

Verlag raad van commissarissen

De raad van commissarissen (de 'raad') is een onafhankelijk orgaan van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap'), verantwoordelijk voor het toezicht op en advies aan de executive board. Daarnaast overziet de raad de algemene gang van zaken, de strategie en de operationele prestaties van de onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving.

Bij de uitoefening van zijn taken laat de raad van commissarissen zich leiden door de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming. De raad neemt daarbij de relevante belangen van alle bij de onderneming betrokken partijen in aanmerking.

Gedurende het verslagjaar heeft de raad van commissarissen zijn taken uitgevoerd in overeenstemming met de toepasselijke wet- en regelgeving en de statuten van de vennootschap.

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 16 februari 2018 hebben de commissarissen de door de executive board opgestelde jaarrekening 2017 met de executive board besproken en ondertekend nadat de auditcommissie de jaarrekening in februari had besproken en de raad daarover had geadviseerd. De jaarrekening is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien, en zal op 29 maart 2018 ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Van de winst van 227 miljoen euro wordt 31 miljoen euro toegerekend aan de minderheidsbelangen en 143 miljoen euro toegevoegd aan de algemene reserve. De resterende winst wordt als volgt bestemd: 44 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en 9 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie aan de onderneming.

In de algemene vergadering van aandeelhouders zal tevens de décharge van de leden van de executive board voor hun bestuur over het boekjaar 2017 aan de orde komen. Ook zal de décharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2017 aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie') zal op 29 maart 2018 worden gevraagd

goedkeuring te verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2017 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. inclusief de winstbestemming. Dit besluit wordt genomen door het bestuur van de coöperatie, dat de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uitoefent en fungeert als de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap.

Raad van commissarissen: samenstelling, onafhankelijkheid en diversiteit

Samenstelling en onafhankelijkheid

De raad van commissarissen van de vennootschap bestaat uit dertien leden. Negen leden zijn tevens lid van het bestuur van de coöperatie en de overige leden zijn externe commissarissen. Alle externe leden van de raad (zijnde de leden die niet tevens bestuurslid van de coöperatie zijn) zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code (de 'code') en het reglement van de raad van commissarissen.

De samenstelling van de raad van commissarissen en zijn commissies per 16 februari 2018 is vermeld op pagina 133 tot en met 135. Gedurende het verslagjaar is de samenstelling van de raad van commissarissen gewijzigd.

Op 13 april 2017 is Peter Elverding wegens gezondheidsredenen tussentijds afgetreden. Peter Elverding was sinds 2008 lid van de raad van commissarissen en was tevens voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie. Met zijn aftreden nam FrieslandCampina afscheid van een ervaren en kundig bestuurder, die een bijzonder waardevolle bijdrage heeft geleverd in de ontwikkeling van FrieslandCampina na de fusie in 2008. Voor zijn inzet voor en betrokkenheid bij de onderneming is FrieslandCampina hem grote dank verschuldigd. Het overlijden van Peter Elverding op 31 augustus 2017 heeft de raad van commissarissen en de executive board zeer getroffen.

Peter Elverding is opgevolgd door Wout Dekker, die per 1 juli 2017 is benoemd.

Op 19 december 2017 is Jan Keijsers statutair afgetreden. Jan Keijsers was niet herbenoembaar en is per gelijke datum opgevolgd door Cor Hoogeveen. Jan Keijsers heeft vanaf 2006 verschillende bestuurlijke functies vervuld binnen de diverse rechtsvoorgangers van het huidige FrieslandCampina en was van december 2014 tot eind 2016 vicevoorzitter van de raad van commissarissen. De raad is Jan Keijsers veel dank verschuldigd voor zijn belangrijke bijdrage aan het toezicht op de onderneming en aan de discussies in de raad.

Diversiteit raad van commissarissen

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen. Daarbij stelt de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden de raad van commissarissen het best in staat aan zijn diverse verplichtingen tegenover de vennootschap en de betrokkenen bij de vennootschap te voldoen. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in de raad van commissarissen. Het streven is hierbij dat ten minste 30 procent van de zetels van de raad van commissarissen bezet wordt door vrouwen en ten minste 30 procent door mannen.

Twee interne leden van de raad van commissarissen zijn vrouw. Hiermee is in elk geval de representatie van vrouwelijke leden (circa 18 procent) in de coöperatie geborgd. In 2017 zijn twee mannelijke commissarissen benoemd, van wie een als direct gevolg van zijn benoeming als lid van het bestuur van de coöperatie door de ledenraad van de coöperatie. Tevens zijn twee mannelijke commissarissen herbenoemd, van wie wederom één als

gevolg van zijn herbenoeming als bestuurder. Bij deze benoemingen en herbenoemingen is het streven naar een evenwichtige participatie van vrouwen en mannen meegewogen. Bij een volgende vacature in de raad van commissarissen zal in de zoekopdracht wederom nadrukkelijk door de remuneratie- en benoemingscommissie worden aangegeven dat vrouwelijke kandidaten voor de functie gewenst zijn.

Vergaderingen en activiteiten van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar elf keer vergaderd.

Ook buiten de reguliere vergaderingen was er onderling contact, evenals met leden van de executive board. Ter voorbereiding van de vergaderingen spraken de voorzitter en vicevoorzitter regelmatig met onder andere de Chief Executive Officer (CEO).

Een belangrijk en veelvuldig terugkerend onderwerp van aandacht in het afgelopen jaar was de vereenvoudiging

Aanwezigheid bij vergaderingen

Leden raad van commissarissen	Vergaderingen raad van commissarissen (11)	Vergaderingen auditcommissie (4)	Vergaderingen remuneratie- en benoemingscommissie (11)
J.W. Addink-Berendsen	11/11	4/4	n.v.t.
W. Dekker (benoemd per 1/7/2017)	6/6	n.v.t.	6/6
B.E.G. ten Doeschot	11/11	n.v.t.	n.v.t.
P.A.F.W. Elverding (afgetreden per 13/4/2017)	0/2	n.v.t.	3/3
L.W. Gunning	10/11	n.v.t.	n.v.t.
H.T.J. Hettinga	11/11	n.v.t.	n.v.t.
D.R. Hoofd Graafland (tijdelijk voorzitter en lid remuneratie- en benoemingscommissie)	11/11	4/4	6/8
C.C.H. Hoogeveen (benoemd per 19/12/2017)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	11/11	4/4	n.v.t.
F.A.M. Keurentjes	11/11	n.v.t.	11/11
J.P.C. Keijsers (afgetreden per 19/12/2017)	10/11	n.v.t.	11/11
G. Mulder	11/11	n.v.t.	n.v.t.
H. Stöcker	11/11	n.v.t.	n.v.t.
B. van der Veer	11/11	4/4	n.v.t.
W.M. Wunnekink	10/11	n.v.t.	n.v.t.

van de organisatie. De raad van commissarissen besteedde uitvoerig aandacht aan de door de executive board voorgestelde wijzigingen in de groepsstructuur en was intensief betrokken bij de aanpassingen van de governancestructuur die als gevolg van de invoering van het programma aandacht vroegen. Hierbij heeft de raad van commissarissen gemeend dat de structuur met een kleinere executive board, ondersteund door een executive leadership team voor de dagelijkse gang van zaken, past bij hetgeen met de transformatie wordt beoogd. Namelijk: een wendbare onderneming die snel kan reageren op veranderingen in de markt. Hierbij past dat de leiding van de vier business groups zich volledig kan richten op de eigen activiteiten. En de onderneming wordt aangestuurd door een tweekoppige executive board, die zich onder meer richt op het managen van prestaties en op talentontwikkeling. De raad heeft bij deze veranderingen in de governance onder meer gelet op het belang van voldoende zicht op en toegang tot het operationeel management van de business groups, aangezien dit in zijn ogen nodig is voor het uitvoeren van zijn toezichtstaak. In verband hiermee is ook besloten dat benoemingen van leden van het executive leadership team zijn onderworpen aan de goedkeuring door de raad. Bij de aanpassingen van de governancestructuur is eveneens gelet op de gewijzigde code, die de vennootschap vrijwillig toepast. In het hoofdstuk 'Corporate governance' is een volledig overzicht opgenomen van de corporate-governancestructuur, zoals deze met ingang van 1 januari 2018 van kracht is.

De agenda van de raad van commissarissen bevatte voorts onderwerpen als de strategie van de onderneming, de financiële positie en de ontwikkeling van de resultaten van de onderneming en de business groups, waarbij de auditcommissie aan de raad rapporteerde over haar bevindingen. Ook het jaarlijkse budget, acquisities, grote investeringsvoorstellen en de voortgang van grote investeringsprojecten, managementwijzigingen en het interne risicobeheer kregen de nodige aandacht. In februari van het verslagjaar werd de jaarrekening 2016 en de tekst van het jaarverslag besproken met de executive board en de externe accountant en door de raad goedgekeurd. Het rapport over de bevindingen van het eerste halfjaar en de *management letter* werden door de externe accountant toegelicht en met het management besproken. Geconstateerd kon worden dat het proces steeds goed was en een goede afstemming tussen het management en de externe accountant bestond. De rapportage vermeldde geen materiële aandachtspunten. Verbeteringen werden geconstateerd van het Internal Control Framework, dat efficiënt werkte. Het belang van voortgaande en

regelmatige testen van dit framework werd benadrukt en door het management onderschreven.

In 2017 werd voorts bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- De raad werd regelmatig ingelicht over de stand van zaken bij de Chinese joint venture Friesland Huishan Dairy, waarvan de joint-venturepartner in 2017 in ernstige financiële moeilijkheden kwam. Ook werd de raad geïnformeerd over de voortgang van de overige activiteiten in China.
- Bij de bespreking van de voortgang op strategiegebied werd onder meer aandacht besteed aan het inzetten op bijzondere melkstromen.
- De raad werd voorts op de hoogte gesteld van de vorderingen op het gebied van duurzaamheid. Daarbij werd het belang van een geïntegreerde aanpak tussen onderneming en coöperatie onderstreept.
- In de historische analyse van grote investeringsprojecten werd besproken of en in hoeverre de aannames in de investeringsvoorstellen juist waren.
- De raad keurde de verkoop van de vruchtensappen en vruchtendrankenactiviteiten van Riedel goed. Ook keurde de raad de herfinanciering van de lopende kredietfaciliteit en de uitgifte van een Euro commercial paper-programma van maximaal 1 miljard euro goed.
- De balans tussen het aanbod van ledenmelk en de verwerkingscapaciteit van de onderneming werd besproken, alsmede mogelijk te nemen maatregelen die deze balans kunnen bevorderen.
- De strategie van de coöperatie werd toegelicht, waarbij het verband met de strategie van de onderneming werd besproken.

In september 2017 bezocht de raad van commissarissen de dochteronderneming van FrieslandCampina in Griekenland. Tijdens dit bezoek besteedde de raad aandacht aan de gang van zaken en strategische en andere plannen van de Griekse dochteronderneming betreffende dochterondernemingen en van de dochterondernemingen in Hongarije en Roemenië. Tevens werd de strategie van de Duitse dochteronderneming FrieslandCampina Germany tijdens dit bezoek gepresenteerd en besproken. Ook keurde de raad de voorgenomen sluiting van de locatie in Gütersloh goed. In oktober 2017 werd een werkbezoek afgelegd aan de productielocatie in Borculo. Tijdens dit bezoek besprak de raad onder meer de voortgang van het bijna afgeronde uitbreidings- en vervangingsproject. Ook waren er presentaties van de business group Ingredients.

Onderwerpen als beloning, samenstelling van de raad van commissarissen, diversiteit, alsmede de evaluatie van het functioneren van de executive board kwamen aan de orde buiten aanwezigheid van de executive board-leden. Veel aandacht werd besteed aan de wijzigingen van de samenstelling van de executive board en het vormen van een executive leadership team, alsmede het remuneratiebeleid dat bij deze nieuwe topstructuur past. Deze onderwerpen werden steeds voorbereid door de remuneratie- en benoemingscommissie. Tijdens deze besloten vergaderingen werden eveneens de vergaderingen met de raad van commissarissen geëvalueerd en werd op bepaalde onderwerpen nader gereflecteerd.

De raad van commissarissen besteedde in 2017 veel tijd aan de evaluatie van het eigen functioneren en dat van zijn leden en commissies. In het evaluatieproces gebruikte de raad een uitgebreide vragenlijst, die door alle leden werd ingevuld en waarin verschillende dimensies van het functioneren van de raad en zijn commissies aan de orde kwamen. De bevindingen werden door de raad besproken. Ook maakte de raad afspraken voor verbetering van een aantal zaken, zoals de keuze van agenda-onderwerpen en de aan verschillende onderwerpen te besteden hoeveelheid tijd. Over het algemeen is de raad tevreden over het eigen functioneren. Ten aanzien van onderwerpen rond benoeming, opvolging en beoordeling van leden van de executive board, besloot de raad meer betrokken te willen worden dan in het verleden het geval was. Ook het functioneren van elk van de leden van de raad kreeg uitvoerig aandacht en werd door de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie op individuele basis teruggekoppeld.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld die de raad over specifieke taken adviseren en besluiten voorbereiden. Dit zijn de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. De taken van deze commissies volgen uit de commissiereglementen, die deel uitmaken van het reglement van de raad van commissarissen en te vinden zijn op de website. Een samenvatting van deze taken staat in het hoofdstuk 'Corporate governance'.

Auditcommissie

Samenstelling en deskundigheid

Per 16 februari 2018 bestaat de auditcommissie uit Ben van der Veer (voorzitter), René Hooft Graafland, Sandra Addink-Berendsen en Angélique Huijben-Pijnenburg. Voorts

nemen andere interne leden van de raad op rotatiebasis als toehoorder deel aan de vergaderingen van de auditcommissie. Ben van der Veer en René Hooft Graafland kwalificeren elk als financieel expert in de zin van het reglement van de raad van commissarissen.

Activiteiten

De auditcommissie heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd in het bijzijn van het management, onder wie de CEO en CFO. Bij deze vergaderingen was ook de externe accountant aanwezig. Ook buiten de vergaderingen waren er contacten tussen de leden van de commissie onderling en met het management. De voorzitter bracht na elke vergadering de raad van de bevindingen van de auditcommissie op de hoogte. Daarnaast sprak de auditcommissie twee keer per jaar met de externe accountant zonder aanwezigheid van het management.

Het jaarverslag over 2016 en de jaarrekening over dat jaar zijn besproken. Dat gebeurde ook met het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag. Bij het bespreken van de resultaten van de onderneming, de jaar- en halfjaarverslagen, besteedde de auditcommissie vooral aandacht aan de meer technische verslaggevingsaspecten. Voorts werd gedurende het verslagjaar gesproken over het streven om het jaarverslag en het duurzaamheidsverslag geleidelijk te integreren.

De geplande werkzaamheden van de externe accountant werden besproken aan de hand van het auditplan van de externe accountant, dat door de auditcommissie werd goedgekeurd, steeds over de voorgaande periode. Het halfjaarverslag 2017, de bevindingen van de externe accountant over het halfjaarverslag en tussentijdse controlebevindingen kwamen in dit verslagjaar uitgebreid aan de orde. De lijst met opdrachten die door de onderneming aan de externe accountant is verstrekt, werd in het verslagjaar vier keer door de auditcommissie goedgekeurd. De auditcommissie was daarbij van oordeel dat de onafhankelijkheid van de externe accountant was gewaarborgd.

Een aantal managers (internal audit, internal control, enterprise risk management, accounting, treasury, ICT, belastingen, juridische zaken) rapporteerde tijdens vergaderingen van de auditcommissie op regelmatige basis over zijn werkzaamheden. De auditcommissie bespreekt elk jaar het activiteitenplan van de interne auditor en keurt dit goed. Elke vergadering worden de controlebevindingen

van de interne auditor en de voortgang op de acties ter opvolging van eerdere bevindingen besproken. Voorts is de auditcommissie geïnformeerd over het functioneren van het Internal Control Framework. Ook werd gerapporteerd over de uitkomst van de analyse van de belangrijkste ondernemingsrisico's en de activiteiten die worden ondernomen om deze te mitigeren. Tevens werd de auditcommissie geïnformeerd over de voortgang van de invoering van de strategie van de financiële functie. De auditcommissie constateerde dat er goede voortgang werd geboekt met het operationeel maken van twee nieuwe shared service centres, in Budapest en Kuala Lumpur, die naast financiële services-activiteiten ook procurement- en ICT-activiteiten gaan huisvesten. Specifieke accounting-onderwerpen die aan de orde kwamen, waren onder meer de afronding van de verslaggevingstechnische verwerking van de acquisitie van het 51-procentsbelang in Engro Foods, de verslaggevingsconsequenties in verband met de financiële moeilijkheden van joint-venturepartner China Huishan Dairy en de uitvoering van de jaarlijkse goodwill impairment-test.

Op ICT-gebied was er bijzondere aandacht voor *cybersecurity* en de status van de te ondernemen acties om deze te vergroten. Op het gebied van *industrial automation* werden de bevindingen naar aanleiding van enkele pilot-implementaties op het gebied van *cybersecurity* en *business continuity* gepresenteerd. Ook werd besproken op welke wijze de benodigde verbeteringen op de productielocaties worden gefaseerd. De voortgang van het Summit-project werd regelmatig besproken. De commissie constateerde dat de risico's en kosten onder controle zijn en de implementaties goed verlopen.

Ook werd een overzicht van materiële claims besproken en rapporteerde het management over het naleven van de FrieslandCampina-gedragscode Compass. De auditcommissie heeft de raad van commissarissen positief geadviseerd over de publieke credit rating. Ook heeft de auditcommissie positief geadviseerd over de herfinanciering van de onderneming door uitgifte van kortlopend commercieel schuld papier tot een bedrag van 1 miljard euro en het aanpassen van de geïmmitteerde kredietfaciliteit met een syndicaat van banken naar eveneens 1 miljard euro. Verder werd gesproken over het streven om het jaarverslag en het duurzaamheidsverslag geleidelijk te integreren.

In februari 2018 zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2017 besproken. Dat gebeurde ook met het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de

verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag.

Remuneratie- en benoemingscommissie

Samenstelling

Per 16 februari 2018 bestaat de remuneratie- en benoemingscommissie uit Wout Dekker (voorzitter), Frans Keurentjes en Erwin Wunnekink. De samenstelling van de remuneratie- en benoemingscommissie is per 13 april 2017 gewijzigd door het tussentijdse aftreden van Peter Elverding om gezondheidsredenen en per 19 december 2017 door het reguliere aftreden van Jan Keijzers. Hij is in de commissie opgevolgd door Erwin Wunnekink. Peter Elverding werd ad interim vervangen als lid en voorzitter van de commissie door René Hooft Graafland, die het voorzitterschap tot het einde van het jaar vervulde. Per 1 juli 2017 trad Wout Dekker toe tot de commissie. Wout Dekker heeft het voorzitterschap van de commissie per 1 januari 2018 overgenomen.

Activiteiten

De remuneratie- en benoemingscommissie heeft in het verslagjaar elf keer vergaderd en rapporteerde na elke vergadering aan de raad van commissarissen. Ook buiten de vergaderingen waren er contacten onderling en met het management.

De belangrijkste activiteiten gedurende het verslagjaar waren het voorbereiden van besluitvorming door de raad van commissarissen over wijzigingen in de corporategovernancestructuur. Daarbij werd gekozen voor een kleinere executive board, ondersteund door een executive leadership team, de daarmee verband houdende wijziging in de samenstelling van de executive board en de benodigde aanpassingen van het remuneratiebeleid. Eveneens werd met elk van de leden van het executive leadership team gesproken. Tevens werd met management gesproken over voorgenomen aanpassingen van belangrijke HR-processen.

Naast de evaluatie van de leden van de executive board bereidde de commissie de evaluatie van de raad van commissarissen voor, zijn commissies en individuele leden. De commissie voerde in het verslagjaar met elk van de leden van de raad van commissarissen evaluatiegesprekken.

De meer reguliere activiteiten van de remuneratie- en benoemingscommissie lagen in het verslagjaar op het gebied van beloning van de executive board. Hierbij kwamen zaken aan de orde als de vaststelling van de variabele korte- en langetermijnbeloning en het vastleggen van

doelstellingen voor de variabele kortetermijnbeloning voor het komende jaar. In april 2017 werden de details van de beloning van de leden van de executive board en de raad van commissarissen gerapporteerd. Dat gebeurde aan de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Samenstelling en diversiteit executive board en executive leadership team

Samenstelling executive board

De samenstelling van de executive board is in 2017 ingrijpend gewijzigd. De eerste mutatie betrof het aftreden per 31 augustus van Tine Snels. De overige mutaties zijn allemaal per 1 januari 2018 ingegaan en betreffen het aftreden van Piet Hilarides, Bas van den Berg, Roelof Joosten en Roel van Neerbos en de benoeming van Jaska de Bakker.

Tine Snels werkte vanaf juli 2012 bij FrieslandCampina en was sinds juni 2015 verantwoordelijk voor de business group Ingredients. In juni 2016 werd zij benoemd als Chief Operating Officer en lid van de executive board. Wij bedanken Tine Snels voor haar inzet en betrokkenheid in de jaren dat ze voor FrieslandCampina heeft gewerkt. Tine heeft een belangrijke rol gespeeld in de verdere ontwikkeling van de business group Ingredients als producent van kindervoeding en nutritionele en functionele ingrediënten. Per 1 oktober 2017 heeft Kathy Fortmann de leiding van deze business group overgenomen. Kathy Fortmann is per 1 januari 2018 lid van het executive leadership team. Hiervoor was Roelof Joosten verantwoordelijk voor deze business group.

Ook hebben **Piet Hilarides** en **Bas van den Berg**, besloten om FrieslandCampina per 31 december 2017 te verlaten, beiden in goed overleg met de onderneming. Wij bedanken Piet Hilarides en Bas van den Berg voor hun toewijding, inzet en uitstekende bijdrage aan de ontwikkeling van FrieslandCampina. Piet Hilarides werkte gedurende 23 jaar in verschillende functies voor FrieslandCampina en zijn rechtsvoorgangers. Zo was hij onder meer als Chief Operating Officer verantwoordelijk voor de business group Cheese, Butter & Milkpowder en was hij in zijn laatste functie als Chief Operating Officer verantwoordelijk voor de business group Consumer Products Asia. Onder zijn leiding werden de activiteiten die onder de business group Cheese, Butter & Milkpowder vielen na de fusie succesvol geïntegreerd. Verder bereikte hij sterke verbeteringen in de resultaten van de business group Consumer Products Asia. Bas van den Berg startte in 1994 bij (een rechtsvoorganger van) FrieslandCampina. Ook hij had diverse functies bij FrieslandCampina. In zijn laatste functie was hij als Chief

Operating Officer verantwoordelijk voor de business group Cheese Butter & Milkpowder. Bas van den Berg speelde een belangrijke rol in het profileren van FrieslandCampina in de Benelux en een aantal Aziatische landen. Hij was de afgelopen jaren succesvol in het tot waarde brengen van de toegenomen melkvolumes.

Roelof Joosten heeft zijn functie als Chief Executive Officer en lid van de executive board eveneens per 31 december 2017 beëindigd. Roelof Joosten was sinds 1 juni 2015 Chief Executive Officer van FrieslandCampina. In 2012 werd hij lid van de executive board en was hij als Chief Operating Officer verantwoordelijk voor de business group Ingredients. Roelof Joosten was sinds 2004 in dienst van (een rechtsvoorganger van) FrieslandCampina. Hij heeft belangrijke veranderingen met de actualisering van de strategie *route2020* en de recent aangekondigde vereenvoudiging van de organisatie in gang gezet. Daarnaast heeft onder zijn leiding de afzet van kindervoeding zich sterk ontwikkeld, met name in China. De raad van commissarissen is Roelof Joosten bijzonder dankbaar voor zijn inzet, betrokkenheid en resultaatgerichtheid gedurende al die jaren.

Hein Schumacher is per 1 januari 2018 benoemd tot Chief Executive Officer van de vennootschap. Hein Schumacher was sinds 1 januari 2015 lid van de executive board en Chief Financial Officer van de vennootschap en is per 1 januari 2018 in die functie opgevolgd door **Jaska de Bakker**.

Per 1 januari 2018 bestaat de executive board uit twee leden. Door de verkleining van de executive board naar twee leden is **Roel van Neerbos** per 1 januari geen lid meer van de executive board. Per dezelfde datum is Roel van Neerbos als president van de nieuwe business group Consumer Dairy lid van het executive leadership team.

Samenstelling executive leadership team

Per 1 januari 2018 zijn in het kader van de vereenvoudiging van de organisatie vier nieuwe business groups gevormd (Consumer Dairy, Specialised Nutrition, Ingredients en Dairy Essentials) in plaats van de tot dan toe bestaande business groups. De presidents van deze business groups zijn per 1 januari 2018 toegetreden tot een nieuw te vormen executive leadership team. Hiertoe behoren tevens de leden van de executive board, evenals de president van FrieslandCampina China en de corporate directors van de functies Research & Development, Human Resources en Supply Chain.

De samenstelling en portefeuilleverdeling van de executive board per 16 februari 2018 staat op pagina 136.

Diversiteit executive board en executive leadership team

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de executive board en het executive leadership team, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden, de executive board en het executive leadership team het best in staat stelt optimaal te functioneren. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in zowel de executive board als het executive leadership team. Het doel hiervan is een participatie in beide gremia van ten minste 30 procent mannen en ten minste 30 procent vrouwen.

De executive board bestaat per 1 januari 2018 uit een mannelijk en een vrouwelijk lid. Het executive leadership team bestaat per dezelfde datum uit zes mannelijke en vier vrouwelijke leden, met inbegrip van de leden van de executive board. Aangezien de voorkeur over het algemeen uitgaat naar het rekruteren van interne kandidaten, is het belangrijk dat ook in de gelederen onder de executive board voldoende vrouwelijke kandidaten voorhanden

zijn. FrieslandCampina voert een diversiteitsbeleid dat erop gericht is het aantal vrouwen in deze gelederen te vergroten.

Dank

De raad van commissarissen is de leden van de executive board en alle werknemers van FrieslandCampina veel dank verschuldigd voor hun inzet en toewijding in 2017.

Raad van commissarissen

Amersfoort, 16 februari 2018

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen

(per 19 december 2017)

	Aanvang	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
J.W. Addink-Berendsen	2014	>				>				<			
W. Dekker #	2017			>				>		>		<	
B.E.G. ten Doeschot	2015		>				>				<		
L.W. Gunning #	2011		>		>		<				*		
H.T.J. Hettinga	2016			>				>				<	
D.R. Hoofst Graafland #	2015	>				>		>		<			
C.C.H. Hoogeveen	2017				>				>				<
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	2010	>				<				*			
F.A.M. Keurentjes	2008	< ¹				*				>			
G. Mulder	2016			>				>				<	
H. Stöcker	2011		>				<				*		
B. van der Veer #	2009		>		<				*				>
W.M. Wunnekink	2009				<				*				>

- > treedt regulier af, herbenoembaar
- < treedt regulier af, niet herbenoembaar
- <¹ regulier aftredend, echter herbenoembaar als voorzitter voor een extra termijn op grond van de statuten
- * opvolger van huidig lid treedt regulier af, herbenoembaar
- # termijnen van commissarissen die niet tevens bestuurslid van de coöperatie zijn, volgen de Corporate Governance Code: twee termijnen van vier jaar, gevolgd door twee termijnen van twee jaar.