzonder ten aanzien van de discussie over de Ledenraad. Dit kan immers ook consequenties hebben voor de commissie zelf. Hoe dat zal uitpakken is nu nog niet bekend, maar de commissie is er wel van overtuigd dat er een zorgvuldig proces wordt doorlopen en dat alle leden voldoende in de gelegenheid worden gesteld hun mening te geven. Bovendien is de commissie onder de indruk van de energie die er door de adviesraden en het bedrijf wordt gestoken in de pilot Ledenraad.

In de loop van 2017 heeft de commissie met meerdere commissarissen gesproken. Er is een exitgesprek geweest met Jos ten Have en er is een voortgangsgesprek geweest met Jack Goossens, de voorzitter van de RvC. Daarnaast is gesproken met Joris Elstgeest, in het kader van zijn herbenoeming, en heeft een kennismakingsgesprek plaatsgevonden met Pascal Visée. De commissie heeft over beide kandidaten positief geadviseerd en inmiddels zijn beiden ook benoemd tijdens de algemene ledenvergadering van 8 december 2017. Met Mariëlle Ammerlaan is gesproken over de voortgang van Coöperatie 2020 en over het werk van de Coöperatiecommissie van de RvC.

Namens de commissie is de voorzitter, Ad van Marrewijk, aanwezig geweest bij een voorbespreking met de initiatiefnemers voor de extra ALV van 21 september 2017. Dit was een bijzondere situatie binnen de coöperatie. Enerzijds vanwege het initiatief vanuit de leden, anderzijds vanwege het feit dat er geen stemming kon plaatsvinden over het onderwerp. De commissie is van mening dat het jammer is dat deze ALV moest worden georganiseerd, maar dat de vergadering zelf op een goede wijze is verlopen.

In de laatste vergadering van het jaar heeft de commissie een gesprek gehad met Steven van Schilfgaarde. Met hem is gesproken over zijn nieuwe rol als CEO van Royal FloraHolland. De commissie heeft een goede indruk gekregen van zijn achtergrond en zijn visie op de uitdagingen waar Royal FloraHolland voor staat. Door het voeren van dergelijke gesprekken is de commissie in staat zich een beeld te vormen van de verantwoordelijkheden van de beleidsmakers binnen Royal FloraHolland en hun onderlinge samenwerking.

De commissie heeft uiteraard voor, tijdens en na afloop van de ALV's haar overige taken uitgevoerd, waaronder het bespreken van de agenda's, het toezien op het inschrijvings- en stemproces en het bestuderen van de verslagen. De commissie wordt hierin goed geïnformeerd en is onder de indruk van de organisatie van iedere ALV. Er komen veel technische voorzienin-

gen bij kijken en de commissieleden laten zich daar regelmatig over bijpraten. De commissie heeft wel een punt van zorg uitgesproken over de mogelijkheid voor leden om hun stem uit te brengen. Mede door het internationale ledenbestand is dit niet altijd even makkelijk. Dat heeft te maken met tijdzones en techniek. De commissie heeft aan het bedrijf gevraagd met een verbetervoorstel te komen.

In verband met de ontwikkelingen ten aanzien van de Ledenraad heeft de commissie besloten af te wijken van het rooster van aftreden. Volgens het rooster zou Matthijs Barendse aftredend en niet herkiesbaar zijn in de ALV van 8 december 2017. Maar gezien het feit dat het nog niet duidelijk is of en hoe de commissie zal blijven voortbestaan, is de commissie nog niet op zoek gegaan naar een opvolger. Op grond van de statuten en het reglement van de commissie is de maximale zittingstermijn van commissieleden zes jaar. Matthijs zit in de commissie sinds 2014 en er is dus nog ruimte tot en met 2019.

De ALV-commissie kwam in 2017 vijf keer bijeen. Vergaderingen vinden plaats in aanwezigheid van de secretaris van de RvC die tevens secretaris is van de ALV-commissie.

Ad van Marrewijk
Voorzitter ALV-commissie

Royal Flora Holland

Jaarrekening 2017

Flowering the world.

Geconsolideerde balans per 31 december 2017

(Na voorgestelde resultaatbestemming (bedragen x € 1.000))

	Toelichting	2017	2016
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	(1)	**29.752**	**2.774**
Materiële vaste activa	(2)		
Terreinen		**110.804**	103.044
Bedrijfsgebouwen		**318.908**	328.538
Installaties, emballage en logistieke middelen		**58.997**	66.065
Andere vaste bedrijfsmiddelen		**54.647**	65.460
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		**117.795**	126.774
		661.151	**689.881**
Financiële vaste activa	(3)		
Deelnemingen		**8.798**	10.322
Vorderingen op deelnemingen		**–**	3.025
Overige vorderingen		**2.535**	419
		11.333	**13.766**

	Toelichting	2017	2016
Vlottende activa			
Vorderingen			
Handelsdebiteuren		**47.811**	60.965
Vorderingen op deelnemingen		**222**	235
Latente belastingvorderingen		**374**	1.151
Overige vorderingen en overlopende activa	(4)	**20.394**	31.316
		68.801	**93.667**
Liquide middelen	(12)	**30.203**	110.310
Totaal		**801.240**	**910.398**

Voor de staande weergave van de geconsolideerde balans klik hier.

	Toelichting	2017	2016
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	(5)	219.490	226.650
Aandeel derden	(6)	2.527	2.366
		222.017	**229.016**
Voorzieningen	(7)		
Voorziening latente belastingverplichting		2.883	1.759
Reorganisatievoorziening		4.719	11.610
Overige voorzieningen		6.528	5.750
		14.130	**19.119**
Langlopende schulden			
Certificaten B *	(8)	200.061	202.830
Certificaten C *	(9)	2.234	3.620
Certificaten D *	(10)	6.640	6.057
Schulden aan verbonden partijen	(1)	6.119	–
Langlopende bankleningen	(11)	5.005	115.531
		220.059	**328.038**

	Toelichting	2017	2016
Kortlopende schulden			
Kredietinstellingen	(12)	54.751	25.694
Schulden aan leden / niet-leden	(13)	54.973	62.313
Aflossingsverplichting aan leden / niet-leden	(13)	50.340	74.160
Schulden aan verbonden partijen	(1)	1.914	–
Crediteuren		36.284	26.562
Statiegelden		91.357	85.186
Overige schulden en overlopende passiva	(14)	55.415	60.310
		345.034	**334.225**
Totaal		**801.240**	**910.398**

* Achtergestelde leningen. Deze vormen gezamenlijk met het eigen vermogen het aansprakelijk vermogen. Het aansprakelijk vermogen bedraagt ultimo 2017 € 428,4 miljoen (2016: € 439,2 miljoen) na voorgestelde extra betaling.

Voor de staande weergave van de geconsolideerde balans klik hier.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2017

(bedragen x € 1.000)

	Toelichting	2017	2016
Bedrijfsbaten			
Provisies		88.778	94.942
Contributies		9.279	9.541
Partij- en stapelwagenheffing		64.698	64.706
Transactie- en serviceheffing		30.348	24.269
Emballage		52.444	53.067
Verhuur stapelwagens en cc's		26.817	25.333
Verhuur onroerend goed		53.136	52.461
Diverse opbrengsten		51.108	54.050
		376.608	**378.369**
Bedrijfslasten			
Lonen en salarissen	(15)	152.880	162.604
Sociale lasten		16.766	17.818
Pensioenlasten		12.337	13.053
Afschrijvingen en waardeverminderingen	(16)	72.098	68.131
Overige bedrijfslasten	(17)	115.380	108.231
		369.461	**369.837**
Bedrijfsresultaat		**7.147**	**8.532**

	Toelichting	2017	2016
Financiële baten en lasten			
Rentelasten en soortgelijke kosten		–11.931	–16.327
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		1.772	1.820
		–10.159	**–14.507**
Resultaat voor belasting		**–3.012**	**–5.975**
Resultaat deelnemingen	(3)	5.579	8.720
Vennootschapsbelasting	(18)	–223	607
Aandeel derden	(6)	–278	–277
Resultaat na belasting		**2.066**	**3.075**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017

(bedragen x € 1.000)

	Toelichting	2017	2016
Operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		7.147	8.532
Afschrijvingen en waardeverminderingen		72.097	68.131
Mutatie voorzieningen		–6.051	10.533
		73.193	**87.196**
Verandering in werkkapitaal			
Af-/toename handelsdebiteuren		13.154	–6.181
Af-/toename vorderingen op deelnemingen		13	24
Af-/toename overige vorderingen		12.594	–9.478
Af-/toename schulden aan leden / niet-leden		–8.372	7.629
Af-/toename crediteuren		11.882	–885
Af-/toename statiegelden		6.171	2.250
Af-/toename overige schulden		–2.191	1.226
Af-/toename vervallen consolidatie handelsdebiteuren		–	–55.560
Af-/toename vervallen consolidatie crediteuren		–	56.078
		33.251	**–4.897**

	Toelichting	2017	2016
Ontvangen rente		1.772	1.806
Ontvangen dividend		2.250	2.388
Betaalde rente		–14.635	–16.553
Betaalde winstbelasting		1.208	–4.180
		–9.405	**–16.539**
Kasstroom uit operationele activiteiten		**97.039**	**65.760**

Voor de staande weergave van het geconsolideerd kasstroomoverzicht klik hier.

	Toelichting	2017	2016
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in materiële vaste activa		**–53.150**	–45.017
Desinvesteringen in materiële vaste activa		**8.428**	15.242
Investeringen in immateriële vaste activa		**–14.983**	–2.774
Aflossing langlopende vorderingen	(3)	**3.025**	639
Verstrekking langlopende vorderingen		**–2.317**	–487
Verwerving groepsmaatschappijen	(1)	**–3.450**	–
Investering in financiële vaste activa	(3)	**–1.075**	–
Desinvestering in financiële vaste activa		**3.429**	9.540
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		**–60.093**	**–22.857**

	Toelichting	2017	2016
Financieringsactiviteiten			
Mutatie rekening-courantkrediet	(12)	**54.752**	–
Aflossing langlopende leningen	(11)	**–136.220**	–1.703
Extra aflossing gedurende het boekjaar		**–**	–5.000
Vermogensbijdragen		**48.700**	48.120
Uitbetalingen Certificaten A en E		**–6.001**	–6.264
Uitbetalingen Certificaten B, C en D		**–78.284**	–22.147
Kasstroom uit financierings-activiteiten		**–117.053**	**13.006**
Netto kasstroom		**–80.107**	**55.909**
Stand liquide middelen per 1 januari		**110.310**	54.401
Stand liquide middelen per 31 december		**30.203**	110.310
Mutatie liquide middelen		**–80.107**	**55.909**

Voor de staande weergave van het geconsolideerd kasstroomoverzicht klik hier.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2017

(bedragen x € 1.000)

	2017	2016
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen	2.066	3.075
Totaal van de rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen als onderdeel van het groepsvermogen	–	–
Totaalresultaat	**2.066**	**3.075**

Toelichting op de geconsolideerde cijfers 2017

TOELICHTING ALGEMEEN

Doelstelling

Coöperatie Royal FloraHolland U.A., hierna te noemen Royal FloraHolland, is een coöperatie met een uitgesloten aansprakelijkheid voor haar leden. De coöperatie wil voor haar leden de hoogste verkoopopbrengsten tegen de laagste afzetkosten realiseren, door het organiseren van een geheel van marktplaatsen en daarmee samenhangende diensten en voorzieningen.
Leden van de coöperatie kunnen natuurlijke personen en rechtspersonen zijn, die één of meer bedrijven uitoefenen, waarin sierteeltproducten worden geteeld. Royal FloraHolland is statutair gevestigd te Aalsmeer met het kantooradres Legmeerdijk 313, 1430 BA Aalsmeer, Nederland en is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 34284016.

Aansprakelijkheid leden van de coöperatie

Royal FloraHolland heeft een statutaire uitsluiting van aansprakelijkheid voor haar leden. Dit betekent dat de leden van de coöperatie geen aansprakelijkheid hebben voor niet-verrekende verliezen anders dan de bij de coöperatie uitstaande financiering in de vorm van certificaten.

De uit het resultaat gevormde Certificaten A die op naam staan van haar leden is onderdeel van het eigen vermogen van de coöperatie. Daarnaast neemt ieder lid van de coöperatie deel in Certificaten B door een op voorstel van de directie door de algemene ledenvergadering vast te stellen percentage over door de leden af te rekenen producten via de coöperatie. Certificaten zijn achtergesteld bij vorderingen van crediteuren en andere verschaffers van vreemd vermogen. De uitkering van Certificaten B kan op voorstel van de directie en na goedkeuring door de algemene ledenvergadering, na het verstrijken van de looptijd van de betreffende jaarlagen, worden uitgekeerd indien het risicodragend vermogen ten minste 45% bedraagt. De jaarrekening is opgemaakt na voorstel resultaatbestemming. Hierdoor is het resultaat van het huidig boekjaar toegevoegd aan de algemene reserve, certificaten A en schulden aan leden.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. Voor de presentatie van de winst-en-verliesrekening is, omwille van het inzicht, afgeweken van de voorgeschreven modellen in het besluit modellen jaarrekening vanwege het bijzondere karakter van de bedrijfsactiviteiten. Het gehanteerde model is uitgebreider dan het voorgeschreven model.

De in de toelichting opgenomen bedragen luiden in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

Vergelijkende cijfers
De cijfers van het voorgaande jaar zijn, waar nodig, aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

Consolidatiegrondslagen
In de geconsolideerde jaarrekening 2017 zijn opgenomen Royal FloraHolland en haar groepsmaatschappijen waarmee Royal FloraHolland een organisatorische en economische eenheid vormt (tezamen 'de groep' genoemd). Groepsmaatschappijen zijn ondernemingen waarin Royal FloraHolland direct of indirect een beslissende zeggenschap in besturing en financieel beleid heeft. Beslissende zeggenschap wordt verondersteld aanwezig te zijn indien Royal FloraHolland meer dan 50% van het aandelenkapitaal bezit, dan wel zodanig bijzondere rechten heeft, zoals potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend, dat deze onderneming daardoor als groepsmaatschappij moet worden beschouwd.

De groepsmaatschappijen zijn integraal in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen. Het aandeel van derden in het vermogen en in het resultaat worden afzonderlijk vermeld. Intercompany-transacties en onderlinge vorderingen en schulden worden geëlimineerd. Consolidatie en deconsolidatie geschieden op moment van verkrijging of vervreemding van de beslissende zeggenschap.

De groepsmaatschappijen zijn volgens de grondslagen van waardering en resultaatbepaling van Royal FloraHolland in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt.

In de organisatiestructuur heeft Royal FloraHolland ervoor gekozen de activiteiten die direct dienstbaar zijn aan haar kernactiviteiten onder te brengen in de coöperatie. De niet direct aan het veiling-bedrijf dienstbare activiteiten zijn, evenals een aantal andere financiële belangen, ondergebracht in deelnemingen.
Zie pagina 155 voor de consolidatiekring. In 2017 zijn de deel-nemingen Toussaint Vastgoed B.V., ABC Westland Beheer B.V., ABC Westland Beheer C.V. en FloraZon Vastgoed B.V. vervreemd en zijn Floriworld B.V., Royal FloraHolland Hong Kong Ltd. en Royal FLoraHolland Co. Ltd. opgericht en toegevoegd aan de groep. Daarnaast heeft FH Diensten Holding B.V. een aandelenbelang van 50% + 1 aandeel verkregen per 22 juni 2017 in FloraXchange B.V. waardoor Royal FloraHolland overheersende zeggenschap heeft en FloraXchange B.V. volledig in de consolidatie van Royal FloraHol-land is verwerkt. Eveneens is er een recht en plicht overeengeko-men voor het resterende belang, hetgeen volledig als verplichting is verantwoord in de jaarrekening. Voor de initiële waardering en verwerking van dit verkregen belang is de 'purchase pricing' methode toegepast.

De 'purchase pricing' methode betekent dat op overnamedatum de overgenomen activa en verplichtingen gewaardeerd worden tegen reële waarden. Het verschil tussen de verkrijgingsprijs en het aandeel van de vennootschap in de reële waarden van de overge-nomen identificeerbare activa en verplichtingen op het moment van de transactie van een deelneming, wordt als goodwill verwerkt.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA, RESULTAATBEPALING EN KASSTROMEN

Algemeen

De grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. De activa en passiva zijn opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, tenzij anders vermeld. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien 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 uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Valutaomrekening

Een transactie in vreemde valuta wordt bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de functionele valutakoers op transactiedatum. Monetaire balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op de balansdatum. Niet-monetaire balansposten in vreemde valuta, die zijn gewaardeerd op historische kosten, worden omgerekend tegen de functionele valutakoers op transactiedatum.

Immateriële vaste activa

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

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

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse lineaire afschrijvingen zijn gebaseerd op basis van de verwachte economische levensduur van 5 tot 10 jaar. Bijzondere waardeverminderingen kunnen voorkomen als zich wijzigingen of omstandigheden voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet (volledig) terugverdiend wordt.

De kosten van ontwikkeling van software worden geactiveerd indien voldaan is aan de daaraan gestelde voorwaarden ter zake van de technische, commerciële en financiële haalbaarheid. Ter hoogte van de balanswaarde wordt een wettelijke reserve aangehouden. In het kader van een eventuele bijzondere waardevermindering wordt goodwill die is ontstaan in een overname vanaf de overnamedatum toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid marktplaats die door de overname voordeel zal halen uit de overgenomen activiteiten in combinatie met de ontwikkeling van software door Royal FloraHolland.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen historische kostprijs of vervaardigingprijs, verminderd met afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse lineaire afschrijvingen zijn gebaseerd op verwachte economische levensduur van gebouwen en terreinvoorzieningen van 10 - 33 $^{1}/_{3}$ jaar,

van machines en installaties en andere vaste bedrijfsmiddelen van 5 tot 10 jaar, rekening houdend met de restwaarde. Op niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa wordt niet afgeschreven.

In de kostprijs worden de kosten van groot onderhoud opgenomen zodra de kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. Deze worden afgeschreven over de geschatte termijn waarvoor het onderhoud is gepleegd. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Bijzondere waardeverminderingen kunnen voorkomen als zich wijzigingen of omstandigheden voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet (volledig) terugverdiend kan worden in de toekomst. (Zie ook toelichting op pagina 106, risico's op bijzondere waardeverminderingen vaste activa.)

De vrije gronden bestemd voor verkoop aan derden worden niet beschouwd als economisch uitwisselbaar en zijn gewaardeerd tegen de historische kostprijs per locatie onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

Van de vrije gronden in Aalsmeer is 73% bestemd voor verkoop aan derden, 27% wordt aangehouden voor toekomstige verkopen aan handelspartijen of eigen gebruik. Van de vrije gronden in Naaldwijk (TPW Mars) is 31% bestemd voor verkoop aan derden en 69% wordt aangehouden voor toekomstige verkopen aan handelspartijen of eigen gebruik. Van de vrije gronden in Rijnsburg is 61% bestemd voor verkoop aan derden en 39% wordt aangehouden voor toekomstige verkopen aan handelspartijen of eigen gebruik.

De vrije gronden bestemd voor verkoop aan handelspartijen of eigen gebruik in Aalsmeer, Naaldwijk en Rijnsburg worden beschouwd als economisch uitwisselbaar.

Financiële vaste activa

De groep beoordeelt op elke balansdatum of een financieel actief of een groep van financiële activa een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Voor alle categorieën financiële activa die tegen (geamortiseerde) kostprijs worden gewaardeerd, wordt bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen, de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardevermindering bepaald en in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van het verlies bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Deelnemingen waarbij invloed van betekenis op het financiële en zakelijke beleid wordt uitgeoefend, zijn gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij een aandeelhoudersbelang van meer dan 20%. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Royal FloraHolland in deze situatie geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming of het stellige voornemen

heeft de deelneming in staat te stellen haar schulden te betalen, wordt een voorziening getroffen.

Deelnemingen waarbij geen invloed van betekenis op het financiële en zakelijke beleid wordt uitgeoefend, zijn gewaardeerd op verkrijgingsprijs onder aftrek van nodig geachte afwaarderingen wegens duurzame waardeverminderingen. Onder de financiële vaste activa opgenomen vorderingen zijn gewaardeerd op geamortiseerde kostprijs, eventueel verminderd met noodzakelijke geachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Vorderingen en liquide middelen
Vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde eventueel verminderd met noodzakelijke geachte voorziening voor oninbaarheid. Vorderingen en liquide middelen staan ter vrije beschikking. De voorraden zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs eventueel verminderd met noodzakelijk geachte voorziening voor incourantheid.

Voorzieningen
Voorzieningen zijn gevormd voor verplichtingen en verliezen die op balansdatum bestaan en waarvan de omvang onzeker is, maar op betrouwbare wijze is in te schatten. De omvang van de voorziening is bepaald door middel van schatting van de bedragen die noodzakelijk worden geacht om de desbetreffende verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Pensioenen
Royal FloraHolland heeft een pensioenregeling (middelloonregeling) met toegezegde pensioenbijdrage, waarvan de nominale aanspraken verzekerd zijn middels een gesepareerd depot dat is ondergebracht bij een verzekeraar. De toegekende pensioenaanspraken worden door middel van jaarlijkse pensioenbetalingen aan de verzekeraar afgefinancierd. De dekkingsgraad bedraagt ultimo 2017 114,1% (2016: 114,4%). De dekkingsgraad ligt ruim boven het door De Nederlandsche Bank gestelde minimum van 104,2%.
De pensioenen zijn in 2017 niet geïndexeerd. Voor de pensioenregelingen geldt dat de premiebetalingen als last worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben.

Jubilea
De voorziening jubilea betreft de contante waarde aan verstreken dienstjaren toe te rekenen kosten van toekomstige jubileumuitkeringen, rekening houdend met de kans op tussentijdse uitdiensttreding en overlijden. De contante waarde is gebaseerd op een disconteringsvoet van 1,1%.

Reorganisatie
De voorziening reorganisatie betreft toe te rekenen kosten voor boventalligen gebaseerd op het sociaal plan.

Statiegelden
Statiegeldverplichtingen zijn opgenomen tegen de statiegeldwaarde van de op balansdatum in omloop zijnde meermalige emballage onder aftrek van een geschat bedrag voor emballage die niet retour zal komen.

Bankschulden
Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde. In geval dat de vervolgwaardering niet tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening plaatsvindt, wordt bij de eerste waardering de reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

Leasing
De beoordeling of een overeenkomst een lease bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. In geval van financiële leasing (waarbij de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van het lease-object geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen) worden het lease-object en de daarmee samenhangende schuld bij het aangaan van de overeenkomst in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het lease-object op het moment van het aangaan van de leaseovereenkomst of, indien dit lager is, tegen de contante waarde van de minimale lease-betalingen. De initiële directe kosten van de lessee worden opgenomen in de eerste verwerking van het actief. De leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande verplichting, waarmee een constante rentevoet wordt bereikt over de resterende nettoverplichting. In geval van operationele leasing zijn de leasebetalingen lineair over de leaseperiode ten laste van de winst- en-verliesrekening gebracht.

Bepaling van het resultaat
Het resultaat, zijnde het saldo van bedrijfsbaten en -lasten over het boekjaar, zijn toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Bedrijfsbaten (‘winsten’), niet zijnde productomzet, zijn verantwoord voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Bedrijfslasten (‘verliezen’) die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar zijn verwerkt indien en voor zover deze voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Resultaat deelnemingen
Van deelnemingen waarbij de groep geen beslissende zeggenschap heeft, wordt het aandeel in het resultaat van de deelneming in de winst-en-verliesrekening verantwoord volgens de nettovermogenswaarde. Voor zover er niet volgens nettovermogenswaarde wordt gewaardeerd, betreft het resultaat de in het verslagjaar ontvangen dividenden en eventuele waardeveranderingen.

Belastingen
De vennootschapsbelasting is berekend op basis van het verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet-aftrekbare kosten. Voor belastbare of verrekenbare tijdelijke verschillen is een latente belastingverplichting of latente belastingvordering opgenomen. De latente belastingvordering is opgenomen onder de vlottende activa indien verwacht wordt dat deze vordering in de toekomst verrekend kan worden. Voor beschikbare voorwaartse verliescompensatie is een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn voor verrekening in de

toekomst. De latente belastingverplichtingen en -vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde waarbij is uitgegaan van het geldende belastingtarief (25%).

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De liquide middelen in het overzicht bestaan uit direct beschikbare geldmiddelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van rente en belastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Derivaten en financiële risico's

Derivaten

Royal FloraHolland houdt geen financiële instrumenten voor handelsdoeleinden en geeft deze ook niet uit.

Beheer van valutarisico's

Transacties in vreemde valuta vinden slechts in beperkte mate plaats. Ook activa en passiva luiden doorgaans in euro's. Uit dien hoofde is het valutarisico beperkt.

Beheer van renterisico's

Royal FloraHolland volgt de marktrenteontwikkelingen intensief. Het beleid van Royal FloraHolland ten aanzien van renterisico's heeft ten doel om renteschommelingen op te vangen.
De renteswaps maken deel uit van een effectieve hedgerelatie waarbij kostprijshedge-accounting wordt toegepast op basis van individuele documentatie. Bij kostprijshedge-accounting worden gedurende de looptijd de renteswaps gewaardeerd tegen historische kostprijs. Waardeveranderingen worden niet verwerkt in de winst-en-verliesrekening behalve als de ineffectiviteit per balansdatum op cumulatieve basis in een verlies resulteert.

Beheer van liquiditeitsrisico's

Met kredietinstellingen zijn in het bankconvenant nadere afspraken gemaakt over de kredietwaardigheidsratio's van Royal FloraHolland. Voor de kredietfaciliteit zijn geen activa als zekerheid afgegeven.

Beheer van debiteurenrisico's

Om het risico van oninbare debiteurenvorderingen te beheersen, wordt dit voortdurend bewaakt. De dienstverlening van Royal FloraHolland is over een grote groep klanten gespreid waardoor er geen sprake is van een grote concentratie van de debiteurenvorderingen. Een overwegend deel van de debiteurenvorderingen wordt afgedekt door (on)beperkte non-stornoverklaringen, bankgaranties en een kredietverzekeringspolis ingeval er een 14 dagen krediet wordt verstrekt voor Royal FloraHolland Connect-aankopen.

Risico's op bijzondere waardeverminderingen vaste activa

Belangrijk onderdeel van de strategie van Royal FloraHolland is het bieden van aantrekkelijke marktplaatsen om 'de handel' optimaal te faciliteren en aan zich te kunnen binden. Deze strategie brengt aanzienlijke investeringen in activa, vooral in gebouwen, terreinen en software met zich mee. Hierbij heeft Royal FloraHolland een lange termijn visie, waarbij echter door marktomstandigheden en ontwikkelingen in de financiële, digitale en onroerend goed wereld

fluctuaties op middellange en lange termijn in de waardering van de vaste activa niet uit te sluiten zijn. Ondanks deze lange termijnvisie kunnen daarom deze fluctuaties leiden tot bijzondere waardeverminderingen.

Royal FloraHolland evalueert periodiek haar beleid ten aanzien van afschrijvingen, waarderingsgrondslagen en investeringen, in het bijzondere ten aanzien van investeringen in gebouwen, terreinen en software, om zodoende het risico op bijzonder waardeverminderingen te beperken. Voor de beoordeling of bijzondere waardeverminderingen noodzakelijk zijn, toetst Royal FloraHolland periodiek de boekwaarde aan de te realiseren kasstromen per navolgende kasstroomgenererende eenheid: 1) marktplaatsen 2) losse panden op de marktplaatsen die afzonderlijk identificeerbaar en exploiteerbaar zijn en 3) terreinen en panden voor vrije verkoop.

Toelichting op de geconsolideerde balans 2017

(bedragen x € 1.000)

VASTE ACTIVA

(1) Immateriële vaste activa

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum en het verloop is als volgt:

	Goodwill	Software	Concessies	2017	2016
Stand per 1 januari	**–**	**2.774**	**–**	**2.774**	**55**
Mutaties					
Investeringen	7.869	15.255	–	23.124	2.774
Afschrijvingen	–413	–1.530	–	–1.943	–6
Consolidatie FloraXchange B.V.	–	5.797	–	5.797	–
Deconsolidatie Hobaho Horti Groep B.V	–	–	–	–	–49
Stand per 31 december	**7.456**	**22.296**	**–**	**29.752**	**2.774**
Cumulatieve aanschafwaarde	7.869	24.148	6.361	38.378	9.135
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	–413	–1.852	–6.361	–8.626	–6.361
Stand per 31 december	**7.456**	**22.296**	**–**	**29.752**	**2.774**

Investeringen hebben betrekking op software en goodwill. De post concessies betreft fustconcessies die in 2015 zijn afgewaardeerd.

Op 22 juni 2017 heeft FH Diensten Holding B.V. de aandelen verkregen van FloraXchange B.V. en haar dochtermaatschappij FloraXchange Services B.V. De activiteiten zijn vanaf de verkrijgingsdatum verwerkt in de jaarrekening van Royal FloraHolland. De verkrijgingsprijs bevat schattingen ten aanzien van de op te leveren technische functionaliteiten en toekomstige omzet (zogenaamde 'voorwaardelijke koopsomverplichting'). Per verwerkingsdatum is de verkrijgingsprijs bepaald op € 11,9 miljoen en is de resterende voorwaardelijke koopsomverplichting maximaal € 4,1 miljoen. Van deze verkrijgingsprijs is per 31 december 2017 nog € 8,0 miljoen verschuldigd waarvan € 6,1 miljoen met een looptijd langer dan 1 jaar. De verschuldigde bedragen zijn opgenomen onder de schulden aan verbonden partijen. De overname resulteert in € 7,9 miljoen goodwill.

Immateriële vaste activa worden afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur:
– Software: afschrijving over 5 jaar.
– Goodwill: afschrijving over 10 jaar.

De geschatte economische levensduur van goodwill is gebaseerd op 10 jaar omdat de activiteiten relatie houdend met FloraXchange B.V. voor een langdurige termijn zijn verworven.

(2) Materiële vaste activa

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum en het verloop is als volgt:

	Boekwaarde begin jaar	Investeringen	Overboekingen	Vervallen consolidatie	Afschrijvingen & waarde-verminderingen*	Desinvesteringen	Boekwaarde einde jaar
Terreinen							
Terreinen	74.417	–	6.027	–	–	–	80.444
Terreinvoorzieningen	28.627	–	4.086	–	–2.353	–	30.360
Subtotalen	**103.044**	**–**	**10.113**	**–**	**–2.353**	**–**	**110.804**
Bedrijfsgebouwen	**328.538**	**–**	**25.374**	**–**	**–35.004**	**–**	**318.908**
Installaties, emballage en logistieke middelen							
Installaties	19.247	19	3.677	–	–5.617	–14	17.312
Emballage en middelen t.b.v. het logistieke proces	46.773	–	8.271	–	–13.404	–	41.640
Subtotalen	**66.020**	**19**	**11.948**	**–**	**–19.021**	**–14**	**58.952**
Andere vaste bedrijfsmiddelen	**65.505**	**4**	**4.023**	**–**	**–14.117**	**–723**	**54.692**
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar							
Terreinen en panden voor vrije verkoop	90.528	–	946	–	–1.020	–6.294	84.160
Bedrijfsmiddelen in uitvoering	36.246	49.793	–52.404	–	–	–	33.635
Subtotalen	**126.774**	**49.793**	**–51.458**	**–**	**–1.020**	**–6.294**	**117.795**
Totalen 2017	**689.881**	**49.816**	**–**	**–**	**–71.515**	**–7.031**	**661.151**
Totalen 2016	**725.225**	**49.911**	**–**	**–2.063**	**–67.952**	**–15.242**	**689.881**

* Inclusief terugneming van een waardevermindering in het verleden van € 1,3 miljoen op terreinen.

	Terreinen	Bedrijfs-gebouwen	Machines & Installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Niet aan de bedrijfs-uitoefening dienstbaar	2017	2016
Cumulatieve aanschafwaarde	139.421	864.305	221.028	148.887	156.526	1.530.167	1.491.512
Cumulatieve afschrijving & waardeverminderingen	–28.617	–545.397	–162.031	–94.240	–38.731	–869.016	–801.631
Stand per 31 december	**110.804**	**318.908**	**58.997**	**54.647**	**117.795**	**661.151**	**689.881**

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum van terreinen voor vrije verkoop is als volgt:

	Aantal m² (x 1.000)	Boekwaarde
Royal FloraHolland	845	68.152
Greenparc V.O.F.	108	1.402
Stand per 31 december	**953**	**69.554**

De terreinen voor vrije verkoop betreffen vrije gronden voor verkoop aan handelspartijen en voor verkoop aan derden, niet zijnde handelspartijen. De vrije gronden voor verkoop aan handelspartijen worden aangehouden voor toekomstige uitgifte aan klanten van Royal FloraHolland ter ondersteuning van de centrale marktplaatsfunctie.

Bedrijfsmiddelen in uitvoering betreffen investeringen die per balansdatum nog niet in gebruik zijn genomen. De investeringen die gedurende het jaar in gebruik genomen worden, zijn via de kolom 'overboekingen' aan de juiste activacategorie toegekend. Investeringen die in 2017 in gebruik zijn genomen, zijn onder andere gericht op (brand)veiligheid, groot onderhoud gebouwen, emballage en ICT. Investeringen die ultimo 2017 nog niet in gebruik zijn genomen zijn onder andere: renovatie parkeerdak, ICT-outsourcing infrastructuur, verbouwing Fleurcenter, brandveiligheid Aalsmeer en bijdrage aan verbetering infrastructuur (N222 Naaldwijk).

In 2017 betreffen de grootste desinvesteringen de verkoop van grond en gebouwen in Rijnsburg en de bijzondere waardevermindering van de bloemistenklok in Naaldwijk .

De boekwaarde van de materiële vaste activa bevat een bedrag van € 7,2 miljoen (2016: € 7,5 miljoen) waarover Royal FloraHolland geen juridisch eigendom heeft.

Materiële vaste activa worden afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur:
– Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa worden niet afgeschreven.
– Bedrijfsgebouwen en terreinvoorzieningen: afschrijving over 10 – 33 $^{1}/_{3}$ jaar.
– Machines en installaties & andere vaste bedrijfsmiddelen: afschrijving over 5 – 10 jaar.

(3) Financiële vaste activa

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum en het verloop is als volgt:

	Deelnemingen	Vorderingen op deelnemingen	Overige vorderingen	2017	2016
Stand per 1 januari	**10.322**	**3.025**	**419**	**13.766**	**15.767**
Mutaties					
Desinvesteringen	–2.679	–	–	**–2.679**	–1.995
Investeringen	1.076	–	–	**1.076**	–
Resultaat deelnemingen	2.329	–	–	**2.329**	2.125
Verstrekkingen	–	–	2.817	**2.817**	488
Aflossingen	–	–3.025	–701	**–3.726**	–739
Terugname bijzondere waardeverminderingen	–	–	–	**–**	500
Dividenduitkering	–2.250	–	–	**–2.250**	–2.380
Stand per 31 december	**8.798**	**–**	**2.535**	**11.333**	**13.766**

Deelnemingen

Resultaat deelnemingen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening bedraagt € 5,6 miljoen. Hierin zijn resultaten van verkooptransacties gedurende 2017 verantwoord voor een bedrag van € 3,3 miljoen.

Vorderingen op deelnemingen en overige vorderingen

Onder deze post zijn begrepen leningen aan deelnemingen en andere gelieerde ondernemingen. De rente op deze leningen bedraagt gemiddeld 5,0% (2016: 4,6%) en de leningen hebben een resterende looptijd korter dan 5 jaar.

Transacties met verbonden partijen

Alle transacties met de deelnemingen hebben plaatsgevonden tegen marktconforme condities.

VLOTTENDE ACTIVA

VORDERINGEN

(4) Overige vorderingen en overlopende activa	2017	2016
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.852	4.541
Vooruitbetaalde kosten	6.188	4.722
Voorraden en onderhanden projecten	658	698
Overige vorderingen	6.747	5.813
Overlopende activa	949	15.542
Stand per 31 december	**20.394**	**31.316**

De daling van de overlopende activa wordt veroorzaakt door de in 2016 vooruitbetaalde pensioenpremie 2017 voor een bedrag van € 14,9 miljoen.

EIGEN VERMOGEN

(5) Eigen vermogen

Het eigen vermogen bedraagt per balansdatum € 219,5 miljoen (2016: € 226,7 miljoen).

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige balans.

(6) Aandeel derden *	2017	2016
Stand per 1 januari	**2.366**	2.278
Mutaties		
Aandeel in resultaat boekjaar	278	277
Dividenduitkering	–117	–189
Stand per 31 december	**2.527**	2.366

* Aandeel derden heeft betrekking op derden die een minderheidsaandeel hebben in Royal FloraHolland.
Voor een overzicht van deelnemingen wordt verwezen naar pagina 155.

(7) Voorzieningen	Latente belasting-verplichtingen	Reorganisatie-voorziening	Overige voorzieningen	2017	2016
Stand per 1 januari	**1.759**	**11.610**	**5.750**	**19.119**	9.017
Mutaties					
Toevoegingen	1.180	4.781	1.416	**7.377**	11.649
Onttrekkingen	–56	–9.473	–595	**–10.124**	–884
Vrijval	–	–180	–43	**–223**	–137
Herrubricering naar kortlopende schulden	–	–2.019	–	**–2.019**	–526
Stand per 31 december	**2.883**	**4.719**	**6.528**	**14.130**	19.119

De voorziening latente belastingverplichtingen vindt haar oorsprong in verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van materiële vaste activa en een gevormde kostenegalisatiereserve. De voorziening latente belastingverplichtingen is gevormd op basis van een vennootschapsbelastingtarief van 25,0% (2016: 25,0%).

De overige voorzieningen betreffen voorzieningen voor jubilea, langdurig zieken en verlieslatende contracten. De reorganisatievoorziening en de voorziening verlieslatende contracten hebben overwegend een looptijd korter dan 1 jaar, terwijl de overige voorzieningen overwegend een looptijd langer dan 1 jaar hebben.

LANGLOPENDE SCHULDEN

(8) Certificaten B	2017	2016
Stand per 1 januari	**202.830**	**–**
Mutaties		
Wegens statutenwijziging toegevoegd van ledenleningen	–	198.045
Uitbetaling gedurende lopend boekjaar	–7.874	–
Bijboeking vermogensbijdrage	40.605	35.097
Aflossingsverplichting huidig boekjaar opgenomen onder kortlopende schulden	–35.500	–30.312
Stand per 31 december	**200.061**	**202.830**

In artikel 39 'Overgangsbepalingen 2016' artikel II. Ledenlening/Certificaten B van de statuten 2016 is geregeld dat het saldo van € 198,0 miljoen van de ledenleningen volledig worden overgezet naar Certificaten B.

Volgens de statuten, artikel 17 lid 4e, is bepaald dat indien de ratio Risicodragend Vermogen de bovengrens te boven gaat, de algemene vergadering op voorstel van de directie kan besluiten meer dan alleen de oudste jaarlaag vervroegd af te lossen. In de algemene ledenvergadering van juni 2016 is besloten om als bovengrens van het Risicodragend Vermogen 55% aan te houden.

De vermogensbijdrage bestaat uit een ingehouden bijdrage van 1,0% van de productomzet van leden en niet-leden. In 2017 bedroeg het totaalbedrag van de ingehouden vermogensbijdrage € 48,7 miljoen (2016: € 48,1 miljoen). In artikel 39 'Overgangsbepalingen 2016' artikel III. Vermogensbijdrage 2016 van de nieuwe statuten is geregeld dat de in 2016 ingehouden vermogensbijdrage van leden per 31 december wordt aangewend voor leden van volstorting op de Certificaten A en/of B. Op basis van het directiebesluit naar aanleiding van de statutenwijziging is besloten om de ingehouden vermogensbijdrage van niet-leden over te zetten naar Certificaten D.

De bijschrijvingen op de certificaten B worden rentedragend per 1 januari volgend op het jaar van bijschrijving. In 2018 word voorgesteld de jaarlaag 2011 van Royal FloraHolland voor een bedrag van € 35,5 miljoen af te lossen. In 2017 is er sprake geweest van een inhouding van 1,0%. Het Risicodragend Vermogen voor aflossing van kleine saldi oud-leden bedraagt 56,8% en na deze uitkering 55,7%. Over 2017 is een rente vergoed van 0,1% (2016: 0,5%).

Van het saldo van € 200,1 miljoen heeft een bedrag van € 47,2 miljoen (2016: € 42,2 miljoen) een looptijd langer dan vijf jaar. In 2018 zal naar verwachting een bedrag van € 2,2 miljoen worden uitbetaald aan gestopte leden.

In artikel 17 lid 4h van de nieuwe statuten is geregeld dat de Certificaten B zijn achtergesteld bij alle vorderingen van derden op Royal FloraHolland.

(9) Certificaten C	2017	2016
Stand per 1 januari	**3.620**	**–**
Mutaties		
Wegens directiebesluit overgezet naar Certificaten C	–	3.620
Uitbetaling gedurende lopend boekjaar	–876	–
Stortingen gedurende lopend boekjaar	50	–
Aflossingsverplichting huidig boekjaar opgenomen onder kortlopende schulden	–560	–
Stand per 31 december	**2.234**	**3.620**

Op basis van de statutenwijziging 2016 is geregeld dat het saldo ultimo 2016 van € 3,6 miljoen van de vrijwillige leden(lening) volledig wordt overgezet naar Certificaten C. De op de Certificaten C ingelegde bedragen worden na vijf jaar opeisbaar. Van het saldo van € 2,2 miljoen is een bedrag van € 0,2 miljoen (2016: € 0,2 miljoen) opvraagbaar binnen 1 jaar. Het saldo van € 2,2 miljoen heeft een looptijd korter dan 5 jaar. Over 2017 is een rente vergoed van 0,6% (2016: 1,0%).

In artikel 17 lid 5 van de statuten is geregeld dat de Certificaten C zijn achtergesteld bij alle vorderingen van derden op Royal FloraHolland en van houders van Certificaten B.

(10) Certificaten D	2017	2016
Stand per 1 januari	**6.057**	**–**
Mutaties		
Wegens directiebesluit toegevoegd van aanvoerderslening	–	5.419
Bijschrijving vermogensbijdrage	1.562	1.388
Uitbetaling gedurende lopend boekjaar	–169	–
Aflossingsverplichting huidig boekjaar opgenomen onder kortlopende schulden	–810	–750
Stand per 31 december	**6.640**	**6.057**

Op basis van de statutenwijziging 2016 is geregeld dat het saldo van € 5,4 miljoen ultimo 2016 van de aanvoerdersleningen volledig wordt overgezet naar Certificaten D. De bijschrijvingen op de certificaten D worden rentedragend per 1 januari volgend op het jaar van bijschrijving. Op basis van het directiebesluit is besloten om de jaarlaag 2011 vervroegd af te lossen voor een bedrag van € 734 duizend (2016: € 750 duizend). Van het saldo van € 6,6 miljoen heeft een bedrag van € 1,6 miljoen (2016: € 1,4 miljoen) een looptijd langer dan vijf jaar. In 2018 zal naar verwachting een bedrag van € 76 duizend worden uitbetaald aan gestopte niet-leden. Over 2017 is een rente vergoed van 0,1% (2016: 0,5%).

In artikel 17 lid 5 van de statuten is geregeld dat de Certificaten D zijn achtergesteld bij alle vorderingen van derden op Royal FloraHolland en van houders van Certificaten B.

(11) Langlopende bankleningen	2017	2016
Stand per 1 januari	**115.531**	146.225
Mutaties		
Aflossingsverplichting huidig boekjaar, opgenomen onder kortlopende schulden	–	–25.694
Aflossing huidig boekjaar	–110.526	–
Extra aflossing gedurende het boekjaar	–	–5.000
Stand per 31 december	**5.005**	**115.531**

De langlopende bankleningen van Royal FloraHolland zijn in 2017 afgelost en geherfinancierd middels een kredietfaciliteit verkregen bij een syndicaat van banken (12). Van het saldo langlopende bankleningen per 31 december 2017 is de looptijd voor een bedrag van € 3,2 miljoen langer dan 5 jaar. Voor deze banklening van € 5,0 miljoen is hypothecaire zekerheid op het onroerend goed gevestigd alsmede zijn de huurpenningen en vorderingen verpand.

KORTLOPENDE SCHULDEN

(12) Kredietinstellingen

Hieronder is begrepen de kredietfaciliteit bij de banken. In 2017 heeft Royal FloraHolland een herfinanciering uitgevoerd waarbij bilaterale bankleningen met een drietal banken zijn afgelost en een kredietfaciliteit is verkregen bij een syndicaat van banken voor in totaal € 195,0 miljoen. De looptijd van de faciliteit is 5 jaar (t/m 2022) welke tweemaal met een jaar kan worden verlengd. De belangrijkste voorwaarden voor de beschikbaarheid van deze kredietfaciliteit zijn een leverage ratio waarbij de nettoschuld niet meer dan 3,5 keer EBITDA mag bedragen, tweemaal per jaar te testen, en dat het risicodragend vermogen minimaal 35% moet bedragen. Royal FloraHolland voldoet per 31 december 2017 aan de ratio's zoals overeengekomen in het bankconvenant. Voor deze faciliteit zijn geen zekerheden verstrekt.

(13) Schulden en aflossingsverplichtingen aan leden / niet-leden

Onder de schulden zijn begrepen de productomzet van 27, 28 en 29 december 2017 en de winstuitkering 2017. Onder de aflossingsverplichtingen leden / niet-leden is opgenomen de voorgenomen aflossingsverplichting 2018 van de Certificaten A, B en D (bijschrijving 2011) en Eindsaldi participatiereserves en de voorgenomen aflossingsverplichting kleine saldi oud-leden van € 8,7 miljoen.

(14) Overige schulden en overlopende passiva	**2017**	**2016**
Belastingen en premies sociale verzekeringen	**4.554**	4.245
Vakantiegeld en -dagen	**11.875**	13.610
Rentekosten banken en ledenlening	**1.883**	4.587
Overlopende passiva	**5.312**	6.532
Overige schulden	**31.791**	31.336
Stand per 31 december	**55.415**	**60.310**

Financiële instrumenten

Per 31 december 2017 bedraagt de nominale waarde van de renteswapcontracten van Royal FloraHolland € 168,9 miljoen (2016: € 243,9 miljoen), ter dekking van de krediet-faciliteit bij de banken en het saldo aan Certificaten B. Bij deze swaps wordt een variabele rente ontvangen en een vaste rente betaald.

Per 31 december 2017 bedraagt het saldo van het bankkrediet van Royal FloraHolland € 36,0 miljoen (per 31 december 2016 bedroeg de bankfinanciering € 141,2 miljoen) met een variabele rente. Ter dekking hiervan zijn renteswapcontracten afgesloten.
De vaste rente van gemiddeld 3,1% (2016: 3,8%) ligt boven het marktniveau ultimo 2017, zodat de reële waarde van de swaps op balansdatum negatief is.

Per 31 december 2017 bedraagt het totaal aan Certificaten B van Royal FloraHolland € 200,0 miljoen (2016: € 202,8 miljoen).
De rentevergoeding wordt per jaar bepaald en is afgeleid van het rendement op 8-jaars staatsobligaties. Ter dekking van Certificaten B zijn renteswapcontracten afgesloten.
De vaste rente bedraagt gemiddeld 3,6% ultimo 2017 (2016: 3,6%).

De reële waarde van de gezamenlijke renteswapcontracten van Royal FloraHolland bedraagt per balansdatum € 13,4 miljoen negatief (2016: € 21,4 miljoen negatief) .
Per balansdatum heeft Royal FloraHolland renteswapcontracten met een looptijd tot en met 2021.

Royal FloraHolland heeft geen bijstortverplichtingen ('margin calls') over renteswap-contracten. Er is dan ook geen sprake van mogelijke liquiditeitsrisico's uit hoofde van renteswapcontracten.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN EN REGELINGEN

Investeringsverplichtingen

Per 31 december 2017 bedragen de investeringsverplichtingen uit lopende projecten € 31,5 miljoen (2016: € 17,0 miljoen).

Ten behoeve van infrastructurele aanpassingen om de ontsluiting van de marktplaatsen te verbeteren is Royal FloraHolland verplichtingen met overheden en derden aangegaan voor een 'ongestoorde logistieke verbinding' (OLV) (locatie Aalsmeer), reconstructie van de kruising Middelbroekweg / veilingroute en het plaatsen van geluidschermen / verbreden van de N213 (locatie Naaldwijk) voor in totaal € 2,6 miljoen (2016: € 2,6 miljoen).

In 2017 is een terrein met gebouw gekocht, dat direct in 2017 is doorverkocht aan een derde partij met een verplichting van Royal FloraHolland om het in 2018, in de over-

eengekomen staat op te leveren. Royal FloraHolland is hierbij in totaal voor € 5,1 miljoen aan verplichtingen aangegaan en heeft recht op levering van het terrein met gebouw voor € 4,0 miljoen.

Terugkoopverplichtingen
Voor vastgoed is Royal FloraHolland in het verleden voorwaardelijke terugkoopverplichtingen aangegaan voor in totaal € 3,5 miljoen (2016: € 3,5 miljoen).

Leaseverplichtingen
Per 31 december 2017 bedragen de leaseverplichtingen met een looptijd korter dan 1 jaar € 1,4 miljoen (2016: € 1,6 miljoen) en met een looptijd van 1 tot en met 5 jaar € 1,8 miljoen (2016: € 2,7 miljoen).

Huurverplichtingen
Per 31 december 2017 bedragen de huurverplichtingen € 2,2 miljoen (2016: € 2,2 miljoen), waarvan € 0,7 miljoen (2016: € 0,7 miljoen) korter dan 1 jaar.

Garanties
Royal FloraHolland heeft diverse garanties afgegeven voor in totaal € 2,1 miljoen, waaronder voor Greenpark Boskoop (2016: € 2,1 miljoen). Voorts heeft Royal FloraHolland bankgaranties afgegeven voor in totaal € 1,8 miljoen (2016: € 1,8 miljoen).

Overige dienstverleningscontracten
Per 31 december 2017 bedragen deze verplichtingen € 73,5 miljoen (2016: € 20,4 miljoen), waarvan € 31,9 miljoen (2016: € 14,4 miljoen) met een looptijd korter dan 1 jaar.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2017

(bedragen x € 1.000, tenzij anders aangegeven)

PRODUCTOMZET (x € 1 miljoen)	**2017**	**2016**
Klokomzet		
Aalsmeer	1.054	1.080
Naaldwijk	658	693
Rijnsburg	316	325
Eelde	22	25
Totaal klokomzet	**2.050**	**2.123**
Directe omzet	2.637	2.510
Totaal omzet Royal FloraHolland	**4.687**	**4.633**
Hobaho Horti Groep B.V.	–	102
Totaal omzet groep	**4.687**	**4.735**

Het totaalaandeel klokomzet van Royal FloraHolland bedroeg in 2017 43,7% (2016: 45,8%). Het aandeel directe omzet bedroeg in 2017 56,3% (2016: 54,2%). De productomzet gerealiseerd door leden van Royal FloraHolland bedroeg in 2017 € 4.453 miljoen (2016: € 4.403 miljoen) en de productomzet van overige aanvoerders bedroeg in 2017 € 233 miljoen (2016: € 230 miljoen).

In 2017 hebben leden gebruikgemaakt van de regeling Tijdelijke Ontheffing Leden omzet (TOL), waarover provisie aan Royal FloraHolland is afgedragen. In 2017 is over € 174 miljoen (2016: € 103 miljoen) aan productomzet een naheffing TOL-provisie door leden betaald aan Royal FloraHolland.

BEDRIJFSLASTEN

(15) Lonen en salarissen	2017	2016
Salarissen eigen werknemers	113.766	132.829
Personeel derden	39.114	29.775
	152.880	162.604

In de lonen en salarissen van € 113,8 miljoen is een bedrag van € 4,8 miljoen (2016: € 11,1 miljoen) ten behoeve van de reorganisatievoorziening opgenomen.

Vergoeding Raad van Commissarissen en beloning directie

De vergoeding van de Raad van Commissarissen en de beloning van de directie zijn gebaseerd op de bedragen die in het boekjaar ten laste van het resultaat zijn gekomen.

De vergoeding voor de Raad van Commissarissen (negen personen) bedroeg € 415 duizend (2016: € 465 duizend). Dit betreft een vaste vergoeding voor hun werkzaamheden. De voorzitter van de Raad van Commissarissen ontvangt € 50 duizend per jaar plus een tegemoetkoming van € 50 duizend voor het aanstellen van een vervanger op het productiebedrijf. De vicevoorzitter ontvangt € 37 duizend per jaar. De leden ontvangen € 32 duizend per jaar. Voor de deelname aan de commissies ontvangt de voorzitter van de commissie € 10 duizend per jaar en de leden € 5 duizend. De commissarissen declareren daarnaast hun reis- en verblijfskosten. De coöperatie neemt de kosten van eventuele opleidingen van commissarissen of advies aan de Raad van Commissarissen op zich.

De totale beloning voor de directie bedroeg in 2017 € 1.189 duizend (2016: € 1.066 duizend). De variabele beloning is voor de directieleden gezamenlijk € 139 duizend. Voor L.B. Vos het gemiddelde van de variabele beloningen over afgelopen drie jaar en voor S. van Schilfgaarde 10,0% van het vaste salaris. De loonkosten van de heer L.A.C. Buchwaldt in 2016 zijn tot datum beëindiging dienstverband per 1 maart 2016 en de loonkosten 2016 van de heer S. van Schilfgaarde vanaf indiensttreding per 17 mei 2016.

Remuneratie directie*	2017 Vast	2016 Vast	2017 Variabel	2016 Variabel	2017 Pensioen	2016 Pensioen	2017 Totaal	2016 Totaal
L.B. Vos	568	550	97	100	11	11	676	661
S. van Schilfgaarde (vanaf 17 mei 2016)	460	272	42	40	11	6	513	318
L.A.C. Buchwaldt	–	85	–	–		2		87
	1.028	**907**	**139**	**140**	**22**	**19**	**1.189**	**1.066**

* Tabel is exclusief werkgeversdeel sociale lasten Royal FloraHolland. In 2017 betrof het werkgeversdeel sociale lasten voor L.B. Vos € 22 duizend (2016: € 22 duizend), voor S. van Schilfgaarde € 22 duizend (2016: € 14).

Met ingang van 2015 is het niet meer mogelijk om pensioen op te bouwen boven een jaarinkomen van € 100 duizend. Royal FloraHolland heeft ervoor gekozen om de pensioenpremie te compenseren en aan het salaris toe te voegen. De pensioencompensatie voor L.B. Vos bedroeg € 50 duizend (2016: € 42 duizend) en voor S. van Schilfgaarde € 40 duizend (2016: € 24 duizend). Over dit deel van het vaste salaris wordt geen variabele beloning uitgekeerd.

Gemiddeld aantal medewerkers en fte's	2017 Aantal medewerkers	2016 Aantal medewerkers	2017 Fte's	2016 Fte's
Operations	1.914	1.986	1.469	1.541
Commercie	523	492	453	429
Strategie, Marketing en Business Development	–	140	–	131
Staf	358	340	327	337
Royal FloraHolland	**2.795**	**2.958**	**2.249**	**2.438**
Deelnemingen*	57	66	53	57
	2.852	**3.024**	**2.302**	**2.495**

* Waarvan 46 medewerkers (45 fte's) werkzaam in het buitenland.

(16) Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	2017	2016
Immateriële vaste activa	1.943	–
Materiële vaste activa	68.701	67.959
Bijzondere waardeverminderingen en terugneming van bijzondere waardeveranderingen	1.454	172
	72.098	**68.131**

(17) Overige bedrijfslasten

De overige bedrijfslasten bedragen in 2017 € 115,4 miljoen (2016: € 108,2 miljoen).

De ten laste van het boekjaar gebrachte kosten van de externe accountant en de accountantsorganisatie en het gehele netwerk waartoe deze accountantsorganisatie behoort, zijn als volgt voor de groep:

Accountantskosten	2017	2016
Controle op jaarrekening	515	342
Overige controlekosten	217	91
Fiscale advieskosten	285	125
	1.017	**558**

Bovenstaande honoraria voor onderzoek van de jaarrekening zijn gebaseerd op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2017 ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende 2017 zijn verricht.

(18) Vennootschapsbelasting	2017	2016
Uit hoofde van resultaat boekjaar	497	512
Mutatie latenties	–720	95
	–223	**607**

Belastingdruk	2017	2016
Toepasselijk tarief	25,0%	25,0%
Effectief belastingpercentage	–7,4%	10,2%

Het lagere effectieve belastingpercentage, ten opzichte van het 'toepasselijke tarief' in 2017 is voornamelijk het gevolg van het belaste resultaat op verkoop van deelnemingen (-23,9%), bronbelasting deelnemingen (-12,2%) en overige verschillen (3,7%).

Enkelvoudige balans per 31 december 2017

(Na voorgestelde resultaatbestemming (bedragen x € 1.000))

	Toelichting	2017	2016
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	(1)	**17.015**	**2.774**
Materiële vaste activa	(2)		
Terreinen		103.170	95.410
Bedrijfsgebouwen		315.081	324.425
Installaties, emballage en logistieke middelen		58.786	65.805
Andere vaste bedrijfsmiddelen		54.629	65.412
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		112.156	121.135
		643.822	**672.187**
Financiële vaste activa	(3)		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		37.579	33.460
Vorderingen op deelnemingen		–	2.950
Overige vorderingen		2.535	419
		40.114	**36.829**

	Toelichting	2017	2016
Vlottende activa			
Vorderingen			
Handelsdebiteuren		45.104	58.603
Vorderingen op groepsmaatschappijen		11.472	13.191
Vorderingen op deelnemingen		10	235
Overige vorderingen en overlopende activa	(4)	13.608	26.731
		70.194	**98.760**
Liquide middelen		24.657	107.698
Totaal		**795.802**	**918.248**

Voor de staande weergave van de enkelvoudige balans klik hier.

	Toelichting	2017	2016
PASSIVA			
Eigen vermogen	(5)		
Algemene reserve		137.552	150.823
Reserve rechtspersonen		2.634	2.634
Certificaten A		43.043	36.594
Eindsaldo		17.407	32.049
Wettelijke reserve		18.854	4.550
		219.490	**226.650**
Voorzieningen	(6)		
Voorziening latente belastingverplichting		1.703	1.759
Reorganisatievoorziening		4.719	11.610
Overige voorzieningen		5.762	4.984
		12.184	**18.353**
Langlopende schulden			
Certificaten B *		200.061	202.830
Certificaten C *		2.234	3.620
Certificaten D *		6.640	6.057
Langlopende bankleningen	(7)	–	110.526
		208.935	**323.033**

	Toelichting	2017	2016
Kortlopende schulden			
Kredietinstellingen inclusief aflossingsverplichtingen		54.751	25.330
Schulden aan leden / niet-leden		54.973	62.313
Aflossingsverplichting aan leden / niet-leden	(14)	50.340	74.160
Schulden aan groeps-maatschappijen		15.226	19.514
Crediteuren		34.626	24.616
Statiegelden		91.357	85.186
Overige schulden en overlopende passiva	(8)	53.920	59.093
		355.193	**350.212**
Totaal		**795.802**	**918.248**

* Achtergestelde leningen. Deze vormen gezamenlijk met het eigen vermogen het aansprakelijk vermogen. Het aansprakelijk vermogen bedraagt ultimo 2017 € 428,4 miljoen (2016: € 439,2 miljoen).

Voor de staande weergave van de enkelvoudige balans klik hier.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 2017

(bedragen x € 1.000)

	2017	2016
Enkelvoudig resultaat na belastingen	–2.706	–5.294
Resultaat deelnemingen na belasting	4.772	8.369
Resultaat na belasting	**2.066**	**3.075**

Toelichting op de enkelvoudige cijfers 2017

TOELICHTING ALGEMEEN

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling van de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Voor de grondslagen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. In de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2017 zijn alleen die posten opgenomen, voor zover deze afwijken van de in de geconsolideerde balans opgenomen bedragen.

Bij het weergeven van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening is gebruikgemaakt van de vrijstellingen van artikel 402 Boek 2 BW.

Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2017

(bedragen x € 1.000)

VASTE ACTIVA

(1) Immateriële vaste activa

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum en het verloop is als volgt:

	Software	Concessies	2017	2016
Stand per 1 januari	**2.774**	**–**	**2.774**	**–**
Mutaties				
Investeringen	15.055	–	15.055	2.774
Afschrijvingen	–814	–	–814	–
Stand per 31 december	**17.015**	**–**	**17.015**	**2.774**
Cumulatieve aanschafwaarde	17.829	6.361	24.190	9.135
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	–814	–6.361	–7.175	–6.361
Stand per 31 december	**17.015**	**–**	**17.015**	**2.774**

Immateriële vaste activa worden afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur:

– Software: afschrijving over 5 jaar.

(2) Materiële vaste activa

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum en het verloop is als volgt:

	Boekwaarde begin jaar	Investeringen	Overboekingen	Afschrijvingen & waarde-verminderingen*	Desinvesteringen	Boekwaarde einde jaar
Terreinen						
Terreinen	66.783	–	6.027	–	–	72.810
Terreinvoorzieningen	28.627	–	4.086	–2.353	–	30.360
Subtotalen	**95.410**	**–**	**10.113**	**–2.353**	**–**	**103.170**
Bedrijfsgebouwen	**324.425**	**–**	**25.374**	**–34.718**	**–**	**315.081**
Installaties, emballage en logistieke middelen						
Installaties	19.032	–	3.677	–5.549	–14	17.146
Emballage en middelen t.b.v. het logistieke proces	46.773	–	8.271	–13.404	–	41.640
Subtotalen	**65.805**	**–**	**11.948**	**–18.953**	**–14**	**58.786**
Andere vaste bedrijfsmiddelen	**65.412**	**–**	**4.023**	**–14.083**	**–723**	**54.629**
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar						
Terreinen en panden voor vrije verkoop	85.013	–	946	–1.020	–6.294	78.645
Bedrijfsmiddelen in uitvoering	36.122	49.793	–52.404	–	–	33.511
Subtotalen	**121.135**	**49.793**	**–51.458**	**–1.020**	**–6.294**	**112.156**
Totalen 2017	**672.187**	**49.793**	**–**	**–71.127**	**–7.031**	**643.822**
Totalen 2016	**705.261**	**49.293**	**–**	**–67.125**	**–15.242**	**672.187**

* Inclusief terugneming van een waardevermindering in het verleden van € 1,3 miljoen op terreinen.

	Terreinen	Bedrijfs-gebouwen	Installaties, emballage en logistieke middelen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Niet aan de bedrijfs-uitoefening dienstbaar	2017	2016
Cumulatieve aanschafwaarde	131.787	857.152	214.173	148.640	150.528	1.502.280	1.460.285
Cumulatieve afschrijving & waardeverminderingen	–28.617	–542.071	–155.387	–94.011	–38.372	–858.458	–788.098
Stand per 31 december	**103.170**	**315.081**	**58.786**	**54.629**	**112.156**	**643.822**	**672.187**

De terreinen en panden voor vrije verkoop betreffen vrije gronden voor verkoop aan handelspartijen en voor verkoop aan derden, niet zijnde handelspartijen en de materiële vaste activa van locatie Bleiswijk. De vrije gronden voor verkoop aan handelspartijen worden aangehouden voor toekomstige uitgifte aan klanten van Royal FloraHolland ter ondersteuning van de centrale marktplaats-functie.

Bedrijfsmiddelen in uitvoering betreffen investeringen die per balansdatum nog niet in gebruik zijn genomen. De investeringen die gedurende het jaar in gebruik genomen worden, zijn via de kolom 'overboekingen' aan de juiste activacategorie toegekend. Investeringen die in 2017 in gebruik zijn genomen, zijn onder andere gericht op (brand)veiligheid, groot onderhoud gebouwen, emballage en ICT. Investeringen die ultimo 2017 nog niet in gebruik zijn genomen zijn onder andere: renovatie parkeerdak, ICT-outsourcing infrastructuur, verbouwing Fleurcenter, brandveiligheid Aalsmeer en bijdrage aan verbetering infrastructuur (N201 Naaldwijk).

In 2017 betreffen de grootste desinvesteringen de verkoop van grond en gebouwen in Rijnsburg en de buitengebruikstelling van de bloemistenklok in Naaldwijk.

De boekwaarde van de materiële vaste activa bevat een bedrag van € 7,2 miljoen (2016: € 7,5 miljoen) waarover Royal FloraHolland geen juridisch eigendom heeft.

Materiële vaste activa worden afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur:

- Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa worden niet afgeschreven.
- Bedrijfsgebouwen en terreinvoorzieningen: afschrijving over 10 - 33 1/3 jaar.
- Installaties, emballage, logistieke middelen en andere vaste bedrijfsmiddelen: afschrijving over 5 – 10 jaar.

Boekwaarde per kasstroomgenererende eenheid*	Terreinen	Bedrijfs-gebouwen	Overig	Totaal	m² terreinen (x 1.000)
Marktplaatsen	50.580	283.198	194.298	528.076	2.467
'Losse' panden op de markplaatsen	22.230	31.886	–	54.116	159
Terreinen en panden voor vrije verkoop	68.152	10.493	–	78.645	845
Totalen	**140.962**	**325.577**	**194.298**	**660.837**	

* Betreft de som van boekwaarde immateriële vaste activa (€ 17,0 miljoen) en materiële vaste activa (€ 643,8 miljoen).

(3) Financiële vaste activa

De samenstelling van de boekwaarde per balansdatum en het verloop is als volgt:

	Deelnemingen	Vorderingen op deelnemingen	Overige vorderingen	2017	2016
Stand per 1 januari	**33.460**	**2.950**	**419**	**36.829**	29.212
Mutaties					
Resultaat deelnemingen	4.772	–	–	**4.772**	8.368
Aflossingen	–	–2.950	–701	**–3.651**	–539
Verstrekkingen	–	–	2.817	**2.817**	488
Dividenduitkering	–653	–	–	**–653**	–700
Stand per 31 december	**37.579**	**–**	**2.535**	**40.114**	36.829

Uitsplitsing van de boekwaarde van de deelnemingen per balansdatum is als volgt:

	2017	2016
FH Diensten Holding BV	**7.029**	7.703
FH Vastgoed Holding BV	**14.768**	11.860
FH Deelnemingen Holding BV	**7.502**	5.718
Overige deelnemingen	**8.280**	8.179
Totalen	**37.579**	**33.460**

Deelnemingen

Voor een overzicht van alle deelnemingen wordt verwezen naar de bijlage.

Vorderingen op deelnemingen en overige vorderingen

Onder deze post zijn begrepen leningen aan deelnemingen en andere gelieerde ondernemingen. De rente op deze leningen bedraagt gemiddeld 5,0% (2016: 4,6%) en de leningen hebben een resterende looptijd korter dan 5 jaar.

Transacties met verbonden partijen

Alle transacties met verbonden partijen hebben plaatsgevonden tegen marktconforme condities.

VLOTTENDE ACTIVA

VORDERINGEN

(4) Overige vorderingen en overlopende activa	2017	2016
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.980	3.923
Vooruitbetaalde kosten	6.188	4.712
Voorraden	542	589
Overige vorderingen	829	1.993
Overlopende activa	1.069	15.514
Stand per 31 december	**13.608**	**26.731**

De daling van de overlopende activa wordt veroorzaakt door de in 2016 vooruitbetaalde pensioenpremie 2017 voor een bedrag van € 14,9 miljoen.

(5) Eigen vermogen

Algemene reserve	2017	2016
Stand per 1 januari	**150.823**	152.092
Mutaties		
Mutatie wettelijke reserve	**–14.304**	–2.807
Toevoeging resultaat huidig boekjaar	**1.033**	1.538
Stand per 31 december	**137.552**	**150.823**

Vooruitlopend op de vaststelling door de algemene ledenvergadering is het resultaat na belastingen over het boekjaar 2017 als volgt verwerkt:

	2017	2016
Toevoeging aan de Algemene reserve	**1.033**	1.538
Uit te betalen aan leden*	**1.033**	1.537
Totaal resultaat na belastingen	**2.066**	**3.075**

* Uit te betalen aan leden is het bedrag na aftrek van een beperkt bedrag voor toevoeging aan certificaten A indien deze nog niet zijn volgestort.

Reserve rechtspersonen

Deze in artikel 35 van de statuten bedoelde 'reserve rechtspersonen', die per 31 december 2017 € 2.634 miljoen (2016: € 2.634 miljoen) bedraagt, is in voorgaande jaren gevormd uit het met ledenrechtspersonen verrekende vennootschapsbelastingnadeel, voortvloeiende uit de omstandigheid dat de restitutie van veilingprovisie aan ledenrechtspersonen fiscaal niet aftrekbaar is. In het boekjaar heeft geen mutatie plaatsgevonden.

Certificaten A	2017	2016
Stand per 1 januari	**36.594**	**–**
Mutaties		
Wegens statutenwijziging toegevoegd van participatiereserve	–	24.709
Bijboeking vermogensbijdrage 2017	6.733	11.635
Uitbetalingen gedurende lopend boekjaar	–180	–
Uitbetalingen in volgend boekjaar, opgenomen onder de kortlopende schulden	–70	–
Overige mutaties	–34	–
Resultaat boekjaar	–	250
Stand per 31 december	**43.043**	**36.594**

In artikel 39 'Overgangsbepalingen 2017' artikel 'I. Participatiereserve' van de statuten is geregeld dat het per 31-12-2016 bestaande tegoed van een lid op zijn participatierekening aangewend wordt ter volstorting van zijn Certificaat A. Voor zover het tegoed méér dan € 20 duizend bedraagt, is het meerdere van zijn tegoed toegevoegd aan het 'eindsaldo'. De participatiebijschrijvingen per 31-12-2016 bestonden uit de bijschrijvingen 1997 tot en met 2015 van Bloemenveiling Aalsmeer en bijschrijvingen 1997 tot en met 2015 van FloraHolland-oud.

In artikel 17 lid 3e van de nieuwe statuten is geregeld dat het op het Certificaat A bijgeschreven bedrag eerst uitkeerbaar is na de vaststelling van de jaarrekening over het derde boekjaar na het boekjaar waarin het lidmaatschap van het lid eindigde, en slechts onder de voorwaarde dat de algemene vergadering, op voorstel van de directie, besluit tot het betaalbaar stellen van de Certificaten A die ingevolge deze statuten daarvoor in aanmerking komen.

Eindsaldo	2017	2016
Stand per 1 januari	**32.049**	–
Mutaties		
Wegens statutenwijziging toegevoegd van participatiereserve	–	36.627
Uitbetalingen boekjaar	–1.242	–
Uitbetalingen in volgend boekjaar, opgenomen onder de kortlopende schulden	–13.400	–4.578
Stand per 31 december	**17.407**	**32.049**

Het eindsaldo van een lid of oud-lid wordt in acht gelijke jaarlijkse termijnen aan dat lid of oud-lid uitgekeerd, evenwel onder de voorwaarde dat de algemene vergadering, op voorstel van de directie, telkens in het kader van de vaststelling van de jaarrekening over het voorgaande boekjaar, besluit tot de uitkering en het betaalbaar stellen van bedoelde termijn.

Wettelijke reserve	2017	2016
Stand per 1 januari	**4.550**	1.743
Mutaties		
Overboeking van algemene reserve – deelnemingen	64	33
Overboeken van algemene reserve – immateriële vaste activa	14.240	2.774
Stand per 31 december	**18.854**	**4.550**

De wettelijke reserve is gevormd voor deelnemingen (€ 1,8 miljoen) en immateriële vaste activa (€ 17,0 miljoen). Voor deelnemingen is deze gevormd indien deze zijn gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde, maar waarin Royal FloraHolland geen overwegende zeggenschap heeft. Voor immateriële vaste activa is deze gevormd voor geactiveerde software aangezien deze in overwegende mate te beschouwen is als ontwikkelingskosten. Voor deelnemingen is het deel wettelijke reserve gelijk aan de wijziging van de waarde van de deelnemingen op grond van het aandeel in het resultaat van de deelnemingen, verminderd met uitgekeerde dividenden. Voor immateriële vaste activa is het deel gelijk aan de historische kostprijs verminderd met afschrijvingen.

(6) Voorzieningen	Latente belasting-verplichtingen	Reorganisatie-voorziening	Overige voorzieningen	2017	2016
Stand per 1 januari	**1.759**	**11.610**	**4.984**	**18.353**	**8.251**
Mutaties					
Toevoegingen	–	4.781	1.416	**6.197**	11.649
Onttrekkingen	–	–9.473	–595	**–10.068**	–884
Vrijval	–56	–180	–43	**–279**	–137
Herrubricering naar kortlopende schulden	–	–2.019	–	**–2.019**	–526
Stand per 31 december	**1.703**	**4.719**	**5.762**	**12.184**	**18.353**

De voorziening latente belastingverplichtingen vindt haar oorsprong in verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van materiële vaste activa en een gevormde kostenegalisatiereserve. De voorziening latente belastingverplichtingen is gevormd op basis van een vennootschapsbelastingtarief van 25,0% (2016: 25,0%).
De overige voorzieningen betreffen voorzieningen voor jubilea, langdurig zieken en verlieslatende contracten. De reorganisatievoorziening en de voorziening verlieslatende contracten hebben overwegend een looptijd korter dan 1 jaar, terwijl de overige voorzieningen overwegend een looptijd langer dan 1 jaar hebben.

(7) Langlopende bankleningen	2017	2016
Stand per 1 januari	**110.526**	140.856
Mutaties		
Aflossingsverplichting huidig boekjaar opgenomen onder kortlopende schulden	–	–25.330
Aflossing gedurende het boekjaar	–110.526	–5.000
Stand per 31 december	**–**	**110.526**

De langlopende bankleningen van Royal FloraHolland zijn in 2017 afgelost en geherfinancierd middels een kredietfaciliteit verkregen bij een syndicaat van banken.
Zie verdere toelichting onder (11) van de toelichting op de geconsolideerde balans.

KORTLOPENDE SCHULDEN

(8) Overige schulden en overlopende passiva	2017	2016
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.996	3.827
Vakantiegeld en -dagen	11.860	13.595
Rentekosten banken en ledenlening	1.813	4.561
Overlopende passiva	4.805	6.036
Overige schulden	31.446	31.074
Stand per 31 december	**53.920**	**59.093**

Financiële instrumenten

Per 31 december 2017 bedraagt de nominale waarde van de renteswapcontracten van Royal FloraHolland € 165,0 miljoen (2016: € 243,9 miljoen), ter dekking van de kredietfaciliteit bij de banken en het saldo aan Certificaten B. Bij deze swaps wordt een variabele rente ontvangen en een vaste rente betaald.

Per 31 december 2017 bedraagt het saldo van het bankkrediet van Royal FloraHolland € 36,0 miljoen (per 31 december 2016 bedroeg de bankfinanciering € 141,2 miljoen) met een variabele rente. Ter dekking hiervan zijn renteswapcontracten afgesloten. De vaste rente van gemiddeld 3,1% (2016: 3,8%) ligt boven het marktniveau ultimo 2017, zodat de reële waarde van de swaps op balansdatum negatief is.

Per 31 december 2017 bedraagt het totaal aan Certificaten B van Royal FloraHolland € 200,0 miljoen (2016: € 202,8 miljoen). De rentevergoeding wordt per jaar bepaald en is afgeleid van het rendement op 8-jaars staatsobligaties. Ter dekking van Certificaten B zijn renteswapcontracten afgesloten. De vaste rente bedraagt gemiddeld 3,6% ultimo 2017 (2016: 3,6%).

De reële waarde van de gezamenlijke renteswapcontracten van Royal FloraHolland bedraagt per balansdatum € 13,3 miljoen negatief (2016: € 21,4 miljoen negatief). Per balansdatum heeft Royal FloraHolland renteswapcontracten met een looptijd tot en met 2021.

Royal FloraHolland heeft geen bijstortverplichtingen ('margin calls') over renteswapcontracten. Er is dan ook geen sprake van mogelijke liquiditeitsrisico's uit hoofde van renteswapcontracten.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN EN REGELINGEN

Investeringsverplichtingen

Per 31 december 2017 bedragen de investeringsverplichtingen uit lopende projecten € 22,1 miljoen (2016: € 12,3 miljoen). Ten behoeve van infrastructurele aanpassingen om de ontsluiting van de marktplaatsen te verbeteren is Royal FloraHolland verplichtingen met overheden en derden aangegaan voor een 'ongestoorde logistieke verbinding' (OLV) (locatie Aalsmeer), reconstructie van de kruising Middelbroekweg / veilingroute en het plaatsen van geluidschermen / verbreden van de N213 (locatie Naaldwijk) voor in totaal € 2,6 miljoen (2016: € 2,6 miljoen).

In 2017 is een terrein met gebouw gekocht, dat direct in 2017 is doorverkocht aan een derde partij met een verplichting van Royal FloraHolland om het in 2018, in de overeengekomen staat op te leveren. Royal FloraHolland is hierbij in totaal voor € 5,1 miljoen verplichtingen aangegaan en heeft recht op levering van het terrein met gebouw voor € 4,0 miljoen.

Terugkoopverplichtingen

Voor vastgoed is Royal FloraHolland in het verleden voorwaardelijke terugkoopverplichtingen aangegaan voor in totaal € 3,5 miljoen (2016: € 3,5 miljoen).

Leaseverplichtingen
Per 31 december 2017 bedragen de leaseverplichtingen met een looptijd korter dan 1 jaar € 1,4 miljoen (2016: € 1,6 miljoen) en met een looptijd van 1 tot en met 5 jaar € 1,8 miljoen (2016: € 2,7 miljoen).

Huurverplichtingen
Per 31 december 2017 bedragen de huurverplichtingen € 2,1 miljoen (2016: € 2,0 miljoen), waarvan € 0,7 miljoen (2016: € 0,7 miljoen) korter dan 1 jaar.

Garanties
Royal FloraHolland heeft diverse garanties afgegeven voor in totaal € 2,1 miljoen waaronder voor Greenpark Boskoop (2016: € 2,1 miljoen). Voorts heeft Royal FloraHolland bankgaranties afgegeven voor in totaal € 1,8 miljoen (2016: € 1,8 miljoen).

Overige dienstverleningscontracten
Per 31 december 2017 bedragen deze verplichtingen € 73,5 miljoen (2016: € 20,4 miljoen), waarvan € 31,9 miljoen (2016: € 14,4 miljoen) met een looptijd korter dan 1 jaar.

FISCALE EENHEID

Royal FloraHolland is zelfstandig belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. Voor de omzetbelasting vormt Royal FloraHolland een fiscale eenheid met haar dochtermaatschappijen FH Diensten Holding B.V., FloraHolland Flower Combination B.V., Flowerdome B.V., Groen Groep Eelde B.V. en Siervast B.V.
Elk van de tot de fiscale eenheid behorende entiteiten is hoofdelijk aansprakelijk voor de omzetbelastingschulden van de gehele fiscale eenheid.

Aalsmeer, 11 april 2018

Steven van Schilfgaarde
CEO Royal FloraHolland

Overige gegevens

STATUTAIRE BEPALINGEN RESULTAATBESTEMMING

Omtrent de bestemming van het resultaat is in artikel 33 van de statuten van de coöperatie het volgende bepaald:

Artikel 33

1. Indien uit de exploitatierekening blijkt van een batig saldo, stelt de algemene vergadering, op voorstel van de directie, vast of dit saldo dan wel welk gedeelte daarvan, wordt toegevoegd aan de algemene reserve en welk gedeelte voor uitkering beschikbaar is.

2. Het deel van het batig saldo dat niet wordt toegevoegd aan de algemene reserve, komt ten goede aan de leden en aan degenen wier lidmaatschap in of aan het einde van het betreffende boekjaar eindigde en wel naar evenredigheid van de door hen in het betreffende boekjaar verschuldigd geworden provisie. Bedoelde bedragen worden binnen drie maanden na vaststelling van de jaarrekening uitgekeerd, met dien verstande dat indien een lid zijn Certificaat A nog niet heeft volgestort, dat bedrag of deel daarvan wordt bijgeschreven op zijn Certificaat A.

3. Blijkt uit de exploitatierekening van een tekort, dan wordt dit tekort ten laste gebracht van de algemene reserve.

4. Indien een tekort wegens zwaarwichtige redenen of redelijkerwijs niet kan worden gedelgd op de wijze als in het voorgaande lid vermeld, beslist de algemene vergadering op voorstel van de directie op welke wijze en naar welke maatstaven het tekort zal worden gedelgd.

5. Ingevolge artikel 23 lid 2 onderdeel i van deze statuten behoeven de voorstellen van de directie ingevolge dit artikel de goedkeuring van de raad van commissarissen.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de leden en de raad van commissarissen van Coöperatie Royal FloraHolland U.A.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Coöperatie Royal FloraHolland U.A. te Aalsmeer gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Coöperatie Royal FloraHolland U.A. per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
2 de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2017; en
3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Materialiteit	
Materialiteit	€ 5,7 miljoen (2016: € 5,7 miljoen)
Toegepaste benchmark	1,5% van de opbrengsten
Nadere toelichting	Gezien het coöperatieve karakter van de entiteit vinden wij opbrengsten een belangrijke graadmeter. De hoogte van de opbrengsten geeft een goed beeld van de omvang van de activiteiten.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven EUR 285.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Coöperatie Royal FloraHolland U.A. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Coöperatie Royal FloraHolland U.A.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen zijnde de belangrijkste activiteiten welke zijn ondergebracht in de entiteit Coöperatie Royal FloraHolland U.A. Voor deze entiteit hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij andere onderdelen hebben wij specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. In totaal hebben bovengenoemde werkzaamheden betrekking op 95% van de totale activa, 100% van het resultaat en 94% van de opbrengsten van de groep.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Kernpunt	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Waardering van onroerend goed		
De omvang van het onroerend goed ten opzichte van de totale balanswaarde is zodanig dat de controle van de waardering van het onroerend goed een belangrijk onderdeel is van onze controle. Dit hangt mede samen met de economische ontwikkelingen en de ingezette uitvoering van de strategische heroriëntatie RFH2020. De waardering van het vastgoed en daarmee verbonden activa is complexe materie die met aannames en schattingen is omgeven, onder meer ten aanzien van toekomstige ontwikkelingen. Voor een beoordeling van de waardering van het onroerend goed heeft Coöperatie Royal FloraHolland U.A. waarderingsanalyses opgesteld. Voor vastgoed gekwalificeerd als duurzaam verbonden aan Coöperatie Royal FloraHolland U.A. heeft de directie beoordeeld in hoeverre de coöperatie in staat is om in de toekomst het geïnvesteerde vermogen terug te verdienen. Voor vastgoed gekwalificeerd als niet duurzaam verbonden zijn onder meer taxaties door externe deskundigen gebruikt om de waardering te valideren. De toelichtingen op het onroerend goed zijn opgenomen op bladzijde 110, 111 en 112 van de jaarrekening. De waarderingsgrondslag is opgenomen op bladzijde 102 en 103.	Voor vastgoed gekwalificeerd als duurzaam verbonden hebben wij de berekeningswijze afgezet tegen in de vastgoedbranche gebruikelijke methoden, rekening houdend met het coöperatieve karakter van Coöperatie Royal FloraHolland U.A. en de omstandigheden in haar omgeving, inclusief de invloed van de strategische heroriëntatie. De gehanteerde parameters hebben wij afgezet tegen in de markt gebruikelijke parameters, waaronder voor zover beschikbaar grondprijzen van recente relevante transacties of andere marktwaarderingen. Voor vastgoed gekwalificeerd als niet duurzaam verbonden hebben wij de berekeningswijze afgezet tegen in de vastgoedbranche gebruikelijke methoden. Wij hebben de expertise en objectiviteit van de externe deskundigen alsmede de gehanteerde berekeningswijzen en gehanteerde parameters, waaronder grondprijzen, bebouwbare grond, huurprijzen en contracten beoordeeld.	Op basis van de uitgevoerde controle werkzaamheden met betrekking tot de waardering van onroerend goed hebben wij vastgesteld dat geen aanvullende op- en afwaardering van materiële vaste activa noodzakelijk is gebleken. Wij hebben vastgesteld dat de toelichting in de jaarrekening 2017 toereikend is.

Kernpunt	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Impact strategie RFH2020 en organisatiewijzigingen		
Coöperatie Royal FloraHolland U.A. heeft een proces van strategische heroriëntatie ingezet, onder de naam RFH2020. In dat kader gaat Coöperatie Royal FloraHolland U.A. verplichtingen aan, doet zij uitgaven en neemt ze besluiten die invloed hebben op het resultaat, vooral ten aanzien van de waardering van activa en ten aanzien van mogelijke afvloeiing van personeel. De kosten die samenhangen met RFH2020 zijn separaat begroot door Royal FloraHolland U.A., echter op jaarrekeningniveau maken de kosten onderdeel uit van de reguliere jaarrekeningposten. De toelichtingen met betrekking tot kosten die samenhangen met RFH2020 zijn opgenomen op bladzijde 23 van het jaarverslag.	Wij hebben in onze jaarrekeningcontrole aandacht besteed aan de invloed van RFH2020 op de jaarrekening. De RFH2020 kosten maken onderdeel uit van de verantwoorde kosten, uitgaven, reserveringen en aangegane verplichtingen. Ook hebben wij bijzondere aandacht gehad voor de aanwending in 2017 van de opgenomen reorganisatievoorziening ultimo 2016, alsmede de reorganisatievoorziening ultimo 2017.	Wij hebben vastgesteld dat geen aanvullende afwaardering van (im) materiële vaste activa noodzakelijk is gebleken. Wij hebben vastgesteld dat het verloopoverzicht in de jaarrekening 2017 van de reorganisatievoorziening op passende wijze is gepresenteerd.

Kernpunt	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
IT en conversies		
Coöperatie Royal FloraHolland U.A. is in belangrijke mate afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten. Er is deels sprake van verouderde applicaties, die thans beperkt worden onderhouden. In 2017 hebben meerdere conversies plaatsgevonden van applicaties met impact op de financiële verantwoording. Tevens constateren wij dat Coöperatie Royal FloraHolland U.A. een rationalisatie slag is gestart van het IT landschap. Coöperatie Royal FloraHolland U.A. voert verschillende aanvullende handmatige controles uit om de juiste en volledige verwerking van transacties te waarborgen. Deze maatregelen zien met name toe op het leggen van verbanden tussen grootheden en het aansluiten van gegevens uit verschillende applicaties.	Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking beoordeeld, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Voor deze toetsing hebben wij gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden voornamelijk uit het onderzoeken van de voor onze controle relevante interne beheersings-maatregelen met betrekking tot IT-systemen en -processen. Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd middels data-analyse om tot voldoende en toereikende controle-informatie te komen. Wij hebben nadrukkelijk aandacht gehad voor de conversies van applicaties met materiële financiële impact. Wij hebben gegevensgerichte controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van juiste conversie van de relevante financiële gegevens van de oude naar de nieuwe applicatie.	Wij hebben op basis van ons onderzoek geconcludeerd niet te steunen op de voor ons relevant geachte interne beheersingsmaatregen. Wij hebben gecommuniceerd dat de IT-conversies initieel ontoereikend gedocumenteerd waren. Op basis van aanvullende werkzaamheden hebben wij voldoende zekerheid verkregen dat gegevens juist en volledig zijn overgegaan, dan wel dat verschillen zijn uitgezocht en verklaard.

Kernpunt	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Waardering immateriële vaste activa		
In 2017 heeft Coöperatie Royal FloraHolland U.A. een meerderheidsbelang genomen in FloraXchange B.V., waarbij de acquisitie van de aandelen heeft geresulteerd in goodwill en waardering van software. Een rapportage van een externe deskundige ligt ten grondslag aan de financiële verwerking. Daarnaast heeft Coöperatie Royal FloraHolland U.A. in 2017 gemaakte kosten met betrekking tot digitalisering en automatisering geactiveerd als immateriële vaste activa, wanneer voldaan is aan de activeringscriteria. De toelichtingen op de immateriële vaste activa zijn opgenomen op bladzijde 108 en 109 van de jaarrekening.	Als onderdeel van de controle van de verwerking van FloraXchange B.V. hebben wij kennisgenomen van de koopovereenkomst, de bepaling van de verkrijgingsprijs inclusief de deels nog verschuldigde koopsom gecontroleerd, de identificatie en reële waarde van de verkregen activa en passiva gecontroleerd alsmede de gehanteerde assumpties getoetst. Bij de uitvoering van deze werkzaamheden hebben wij een waarderingsexpert ingeschakeld. Wij hebben de geactiveerde kosten met betrekking tot digitalisering en automatisering gecontroleerd. Wij hebben kennisgenomen van de inschatting van de terugverdientijd van de geactiveerde kosten.	Wij achten de door Coöperatie Royal FloraHolland U.A. gehanteerde verwerkingswijze en toelichting in de jaarrekening ten aanzien van FloraXchange B.V. passend. Wij hebben vastgesteld dat de kosten met betrekking tot de digitalisering en automatisering juist zijn gewaardeerd. Wij hebben aandacht gevraagd voor toekomstige analyses van mogelijke waarde-veranderingen alsmede een onderbouwing van de toerekening aan de kasstroom genererende eenheid.

In voorgaand jaar is de 'Herziening ledenfinanciering' onderkend als kernpunt van onze controle. Dit was een eenmalige herziening van de ledenfinanciering als gevolg van een statutenwijziging en is daarmee in huidig boekjaar niet van toepassing. Als gevolg hiervan is dit onderwerp niet langer als kernpunt van onze controle onderkend.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:
- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:
- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW vereist is.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.
Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.
Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

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

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

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de coöperatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de coöperatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een coöperatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

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

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

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Den Haag, 11 april 2018

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. G.W. Hilverda RA

OVERZICHT DEELNEMINGEN

Royal FloraHolland heeft een volledig of gedeeltelijk (in)direct belang in de volgende vennootschappen:

	Vestigingsplaats	Belang %
FH Diensten Holding B.V.*	Honselersdijk	100
Agricultural Fulfilment Center B.V.*	Honselersdijk	100
Greenparc Ontwikkeling B.V.*	Honselersdijk	100
Greenparc Ontwikkeling v.o.f.*	Bleiswijk	50
Servi FloraHolland 2002 SL*	Valencia, Spanje	100
FloraHolland Flower Combination B.V.*	Honselersdijk	100
FH Consultancy Services Plc.*	Addis Abeba, Ethiopië	50
FH Services Colombia*	Bogota, Colombia	50
Royal FloraHolland Kenya Ltd*	Nairobi, Kenia	1
Sierteelt Verpakkings Pool B.V.*	Honselersdijk	100
De Verenigde Koelhuizen HobahoB.V.*	Honselersdijk	100
Groen Groep Eelde B.V.*	Eelde	100
Flowerdome B.V.*	Eelde	100
FH Logistics Kenya B.V.*	Honselersdijk	100
Q7 Air Cargo Broker Fzco. (Dubai)*	Dubai Airport Free Zone	80
FH Consultancy Services Plc.*	Addis Abeba, Ethiopië	50
FH Services Colombia*	Bogota, Colombia	50
Royal FloraHolland Kenia Ltd.v	Nairobi, Kenia	99
FH Services Italy S.r.l.*	Milaan, Italië	100
Royal FloraHolland Hong Kong Ltd.*	Hong Kong, China	100
Royal FloraHolland Co. Ltd.(WFOE)*	Hong Kong, China	100
Trias Westland B.V.	Poeldijk	33,33
Stichting administratiekantoor Hubways N.V.	Bunnik	25
Hubways N.V.	Bunnik	25

* Deelneming wordt geconsolideerd.

	Vestigingsplaats	Belang %
FloraXchange B.V.*	Honselersdijk	50,056
FloraXchange Services B.V.*	Honselersdijk	100
Ethiopian Perishable Logistics Plc.	Ethiopië	10
Fresh Port Plc.	Ethiopië	99
FH Vastgoed Holding B.V.*	Honselersdijk	100
Siervast B.V.*	Rijnsburg	100
FH Vastgoed V B.V.*	Honselersdijk	100
D.Z.F. Naaldwijk	Honselersdijk	20
Cash & Carry Bleiswijk Vastgoed B.V.*	Bleiswijk	100
Metz Vastgoed B.V.	Honselersdijk	90
Metz Vastgoed II B.V.	Honselersdijk	90
Javado Vastgoed B.V.*	Honselersdijk	51
Plant Port I B.V.	Aalsmeer	49,5
Greenpark Boskoop B.V.	Hazerswoude-Dorp	50
HBC Beheer B.V.	Naaldwijk	30
HBC Vastgoed B.V.	Naaldwijk	100
HBC Vastgoed 2 B.V.	Naaldwijk	100
Floriworld B.V.	Aalsmeer	33,33
FH Deelnemingen Holding B.V.*	Naaldwijk	100
Plantion Holding B.V.	Bemmel	35
Veiling Rhein Maas GmbH & Co KG	Herongen	25
Sivepo C.V.*	Leiden	100
Greenparc Ontwikkeling v.o.f.*	Bleiswijk	50

* Deelneming wordt geconsolideerd.

Aalsmeer (hoofdkantoor)
Legmeerdijk 313
Postbus 1000 1430 BA Aalsmeer
T +31 (0)88 789 89 89
E klantenservice@royalfloraholland.com

Rijnsburg
Laan van Verhof 3
Postbus 10 2230 AA Rijnsburg
T +31 (0)88 789 89 89
E klantenservice@royalfloraholland.com

Eelde
Burg. J.G. Legroweg 80
9761 TD Eelde
T +31 (0)50 309 77 77
E eelde@royalfloraholland.com

Naaldwijk (hoofdkantoor)
Middel Broekweg 29
Postbus 220 2670 AE Naaldwijk
T +31 (0)88 789 89 89
E klantenservice@royalfloraholland.com

Bleiswijk
Klappolder 130
Postbus 500 2665 ZM Bleiswijk
T +31 (0)88 789 89 89
E klantenservice@royalfloraholland.com

Veiling Rhein-Maas
47638 Straelen-Herongen, Duitsland
T +49 (0)2839 59 32 00
E klantenservice@royalfloraholland.com

Royal FloraHolland Colombia

Camila Camacho Rocha
Local Area Manager Latin America
Royal FloraHolland
Colombia
T + 57 1 2352423
M +57 3102369429
E camilacamacho@royalfloraholland.com

Royal FloraHolland Ethiopië

Royal FloraHolland Consultancy Services PLC
House no. 414, Meskel Flower Avenue
Central Printing Building, 4th Floor
Kirkos, Addis Ababa - Ethiopia
T +251 11 4-604063/69
M +251 93 000 3816
E info@floraholland.com.et

Royal FloraHolland Italy

Riccardo Spicuzza
Sourcing Manager Sicily
Italy
M +39 342 511 5303
T +39 095 779 6890
E riccardospicuzza@royalfloraholland.com

Royal FloraHolland Kenya

Royal FloraHolland Services (K) Ltd
PO Box 19279-00501
Nairobi, Kenya
Office: +254731069092 / +254723699484
E fhservices@royalfloraholland.com

Royal FloraHolland Spanje

Maria José Martínez Sanz
Sourcing Manager
M +34 670903238
F +34 962413810
E mariasanz@royalfloraholland.com

GRI Standard	GRI-nummer	Omschrijving	Opmerkingen	Pagina
GRI 102 GENERAL DISCLOSURES 2017				
Organisatie en profiel				
	102-1	Naam van de organisatie		cover, 2
	102-2	Activiteiten, merken, producten en services		4-6, 7, 9, 11-14, 21, 26, 27-43
	102-3	Locatie hoofdkantoor		157
	102-4	Locatie van activiteiten		157, 158
	102-5	Eigenaarschap en juridische vorm		2, 75-77
	102-6	Markten		4-6, 7, 9, 11-14, 21, 26, 27-43
	102-7	Omvang organisatie		20, 28, 47
	102-8	Informatie over medewerkers en andere werkers		44-48
	102-9	Keten		52
	102-10	Significante wijzigingen in de organisatie en zijn keten		4-6, 11-14, 16-18, 44-47
	102-11	Voorzorgsbeginsel		78-80
	102-12	Externe initiatieven		50, 53, 54-56, 60-64, 69
	102-13	Lidmaatschap verenigingen en (branche)organisaties		60-64, 69
Strategie				
	102-14	Statement CEO		4-6, 78-80
	102-15	Impact, risico's en kansen		11, 12-14, 21-24, 26
Ethiek & Integriteit				
	102-16	Waarden, principes, standaards en gedragsnormering		75-77, 88
Governance				
	102-18	Governancestructuur		49, 71, 77-79, 83-85, 86-92
	102-19	Autoriteitsdelegatie		71, 77-79, 81-83, 91-92
	102-20	Bestuursverantwoordelijkheid voor economische, milieu en sociale topics		49
	102- 21	Stakeholdersconsultatie inzake economische, milieu en sociale topics		53-54, 56
	102-22	Samenstelling hoogste bestuursorgaan		46, 53, 71-72, 75-80, 81-83, 93-94
	102-23	Zetel hoogste bestuursorgaan		71, 81-83

GRI Standard	GRI-nummer	Omschrijving	Opmerkingen	Pagina
	102-26	Rol hoogste bestuursorgaan in strategie en waarden		12-14, 16-18, 26, 46, 84-90
	102-29	Identificeren en managen van economische, milieu en sociale topics door hoogste bestuursorgaan		53, 84-90
	102-30	Effectiviteit riskmanagementproces		70-80
	102-35	Remuneratiebeleid		84-90, 125
Stakeholdersengagement				
	102-40	Overzicht stakeholdersgroepen		53-56
	102-41	CAO en sociaal plan		45, 46
	102-42	Stakeholderidentificering en -selectie	In 2018 zal de stakeholderdialoog verder geïntensiveerd worden.	53-56
	102-43	Stakeholdersengagement: benadering	In 2018 zal de stakeholderdialoog verder geïntensiveerd worden.	53-56
	102-44	Materiële topics en issues		56, 57, 58-69
Reportingpraktijk				
	102-45	Entiteiten opgenomen in geconsolideerde jaarrekening		101, 123, 136, 155-156, 157-159
	102-46	Content van verslag en topic bounderies		58-69
	102-47	Overzicht materiële topics		58, 59-68
	102-48	Restatements		n.v.t.
	102-50	Reportingperiode		2
	102-51	Datum meest recente rapport		2
	102-52	Reportingcyclus		2
	102-53	Contactpersoon voor vragen		164
	102-54	GRI Standards Core		2, 57
	102-55	GRI-tabel		159-162
	102-56	Controleverklaring accountant		146-154

GRI Standard	GRI-nummer	Omschrijving	Opmerkingen	Pagina
GRI 103 MANAGEMENT APPROACH 2017				
	103-1	Uitleg materiële topics en boundary		
		Ketenduurzaamheid		60
		Gewasbescherming		61
		IMVO-convenant		62
		Transportverpakkingen		63
		Geothermie		64
		Veiligheid		65
		Q-Future Proof		66
		Energie- en waterverbruik		67
		Circulariteit		68
	103-2	Managementbenadering		
		Ketenduurzaamheid		60
		Gewasbescherming		61
		IMVO-convenant		62
		Transportverpakkingen		63
		Geothermie		64
		Veiligheid		65
		Q-Future Proof		66
		Energie- en waterverbruik		67
		Circulariteit		68
GRI 200 ECONOMISCHE TOPICS 2017				
	201-1	Direct gegenereerde economische waarde		10, 20, 21-24
	201-3	Pensioenverplichtingen		88, 96, 104, 113, 125
GRI 302 MILIEUGERELATEERDE TOPICS 2017				
	302-1	Energieconsumptie in organisatie		67
	302-4	Energiereductie		67
	303-1	Water		67
	305-1	Directe emissies (scope 1)		67
	305-2	Indirecte emissies (scope 2)		67
	305-5	Emissiereducties		67

GRI Standard	GRI-nummer	Omschrijving	Opmerkingen	Pagina
GRI 306 AVALWATER EN AFVAL 2017				
	306-2	Afval per type		68
GRI 401 WERKGELEGENHEID 2017				
	401-1	Instroom en -specificatie		44-49, 50
GRI 405 DIVERSITEIT EN GELIJKE KANSEN 2017				
	405-1	Diversiteit in bestuursorganen en onder medewerkers		45, 46, 47
GR 4				
G4LA6 Letsel, beroeps-ziekte, uitvaldagen, verzuimcijfers en het aantal werkgerelateer-de fatale incidenten		Lost Time Injury Frequency Ziekteverzuim		65 47, 88
G4PR5 Klanttevreden-heid		Klant- en ledentevredenheid Medewerkersbetrokkenheid		12 12, 14

Verklarende woordenlijst

Afmijnzaal: Een veiling bij afslag of afslag bij afmijning is een veiling waarbij een product op een te hoge prijs wordt ingezet, waarna de prijs daalt totdat iemand akkoord gaat.
BVP: Best Value Procurement.
EBG: Energie Besparingssysteem Glastuinbouw.
FLOW: Floricultural Logistics Optimization Worldwide
FPC: Royal FloraHolland ProductCommissie.
FSI: Floriculture Sustainability Initiative.
GRI: Global Reporting Initiative.
GRSC: Governance, Risk, Security & Compliance-programma.
HNV: Het Nieuwe Veilen.
IMVO: Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
IPM: Integrated Pest Management.
Klokvoorverkoop: Via FloraMondo, het online handelsplatform van Royal FloraHolland, zijn leden goed voorbereid en flexibel in hun aankopen. Zij kunnen het totale klokaanbod inzien en direct kleine aantallen bloemen en planten inkopen via klokvoorverkoop. Ook kunnen zij producten die zij zeker willen hebben alvast inkopen vóór het veilen. Hiermee beperken zij hun voorraadrisico en voorkomen zij inkoopstress op de veiling.
KOA: Kopen Op Afstand. Met KOA hebben leden toegang tot alle bloemen- en plantenklokken van Royal FloraHolland Aalsmeer, Eelde, Naaldwijk en Rijnsburg.
LTO: Land- en TuinbouwOrganisatie.
Materiële thema's/ topics: de thema's die voor belanghebbenden relevant zijn. GRI noemt dat materiële thema's. Het woord 'materieel' is afgeleid van het Engelse 'to matter', ertoe doen. Zaken die ertoe doen: daarover moeten we vooral rapporteren, is de gedachte. Organisaties die zich hierop toeleggen winnen aan transparantie.
MPS: Milieu Programma Sierteelt.
MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
NCR: Nationale Coöperatieve Raad.
NEV: Nationale Energie Verkenning.
NGO: Non-Gouvernementele Organisatie.
OCAP: Organic Carbondioxide for Assimilation of Plants.
RAC: Regio Adviescommissie.
Remco: selectie- en remuneratiecommissie.
SDG: Sustainable Development Goals.
SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication.
VBN: Vereniging van Bloemenveilingen in Nederland.
VBS: Veiligheidsbeheerssysteem.
VBW: Vereniging Bloemist Winkeliers.
VVI: Veiling Volmacht Incasso.

Uitgave
Royal FloraHolland

Tekst en eindredactie
C&F Report in samenwerking met Royal FloraHolland

Fotografie
Erik van der Burgt - Verbeeld fotografie
Royal FloraHolland

Advies, concept, design en realisatie
C&F Report

Contactpersonen voor vragen
Pers: michelvanschie@royalfloraholland.com
Voor vragen: pers@royalfloraholland.com
Duurzaamheid: pietbriet@royalfloraholland.com
Financieel: wilcovandewijnboom@royalfloraholland.com