



FrieslandCampina 
nourishing by nature



Jaarverslag 2015

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Toelichting

In dit jaarverslag worden de financiële resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (hierna FrieslandCampina) over het jaar 2015 gepresenteerd.

De jaarrekening is opgemaakt per 31 december 2015. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing.

De melkprijs 2015, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde melk, is vastgesteld op basis van de FrieslandCampina-melkprijsystematiek 2014-2016. Alle bedragen in dit verslag zijn in euro's, tenzij anders vermeld.

Dit jaarverslag bevat mededelingen over toekomstverwachtingen. Deze mededelingen zijn gebaseerd op actuele verwachtingen, schattingen en projecties van het management van FrieslandCampina en informatie die op dit moment beschikbaar is. De verwachtingen zijn onzeker en bevatten elementen van risico's die moeilijk te kwantificeren zijn. FrieslandCampina geeft dan ook geen zekerheid dat de verwachtingen zullen worden gerealiseerd.

Van dit verslag is een Engelse en Duitse vertaling beschikbaar. In geval van verschillen tussen versies prevaleert de Nederlandse tekst.

Het jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. is tevens te vinden op de website www.frieslandcampina.com. Het jaarverslag kan worden aangevraagd bij de afdeling corporate communication van FrieslandCampina: corporate.communication@frieslandcampina.com.

In dit jaarverslag worden onder meer de volgende begrippen gebruikt:

Koninklijke FrieslandCampina N.V.
(de 'vennootschap' of 'FrieslandCampina')
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie')
Raad van commissarissen van de vennootschap
(de 'raad van commissarissen')
Executive board van de vennootschap (de 'executive board')





Melk bevat van nature belangrijke nutriënten.

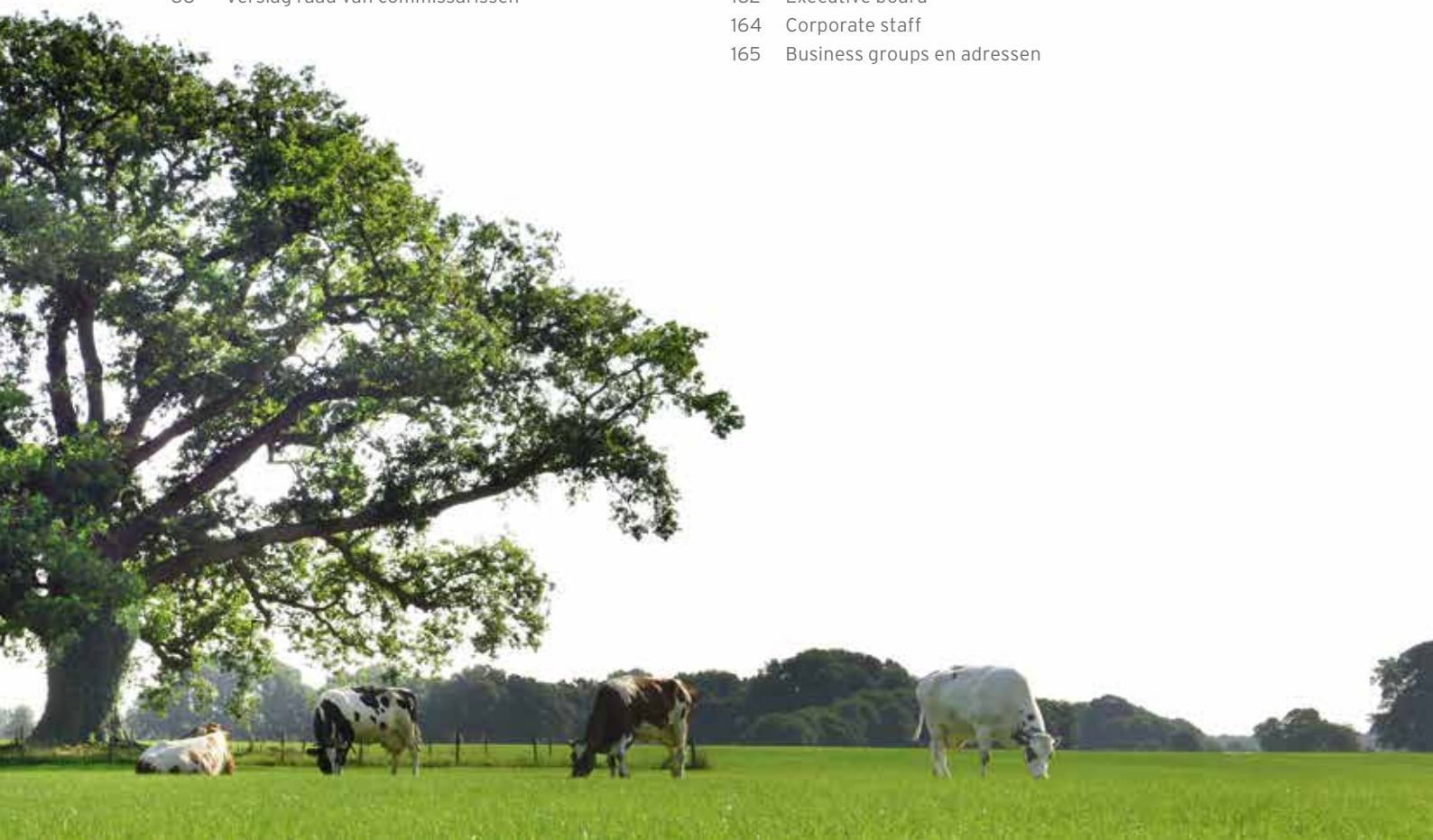
De kwaliteit van elke stap in de keten is bepalend voor het succes van de gehele keten. Het begint met gras, het dagelijkse voer van koeien. De koe is in staat gras om te zetten in een waardevol voedingsmiddel: melk.

Die melk wordt vervolgens verwerkt tot een breed scala zuivelproducten dat wereldwijd door consumenten op prijs wordt gesteld. Tevreden klanten en consumenten zijn bepalend voor de continuïteit van FrieslandCampina en daarmee voor de bedrijven van de leden-melkveehouders. De keten is rond.



Inhoud

4	Woord vooraf van de ceo	75	Jaarrekening 2015
6	Kerncijfers	78	Geconsolideerde jaarrekening
12	Belangrijkste ontwikkelingen 2015	78	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
14	Over Royal FrieslandCampina	79	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
14	Strategie route2020: duurzame groei én waardecreatie	80	Geconsolideerde balans
18	Merken	81	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
20	Markten	82	Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties
24	Verslag executive board	84	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
24	Ontwikkelingen en resultaten	142	Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen
33	Opgelegde maatregelen Europese Commissie in verband met fusie eind 2008	144	Enkelvoudige jaarrekening
34	Innovatie	144	Enkelvoudige balans
35	Kwaliteit	144	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
38	Business groups	145	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
48	Maatschappelijke verantwoording	150	Overige gegevens
52	FrieslandCampina en zijn medewerkers	150	Statutaire winstbestemmingsregeling
54	Veiligheid	150	Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan aandeelhouder van de vennootschap
54	Risicobeheersing	150	Gebeurtenissen na balansdatum
56	Vooruitzichten	151	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
57	Managementverklaring		
57	Verantwoordelijkheidsverklaring		
60	Corporate governance	156	Overzichten
61	Corporate governance	156	Meerjarenoverzicht
66	Verslag raad van commissarissen	157	Melkprijsoverzicht
		158	Raad van commissarissen
		162	Executive board
		164	Corporate staff
		165	Business groups en adressen



Woord vooraf van de ceo

4

Geachte lezer,

2015 was een bijzonder jaar voor de zuivelsector en voor FrieslandCampina. Het melkquotum voor melkveehouders is, na 31 jaar, per 1 april 2015 afgeschaft. FrieslandCampina heeft in 2015 goed gepresteerd in een onzekere zuivelmarkt. Dit goede resultaat heeft de terugval van de melkprijs voor de leden-melkveehouders enigszins kunnen compenseren. De strategie *route2020* is geactualiseerd om beter te kunnen inspelen op de snelle veranderingen in de wereld en in de melkveehouderij. Binnen FrieslandCampina zijn herstructureringen en efficiëntiemaatregelen doorgevoerd en nieuwe aanpassingen in de organisatie aangekondigd. Voor mijzelf was 2015 ook bijzonder omdat de raad van commissarissen mij heeft gevraagd de vertrekkende Cees 't Hart per 1 juni 2015 als ceo van Royal FrieslandCampina op te volgen. De goede samenwerking met Cees, de collega's en de raad van commissarissen heeft bijgedragen aan een soepele overgang. Daarvoor ben ik hen bijzonder dankbaar.

Waardecreatie voor de leden-melkveehouders gestegen

Het is de opdracht van FrieslandCampina de melk van de leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina te verwerken en tegen een zodanige prijs te verkopen dat ook op de lange termijn en duurzaam waarde wordt gecreëerd voor de leden-melkveehouders en voor de samenleving. Die waardecreatie komt tot uitdrukking in de hoogte van de prestatietoelage en in de reservering in ledenobligaties, die wordt uitgekeerd bovenop de garantieprijs die de leden-melkveehouders voor de melk ontvangen. Als gevolg van de stijging van de winst met 13,2 procent naar 343 miljoen euro is de waardecreatie gestegen met 28,2 procent naar 355 miljoen euro in 2015. Per 100 kilo melk is dat 3,53 euro. Daarmee blijft de daling van de melkprijs voor de leden-melkveehouders nog enigszins beperkt. De waardecreatie is gerealiseerd door de inzet van de medewerkers van FrieslandCampina, die met succes de strategie *route2020* hebben uitgevoerd.

Geïnvesteed in verdere groei

In 2015 is opnieuw fors geïnvesteerd in kwaliteitsverbeteringen en verdere capaciteitsuitbreiding om de groeiende hoeveelheid melk van de leden-melkveehouders te verwaarden. De capaciteitsuitbreiding binnen de business group Ingredients heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de verbetering van het resultaat. Met de acquisitie van mozzarellaproducent Fabrelac is het kaasportfolio belangrijk uitgebreid. Door de joint venture Friesland Huishan Dairy verbreedt FrieslandCampina zijn activiteiten in China. De reclame-inspanningen zijn toegenomen om volumegroei te realiseren. De introducties van Chocomel Vers in Nederland, Friso Prestige in China en Optimel Pro Age in Hong Kong zijn voorbeelden van belangrijke vernieuwingen in het assortiment.

Strategie *route2020*

Bij de actualisatie van de strategie *route2020* heeft FrieslandCampina zijn *purpose statement* geformuleerd: *nourishing by nature* - betere voeding voor de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst. De unieke zuivelketen van FrieslandCampina staat aan de basis van de activiteiten. FrieslandCampina heeft de laatste jaren goed gepresteerd op een aantal aantrekkelijke marktposities. Om succesvol te blijven, blijft de focus liggen op duurzame groei van de meest waardevolle product-marktcombinaties en is daarnaast aandacht voor product-marktcombinaties waarbij veel ledenmelk wordt gebruikt. Tegelijkertijd blijft het belangrijk scherp op kosten te sturen om zo middelen vrij te maken om de groei te verwezenlijken. Een efficiënt functionerende organisatie is een belangrijke randvoorwaarde om alle melk optimaal te verwerken en te verwaarden.

Duurzaamheid belangrijk voor continuïteit

Om succesvol te blijven, moet FrieslandCampina voldoende inkomsten realiseren om te kunnen blijven investeren in de groei van de afzet, verdere verbetering van kwaliteit en veiligheid, innovatie én in duurzaamheid. FrieslandCampina streeft naar klimaatneutrale groei en wil zijn bijdrage leveren aan het verlagen van de CO₂-emissies waarover in Parijs tijdens de 2015 United Nations Climate Change Conference belangrijke afspraken zijn gemaakt.



Betere voorspelling van de melkaanvoer om marktgericht te blijven

FrieslandCampina heeft de laatste zes jaar ruim 3 miljard euro geïnvesteerd, waarvan ruim 70 procent in Nederland. De verwerkingscapaciteit van melk is fors uitgebreid. Toch had FrieslandCampina eind 2015 en begin 2016 tijdelijk onvoldoende verwerkingscapaciteit om de groeiende hoeveelheid melk van de leden te verwerken. De groei van de melkproductie op jaarbasis was voorzien. Echter, de sterke groei in de maanden november 2015 tot en met februari 2016 was niet voorzien. In Nederland hebben melkveehouders door de gunstige productieomstandigheden en door melkvee bij te kopen maximaal geproduceerd. Samen met de coöperatie zal in 2016 worden gewerkt aan het nog beter voorspellen van de melkaanvoer. Daarnaast zal FrieslandCampina aan de hand van *route2020* verdere stappen zetten in het marktgericht afzetten van het groeiende melkvolume.

Volatiele markten

Het aanbod van boerderijmelk en de vraag naar zuivelproducten vormen op wereldniveau een wankel evenwicht. Op dit moment is het wereldwijde aanbod hoger dan de vraag. Onzekerheden over de ontwikkeling van de wereldeconomie, de lage oliepijzen en geopolitieke spanningen dragen daaraan bij. Voor de lange termijn blijft FrieslandCampina positief: de behoefte aan nutriëntrijke voeding zal toenemen door de groei van de wereldbevolking.

Succes van de keten

Voeding die rijk is aan nutriënten is belangrijk voor het welzijn en de gezondheid van mensen. Melk bevat van nature veel belangrijke nutriënten. De kwaliteit van elke stap in de keten is bepalend voor het succes van de gehele keten en dus van FrieslandCampina. Dat succes is uiteindelijk afhankelijk van de bereidheid van klanten en consumenten om FrieslandCampina-producten te kopen. FrieslandCampina heeft met zijn controle over die gehele keten – *van gras tot glas* – een sterk uitgangspunt. Het nog beter toegankelijk maken van de nutriënten in melk staat aan de basis van het succesvol verwaarden van de melk van de leden-melkveeouders.

Dank

In 2015 is de samenstelling van de executive board gewijzigd. Als nieuw team hebben we gezamenlijk de strategie geactualiseerd en vullen we elkaar goed aan. Namens de gehele executive board bedank ik graag de medewerkers voor hun betrokkenheid en inzet die aan de basis hebben gestaan van het goede resultaat in 2015. Er is veel veranderd binnen FrieslandCampina en aanpassingen zullen nodig blijven om als organisatie in te spelen op de dynamiek in de markt en in de maatschappij.

Roelof Joosten
Chief executive officer
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Amersfoort, 26 februari 2016

Kerncijfers

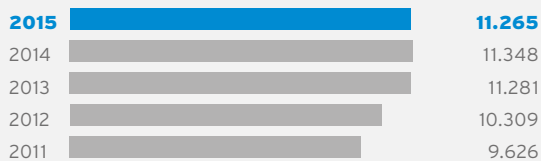
6

Netto-omzet

11,3

miljard euro

Netto-omzet in miljoenen euro's

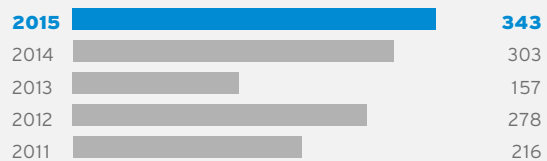


Winst

343

miljoen euro

Winst in miljoenen euro's

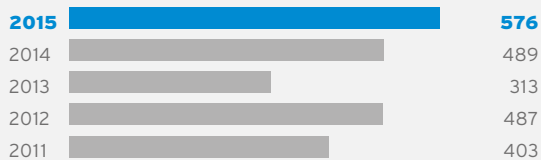


Bedrijfsresultaat

576

miljoen euro

Bedrijfsresultaat in miljoenen euro's

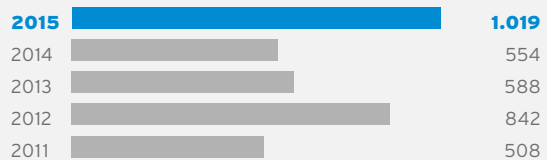


Operationele kasstroom

1.019

miljoen euro

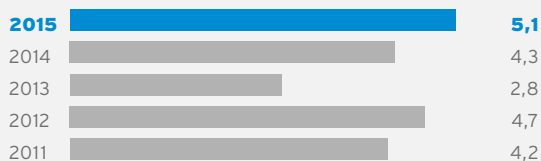
Operationele kasstroom in miljoenen euro's



Bedrijfsresultaat in % netto-omzet

5,1%

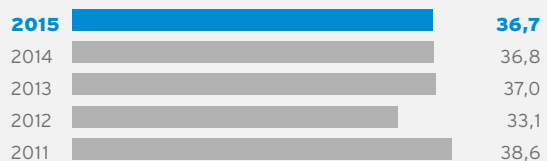
Bedrijfsresultaat in % netto-omzet



Solvabiliteit

36,7%

Totaal eigen vermogen in % balanstotaal

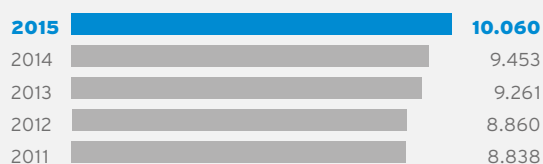


Melkaanvoer van leden-melkveehouders

10.060

miljoen kg

Melkaanvoer van leden-melkveehouders in miljoenen kg

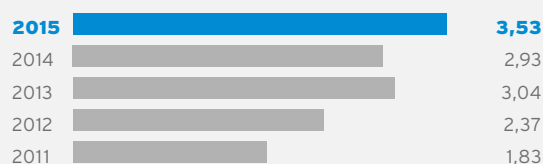


Waardecreatie voor leden-melkveehouders

3,53

euro per 100 kg melk

Waardecreatie in euro's per 100 kg melk

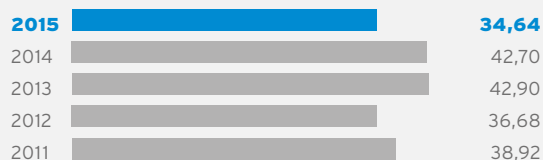


Melkprijs voor leden-melkveehouders

34,64

euro per 100 kg melk

Melkprijs in euro's per 100 kg melk

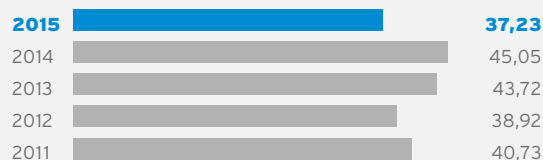


Prestatieprijs onderneming

37,23

euro per 100 kg melk

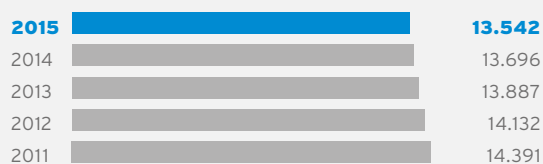
Prestatieprijs in euro's per 100 kg melk



Leden-melkveebedrijven

13.542

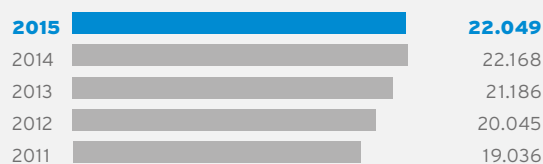
Leden-melkveebedrijven (einde jaar)



Medewerkers

22.049

Medewerkers (gemiddeld aantal fte's)



Kerncijfers

8

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2015	2014	Δ%
Resultaten			
Netto-omzet	11.265	11.348	-0,7
Netto-omzet voor valuta-effecten	10.883	11.348	-4,1
Bedrijfsresultaat	576	489	17,8
Bedrijfsresultaat voor eenmalige posten ¹ en valuta-effecten	531	412	28,9
Winst	343	303	13,2
Winst voor eenmalige posten en valuta-effecten	309	258	19,8
Bedrijfsresultaat in % van de netto-omzet	5,1	4,3	
Balans			
Balanstotaal	8.424	7.676	9,7
Totaal eigen vermogen	3.093	2.823	9,6
Nettoschuld ²	1.108	981	12,9
Totaal eigen vermogen in % van het balanstotaal	36,7%	36,8%	
Kasstroom			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	1.019	554	83,9
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-705	-627	-12,4
Investerings	564	656	-14,0
Waardecreatie voor leden-melkveehouders			
in euro's per 100 kg melk (exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose)			
Garantieprijs	30,68 ³	39,38	-22,1
Prestatietoeslag	2,25	1,86	21,0
Weidegangtoeslag ⁴	0,29	0,29	0
Bijzondere melkstromen ⁵	0,14	0,10	40,0
Contante prijs	33,36	41,63	-19,9
Reservering ledenobligaties	1,28	1,07	19,6
Melkprijs	34,64	42,70	-18,9
Rente op ledenobligaties	0,42	0,42	0
Algemene reserve	2,17	1,93	12,4
Prestatieprijs	37,23	45,05	-17,4
Overige gegevens			
Medewerkers (gemiddeld aantal fte's)	22.049	22.168	-0,5
Aantal ongevallen met verzuim (per 200.000 gewerkte uren)	0,24	0,33	-27,3
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	13.542	13.696	-1,1
Aantal leden einde jaar	19.006	19.054	-0,3
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	11.066	10.716	3,3
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.060	9.453	6,4

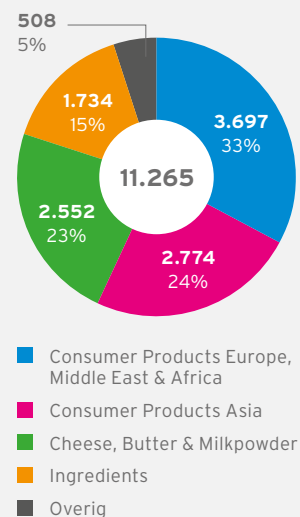
¹ Eenmalige posten betreffen in 2014 een pensioenbete van 131 miljoen euro, een boekwinst van 20 miljoen euro naar aanleiding van de brand in Gerkesklooster alsmede een last van 20 miljoen euro als gevolg van de aangekondigde sluiting van een productielocatie in België.

² De nettoschuld betreft kortlopende en langlopende rentedragende verplichtingen, verplichtingen aan gelieerde ondernemingen minus ter vrije beschikking staande liquide middelen.

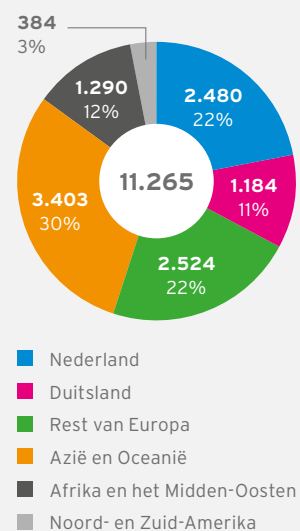
³ Betreft saldo garantieprijs van 30,60 euro en een verrekening van 0,08 euro per 100 kilo melk voor een te lage inschatting over 2015.

	2015	2014	Δ%
Consumer Products Europe, Middle East & Africa			
Netto-omzet	3.697	3.874	-4,6
Bedrijfsresultaat	279	245	13,9
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	7,5	6,3	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	7.611	7.921	-3,9
Prijseffect op de omzet	▼		
Volume-mix-effect op de omzet	▼		
Consumer Products Asia			
Netto-omzet	2.774	2.369	17,1
Netto-omzet voor valuta-effecten	2.476	2.369	4,5
Bedrijfsresultaat	631	438	44,1
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	542	438	23,7
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	22,7	18,5	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	7.217	7.077	2,0
Prijseffect op de omzet	▲		
Volume-mix-effect op de omzet	▲		
Cheese, Butter & Milkpowder			
Netto-omzet	2.552	2.893	-11,8
Bedrijfsresultaat	-101	-96	-5,2
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	-4,0	-3,3	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	2.744	2.746	0,0
Prijseffect op de omzet	▼		
Volume-mix-effect op de omzet	▲		
Ingredients			
Netto-omzet	1.734	1.750	-0,9
Bedrijfsresultaat	241	179	34,6
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	13,9	10,2	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	3.099	3.101	-0,1
Prijseffect op de omzet	▼		
Volume-mix-effect op de omzet	▲		

Netto-omzet naar business group
in miljoenen euro's



Netto-omzet naar afzetgebied
in miljoenen euro's



⁴ Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen een weidegangtoeslag van 1,00 euro per 100 kilo melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 0,50 euro per 100 kilo weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,29 euro per 100 kilo melk. Daarnaast wordt op basis van coöperatieve regelingen ook 0,50 euro per 100 kilo weidemelk uitgekeerd. Om dit te financieren wordt 0,35 euro per 100 kilo melk ingehouden op alle melk. Hiervan wordt ook de deelweidegangtoeslag betaald.

⁵ Bijzondere melkstromen betreft het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van Landliebe-melk van 1,00 euro per 100 kilo melk en het verschil tussen de garantieprijs voor biologische melk (47,77 euro inclusief een verrekening van 0,02 euro per 100 kilo voor een te lage inschatting over 2015) en de garantieprijs (30,68) per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,14 euro per 100 kilo melk.

De melkketen

10

De melkveehouder





Een goede verzorging van de koe staat aan de basis van kwalitatief goede melk. Hoe fijner de koe zich voelt, hoe gemakkelijker deze melk geeft en hoe gezonder het dier blijft. Elke dag opnieuw verzorgen de melkveehouders hun koeien en jongvee. Ook besteden ze veel aandacht aan de productie van het voer voor de koeien. Verreweg het grootste deel van het voer bestaat uit gras en maïs dat op het eigen boerenbedrijf wordt verbouwd. Het vakmanschap van de leden-melkveehouders staat aan de basis van de kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid van het brede assortiment zuivelproducten van FrieslandCampina.

Belangrijkste ontwikkelingen 2015

12

Forse resultaatverbetering bij 7,8 procent volumestijging



Netto-omzet neemt af met 0,7 procent naar 11,3 miljard euro door 2,4 procent positief volume-mix-effect, 7,2 procent lagere verkoopprijzen, 0,7 procent acquisities en 3,4 procent gunstige valuta-effecten

Groei in met name China, Hong Kong, Indonesië, Thailand, Zuidoost-Europa, Midden-Oosten, Afrika en in de business group FrieslandCampina Ingredients

Lagere verkoopprijzen voor basis-zuivelproducten zoals foliekaas, boter en vooral melkpoeder door hoger melk-aanbod in voornamelijk West-Europa

Bedrijfsresultaat stijgt met 17,8 procent naar 576 miljoen euro mede als gevolg van meer verkopen van producten met toegevoegde waarde in Azië en door Ingredients, lagere inkoopkosten en positieve valuta-effecten (45 miljoen euro)

Winst neemt toe met 13,2 procent naar 343 miljoen euro; valuta-effecten beïnvloeden winst positief met 34 miljoen euro

Kasstroom uit operationele activiteiten stijgt naar 1.019 miljoen euro (2014: 554 miljoen euro) als gevolg van werkkapitaalreductie en toename van de winst

Waardecreatie voor leden-melkveehouders neemt toe met 20,5 procent, melkprijs daalt met 18,9 procent



Hogere winst beperkt daling melkprijs enigszins

Garantieprijs voor leden-melkveehouders daalt 22,1 procent naar 30,68 euro (2014: 39,38 euro)

Waardecreatie (prestatietoeslag 2,25 euro en reservering ledenobligaties 1,28 euro) stijgt 20,5 procent naar 3,53 euro (2014: 2,93 euro)

Melkprijs voor leden-melkveehouders neemt 18,9 procent af naar 34,64 euro (2014: 42,70 euro)

Melkproductie van leden-melkveehouders neemt ten opzichte van 2014 met 6,4 procent toe naar 10,1 miljard kg melk

per 100 kilo melk excl. btw, bij 3,47 procent eiwit, 4,41 procent vet en 4,51 procent lactose

Realisatie strategie route2020



2,4 procent positief volume-mix-effect op omzet

9,0 procent volumegroei Friso-kindervoeding en B2B-kindervoeding

Volume zuiveldranken stabiel in een sterk concurrentieveld

Volume kaas voor het retailsegment groeit met 12,1 procent

Aantal ongevallen op FrieslandCampina-locaties verder gedaald van 94 in 2014 naar 71 in 2015

Investerings in groei en efficiëntie

13



564 miljoen euro geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering en capaciteitsuitbreiding

Oprichting van de joint venture Friesland Huishan Dairy in China per 1 april 2015

Investering van 182 miljoen euro in vergroting belang in FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC van 54,58 naar 67,81 procent

Overname mozzarellaproductent Fabrelac in België

Overname activiteiten Anika Group, distributeur van kindervoeding in Rusland, Wit-Rusland en Oekraïne

Herstructureringskosten van 50 miljoen euro voor aangekondigde bedrijfssluitingen en organisatieaanpassingen. Reductie van circa 800 arbeidsplaatsen in de komende twee jaar

Over Royal FrieslandCampina

14

Strategie *route2020*: duurzame groei én waardecreatie



Purpose statement en aspiratie

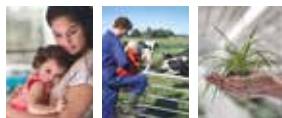
nourishing by nature

Betere voeding voor de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst



De groeiende wereldbevolking voorzien van de juiste voedingsstoffen is dé uitdaging voor de komende decennia. Met het aanbieden van betrouwbare, relevante en voedzame zuivelproducten levert FrieslandCampina een bijdrage aan het veiligstellen van de voedsel- en nutriëntenzekerheid. De *purpose statement* van FrieslandCampina – *nourishing by nature* – staat voor betere voeding voor de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst.

In 2015 is de *route2020*-strategie van FrieslandCampina geactualiseerd op basis van ontwikkelingen in de wereld, in de melkveehouderij en binnen FrieslandCampina.



nourishing by nature

Betere voeding voor de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst



Het Nederlandse zuivelergoed en de unieke melkketen op een duurzame wijze inzetten om het vertrouwen en de sympathie van klanten en consumenten te winnen



Uitbreiden van de leidende posities in groeiemarkten



Beschermen van het volume in thuismarkten



Ontwikkelen van nieuwe product-marktcombinaties



Sterk betrokken, capabele mensen die effectief samenwerken



Purpose statement: nourishing by nature

Betere voeding voor de wereld

De wereldbevolking zal naar verwachting groeien van 7,4 miljard mensen in 2015 naar 8,5 miljard in 2030 en ruim 9 miljard in 2050. Hierdoor en door de toenemende welvaart neemt de vraag naar voedsel toe. FrieslandCampina kan met zijn zuivelproducten een bijdrage leveren aan het voeden van de wereldbevolking. De focus ligt hierbij op het verbeteren van de recepturen van de producten en op het betaalbaar houden van zuivelproducten, om voor alle inkomensgroepen relevant te blijven.

Goede inkomsten voor onze boeren

Het doel van FrieslandCampina is zoveel mogelijk waarde aan de melk toe te voegen om zo een maximale bijdrage te leveren aan de inkomsten en de continuïteit voor meerdere generaties melkveehouders. FrieslandCampina streeft ernaar een van de hoogste melkprijzen uit te betalen in Noordwest-Europa. Zo blijft FrieslandCampina een aantrekkelijke onderneming voor de leden-melkveehouders. FrieslandCampina biedt in een aantal landen in Azië, Afrika en Oost-Europa ondersteuning aan lokale melkveehouders bij het verbeteren van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van melk.

Nu en in de toekomst

FrieslandCampina richt zich op toekomstige generaties. FrieslandCampina investeert dan ook in duurzame langetermijngroei en de financiële gezondheid van de onderneming én de coöperatie. Het streven is om klimaatneutraal te groeien en minder gebruik te maken van schaarse natuurlijke bronnen zoals water en fossiele brandstoffen.

Aspiratie

In het kader van de actualisatie van de strategie heeft FrieslandCampina de volgende langetermijnaspiratie geformuleerd:

- jaarlijks circa **5%** volumegroei realiseren in de gekozen belangrijkste product-marktcombinaties;
- circa **10** miljard kilo melk van de leden-melkveehouders efficiënt verwerken en verwaarden in product-marktcombinaties die de meeste waarde toevoegen;
- groeien naar **15** miljard euro omzet in 2020;
- op korte termijn en over **20** jaar financieel gezond zijn en in harmonie met de natuur en de maatschappij om ook voor de volgende generaties melkveehouders waarde te creëren.

Unieke melkketen



Het Nederlandse zuivelverfgoed en de unieke melkketen op een duurzame wijze inzetten om het vertrouwen en de sympathie van klanten en consumenten te winnen

Markten en klanten



Uitbreiden van de leidende posities in groeiemarkten



Beschermen van het volume in thuismarkten

Benutten unieke melkketen: van gras tot glas

FrieslandCampina heeft in zijn 140-jarige geschiedenis sterke markt- en merkposities opgebouwd. Herkenbare merken en onderscheidende kwaliteit staan daarbij aan de basis. Het benutten van de unieke Nederlandse melkketen is van belang om klanten en consumenten te blijven binden aan de merken en producten van FrieslandCampina. Frisian Flag, Dutch Lady, Peak, Campina, Chocomel en Frico zijn voorbeelden van merken die al generaties bestaan. FrieslandCampina wil de vraag van consumenten naar Nederlandse zuivelproducten wereldwijd vergroten, onder meer door het van *gras tot glas*-concept en door nog meer in de aantrekkingskracht van Nederlandse zuivel te investeren, mede door de koe zichtbaar te houden in het Nederlandse landschap.

Meeste waarde uit melk halen

FrieslandCampina streeft ernaar de opbrengst van de geleverde melk te verhogen door zich te richten op combinaties van hoofd- en bijproducten die de meeste waarde opleveren. De verwachte groei van het melkvolume in de komende jaren vraagt meer inspanningen gericht op het verbeteren van het resultaat van de minst winstgevende miljarden kilo's melk, omdat zonder extra maatregelen het volume hiervan groter wordt en de prijsfluctuaties (volatiliteit) van deze groep basisproducten toenemen.

Om aantrekkelijk te blijven voor afnemers en consumenten, moet FrieslandCampina kwalitatief hoogwaardige, veilige en duurzame producten aanbieden. De productie en verwerking van de boerderijmelk moeten daarom blijven voldoen aan de toenemende eisen van de markt en de maatschappij op het gebied van kwaliteit, veiligheid, duurzaamheid en transparantie.



Ontwikkelen van nieuwe
product-marktcombinaties

Organisatie



Sterk betrokken, capabele mensen
die effectief samenwerken

Focus op die markten die zorgen voor de meeste groei, winst en verwerking van ledenmelk

In de geactualiseerde *route2020*-strategie zijn keuzes gemaakt om kapitaal, productiemiddelen en medewerkers zodanig in te zetten dat op de lange termijn en op duurzame wijze waarde wordt gecreëerd voor de ledenmelkveehouders en voor de samenleving.

FrieslandCampina is actief in vele markten met een breed assortiment producten. Iedere marktsituatie is anders en FrieslandCampina zal zich richten op een aantal specifieke product-marktcombinaties. Bij de keuze hiervan waren de volgende factoren bepalend:

- marktgroei: groei van de markt in combinatie met de mogelijkheid voor FrieslandCampina om in die markt te groeien;
- winstgevendheid: de mogelijkheid om winst te maken in de product-marktcombinatie;
- ledenmelkverwaarding: de mate waarin het product bijdraagt aan het verwerken van ledenmelk waarbij ook nog winst wordt gemaakt.

Op basis van bovenstaande criteria zijn drie groepen product-marktcombinaties geselecteerd waarop FrieslandCampina focust:

- het uitbreiden van de leidende posities in groeimarkten;
- het beschermen van het volume in thuismarkten;
- het ontwikkelen van nieuwe product-marktcombinaties.

Sterk betrokken, capabele mensen die effectief samenwerken

FrieslandCampina heeft sterk betrokken en gemotiveerde medewerkers. Zij staan aan de basis van het succes van FrieslandCampina. Wereldwijd is er een sterke onderlinge betrokkenheid. Met het oog op de ontwikkelingen in de omgeving en binnen de onderneming wordt veel aandacht besteed aan het continu verbeteren van vaardigheden en werkwijzen. De strategie richt zich vooral op het optimaliseren van de verkoopprocessen om te winnen in de markt, de efficiëntie van processen én de manier van werken. Een aantal aandachtsvelden zijn belangrijk voor het succesvol uitrollen van de aangepaste *route2020*-strategie:

- het verbeteren van de vaardigheden om te winnen in de markt, onder andere door innovatie, commerciële prestaties en verdere digitalisering;
- het besparen van kosten om in groei te kunnen investeren, zoals het efficiënter maken van de *supply chain* en de kantoororganisaties;
- AAA (*Alignment, Accountability en Action*); ervoor zorgen dat alle medewerkers denken en handelen volgens de AAA-gedachte, waarbij proactieve afstemming, duidelijke verantwoordelijkheden en snelle en resultaatgerichte actie vooropstaan;
- het continu blijven werken aan het verbeteren van de kwaliteit van de producten en de veiligheid van medewerkers;
- goed zakelijk gedrag in lijn met de gedragscode *Compass*, waarbij de principes integriteit, respect en transparantie het uitgangspunt zijn.

Consument



Foodservice



Ingrediënten



Top 10 consumentenmerken

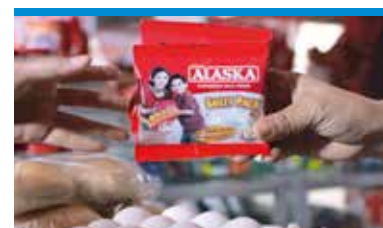
naar omzet in euro's

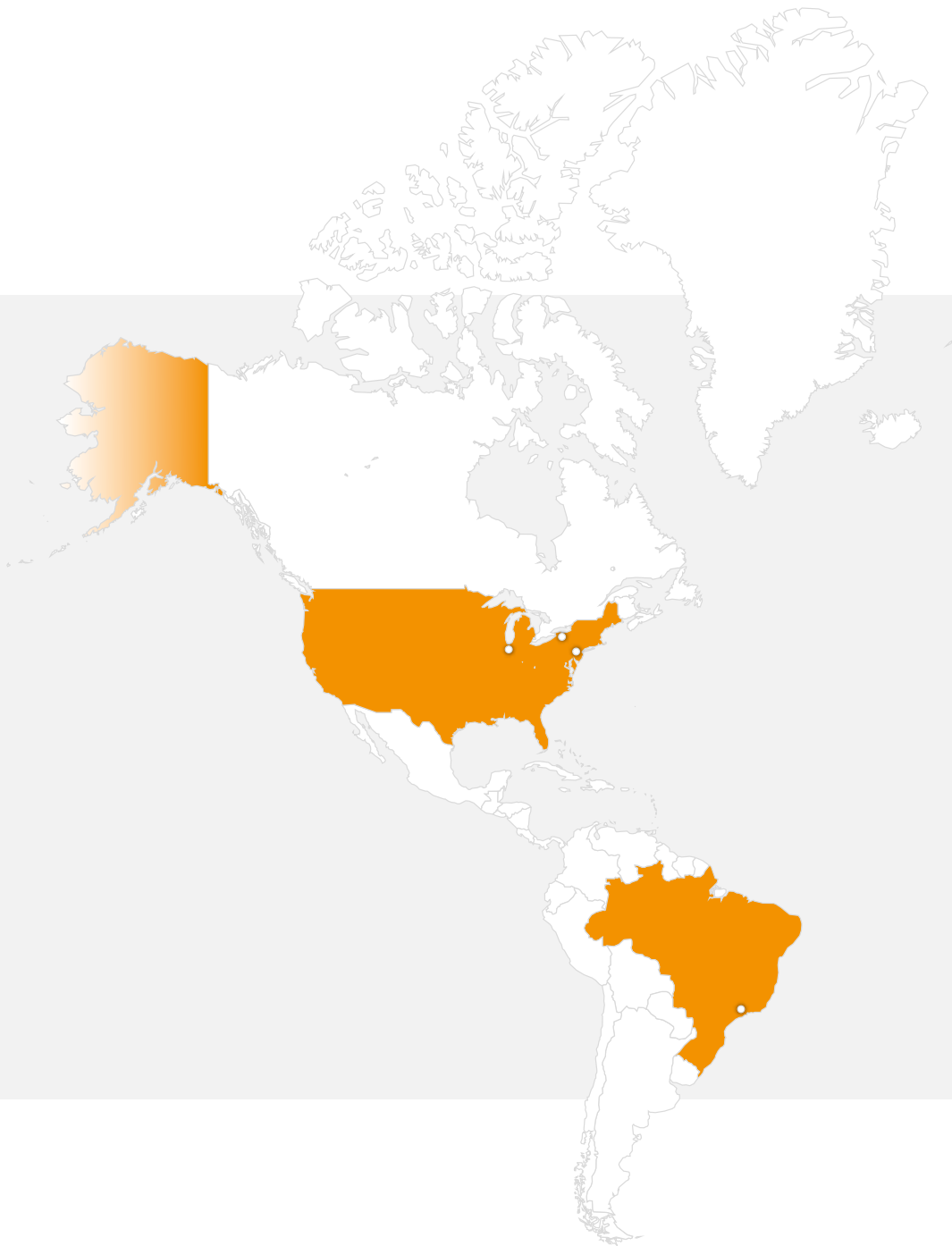
- | | |
|----------------|---|
| 1 Friso | wereldwijd |
| 2 Frisian Flag | Indonesië |
| 3 Peak | Nigeria |
| 4 Dutch Lady | Vietnam, Maleisië, Singapore |
| 5 Alaska | Filippijnen |
| 6 Campina | Nederland, België |
| 7 Rainbow | Saoedi-Arabië, Verenigde Arabische Emiraten |
| 8 Frico | wereldwijd |
| 9 Landliebe | Duitsland, Hongarije, Oostenrijk |
| 10 Foremost | Thailand |

Top 5 industriële producten

naar omzet in euro's

- 1 DMV Excellion (caseïneaat)
- 2 Kievit Vana Capa (creamers)
- 3 Domo Vivinal GOS (galacto-oligosacharide)
- 4 DFE Pharmatose (farmalactose)
- 5 Kievit Vana Grasa (vetpoeders)





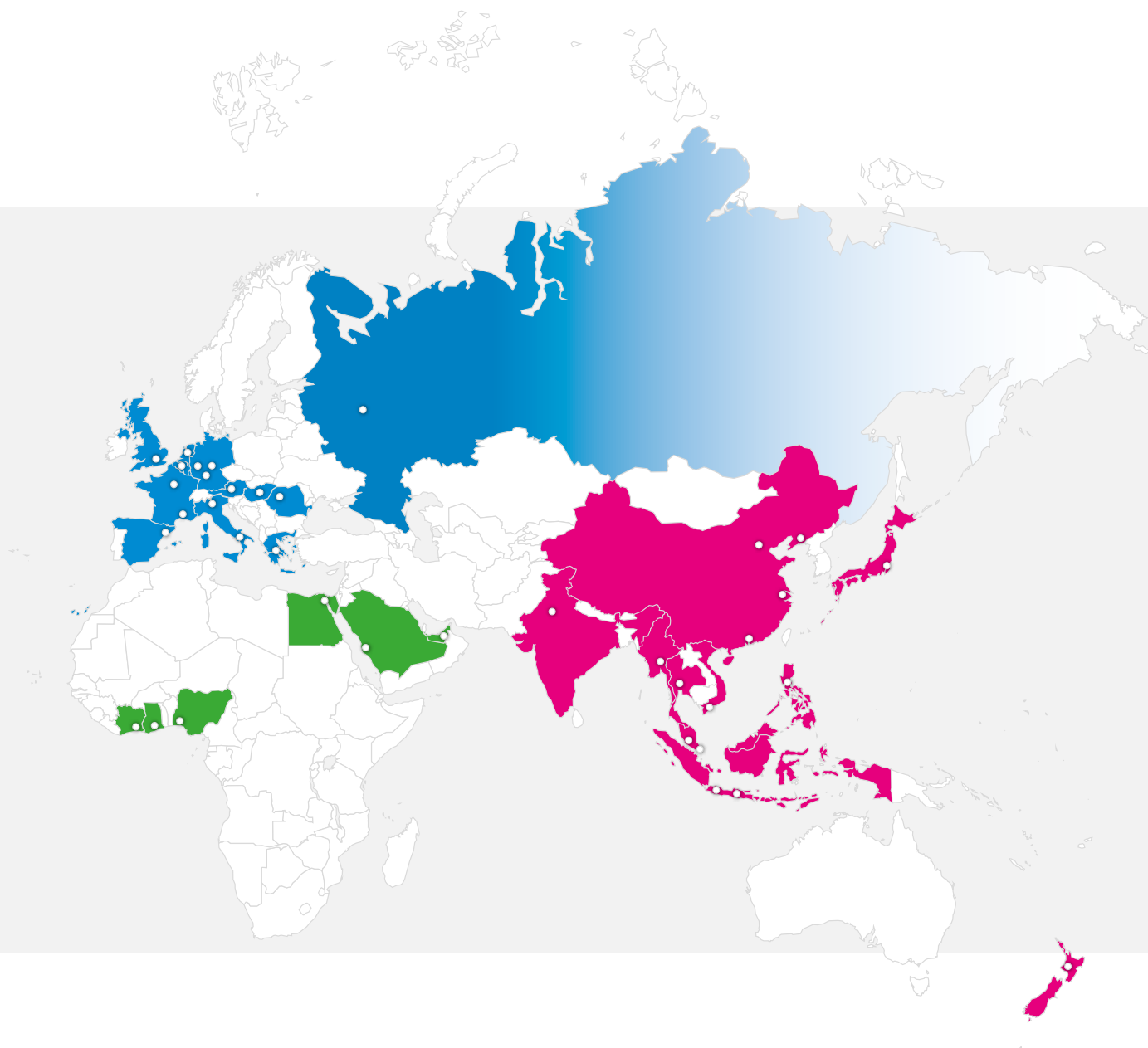
Noord- en Zuid-Amerika

	384 omzet*	Verenigde Staten Brazilië
	169 medewerkers	
	6 locaties	

Afrika en het Midden-Oosten

	1.290 omzet*	Nigeria Ghana Ivoorkust Verenigde Arabische Emiraten Saoedi-Arabië Egypte
	1.157 medewerkers	
	6 locaties	

* In miljoenen euro's



Europa



6.188
omzet*



13.025
medewerkers



69
locaties

Nederland
Duitsland
België
Griekenland
Hongarije
Roemenië
Rusland
Frankrijk
Spanje
Italië
Oostenrijk
Verenigd Koninkrijk

Azië en Oceanië



3.403
omzet*



7.698
medewerkers



35
locaties

Indonesië
Maleisië
Singapore
Thailand
Myanmar
Vietnam
Filippijnen
China
Hong Kong
India
Japan
Nieuw-Zeeland

De melkketen

22

De transporteur





Met een melkwagen wordt de melk van de boerderij naar een van de productielocaties van FrieslandCampina gebracht. Bij aankomst op de productielocatie moet de melk van de dezelfde kwaliteit zijn als bij het vertrek van de boerderij. De chauffeur speelt hierin een belangrijke rol. Van het inspecteren van de melk in de opslagtank op de boerderij en het nemen van monsters tot de hygiëne in de melkwagens zelf. Het transport wordt steeds duurzamer door het gebruik van schonere brandstoffen of zelfs het opwekken van energie door middel van zonnepanelen op de melkauto's.

Verslag executive board

24

Ontwikkelingen en resultaten

Hogere winst beperkt daling melkprijs voor leden

Het bedrijfsresultaat van Koninklijke FrieslandCampina N.V. is in 2015 toegenomen met 17,8 procent naar 576 miljoen euro (2014: 489 miljoen euro). De marges namen toe door de verkoop van meer producten met toegevoegde waarde in Azië en door de business group FrieslandCampina Ingredients, lagere inkoopkosten en positieve valuta-effecten. De winst groeide met 13,2 procent naar 343 miljoen euro (2014: 303 miljoen euro). Het volume melk van de leden-melkveehouders nam met 6,4 procent toe naar 10,1 miljard kilo. De netto-omzet nam af met 0,7 procent naar 11.265 miljoen euro (2014: 11.348 miljoen euro). De kasstroom uit operationele activiteiten steeg naar 1.019 miljoen euro (2014: 554 miljoen euro) als gevolg van werkkapitaalreductie en de toename van de winst. De melkprijs voor de leden-melkveehouders nam af met 18,9 procent naar 34,64 euro per 100 kilo melk (2014: 42,70 euro) door de lagere garantieprijs voor boerderijmelk. Door de hogere winst steeg de waardecreatie (prestatietoeslag en reservering in ledenobligaties) met 20,5 procent naar 3,53 euro (2014: 2,93 euro), waardoor de daling van de melkprijs voor de leden-melkveehouders nog enigszins beperkt bleef.

Netto-omzet daalt licht

De netto-omzet nam af met 0,7 procent naar 11,3 miljard euro als gevolg van lagere verkoopprijzen. Valuta-effecten hadden per saldo een positief effect van 382 miljoen euro op de totale omzet. Het volume van de gehele categorie kindervoeding groeide met 9,0 procent, waarvan het volume van de business-to-business-producten toenam met 13,5 procent en van de consumentenproducten met 1,7 procent. Mede door de ingebruikname van nieuwe productiecapaciteit kon ingespeeld worden op de toenemende vraag naar kindervoeding. De verkopen van Friso-kindervoeding namen in alle markten toe, vooral in China en Hong Kong. Het volume in de categorie zuiveldranken bleef nagenoeg gelijk door lastige marktomstandigheden in Aziatische landen en West-Europa. In Zuidoost-Europa, Afrika en het Midden-Oosten nam het volume zuiveldranken wel toe. Het volume kaas voor het retailsegment groeide met 12,1 procent en de marges zijn verbeterd. Het volume van merkkazen bleef stabiel. De groei van de export van merkkaas en de positieve ontwikkeling van Noord-Hollandse kaas compenseerden de lagere verkopen van Milner. Het volume basisproducten nam toe met 39,5 procent als gevolg van het hogere melkaanbod van leden-melkveehouders. Er is in 2015 480 miljoen kilo meer boerderijmelk direct doorverkocht dan in 2014 (totaal 1,5 miljard kilo melk). Een deel hiervan is onder de kostprijs verkocht.

Bedrijfsresultaat fors verbeterd

De brutomarge steeg met 36,2 procent naar 2.000 miljoen euro door de gunstigere verkoopmix (toename aandeel in de omzet van producten met hogere toegevoegde waarde) en de lagere kostprijs van de omzet. De kostprijs van de omzet is gedaald met 6,2 procent naar 9.265 miljoen euro. Dit is vooral het gevolg van de lagere garantieprijs voor boerderijmelk, kostenverlagende maatregelen in alle business groups en het verbeteren van de inkoopcondities voor overige grondstoffen en verpakkingsmaterialen. Door de lagere garantieprijs is de vergoeding aan de leden-melkveehouders voor de melk in 2015 met 13,4 procent afgenomen naar 3.514 miljoen euro (2014: 4.056 miljoen euro). Dit ondanks de toename van de melkaanvoer met 6,4 procent naar 10.060 miljoen kilo melk, de hogere prestatietoeslag en de hogere reservering in ledenobligaties.

Kerncijfers	2015	2014	Δ%
in miljoenen euro's			
Netto-omzet	11.265	11.348	-0,7
Netto-omzet voor valuta-effecten	10.883	11.348	-4,1
Bedrijfsresultaat	576	489	17,8
Bedrijfsresultaat voor eenmalige posten en valuta-effecten	531	412	28,9
Winst	343	303	13,2
Winst voor eenmalige posten en valuta-effecten	309	258	19,8
Bedrijfsresultaat in % van de netto-omzet	5,1	4,3	
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	1.019	554	83,9
Waardecreatie per 100 kg melk	3,53	2,93	20,5
Melkprijs in euro's per 100 kg melk	34,64	42,70	-18,9
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.060	9.453	6,4

Het bedrijfsresultaat verslechterde bij de business group Cheese, Butter & Milkpowder omdat door de marktomstandigheden en het hoge melkaanbod een deel van de melkpoeder, basiskaas en basisboter onder de kostprijs moest worden verkocht. Ook in Duitsland was er sprake van een achterblijvend resultaat als gevolg van de lastige marktomstandigheden en grote concurrentie op prijs.

FrieslandCampina investeerde 536 miljoen euro in reclame en promoties (+185 miljoen euro ten opzichte van 2014) om zijn marktposities te verbeteren. De stijging van de verkoop- en algemene beheerskosten wordt veroorzaakt door de groei in Azië en Afrika, acquisities en valuta-effecten. In de overige bedrijfslasten zijn herstructureringskosten opgenomen van 50 miljoen euro voor de sluiting en verplaatsing van de kaasverpakkingslocatie Den Hollander Food in Lochem, de kaasproductie van FrieslandCampina Cheese in Rijkevoort, de productie van biologische zuivel in Limmen en efficiëntiemaatregelen op de productielocaties in Den Bosch, Beilen, Leeuwarden en Gütersloh (Duitsland). In de overige bedrijfsopbrengsten was er in 2014 nog sprake van een eenmalige bate van 131 miljoen euro door een aanpassing in de pensioenregelingen voor medewerkers in Nederland en een boekwinst van 20 miljoen euro naar aanleiding van de brand bij FrieslandCampina Cheese in Gerkesklooster.

In totaal nam het bedrijfsresultaat in 2015 toe met 17,8 procent tot 576 miljoen euro (2014: 489 miljoen euro), waarvan 45 miljoen euro als gevolg van positieve valuta-effecten.

Hogere winst

De winst over 2015 nam toe naar 343 miljoen euro (2014: 303 miljoen euro). De toename van de winst is het gevolg van meer verkopen van producten met hogere toegevoegde waarde in Azië en door Ingredients, gunstige valuta-effecten van 34 miljoen euro, lagere inkoopkosten en lagere bedrijfslasten.

Het saldo van financieringsbaten en -lasten verbeterde met 5 miljoen euro naar 43 miljoen euro negatief. De netto-rentelast bedroeg 43 miljoen euro (2014: 32 miljoen euro).

Het resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen is in 2015 gestegen van 13 miljoen euro naar 15 miljoen euro.

De belastinglast bedroeg 205 miljoen euro (2014: 151 miljoen euro). De toename is voornamelijk het gevolg van de hogere winst.

Melkprijs en prestatieprijs

in euro per 100 kg melk, bij 600.000 kg melk per jaar (exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose)

	2015	2014
Toevoeging aan algemene reserve	2,17	1,93
Rente op ledenobligaties	0,42	0,42
Reservering op naam ledenobligaties-vast	1,28	1,07
Prestatietoeslag	2,25	1,86
Weidegangtoeslag	0,29	0,29
Toeslag bijzondere melkstromen	0,14	0,10
Garantieprijs	30,68	39,38

Contante prijs	
2015	2014
33,36	41,63

Waardecreatie	
2015	2014
3,53	2,93

Melkprijs	
2015	2014
34,64	42,70

Prestatieprijs	
2015	2014
37,23	45,00

Winstverdeling

Van de winst in 2015 van 343 miljoen euro wordt 73 miljoen euro toegerekend aan de minderheidsbelangen. De executive board stelt voor om 218 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve. De resterende winst wordt als volgt bestemd: 42 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en 10 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie aan de onderneming.

Melkprijssystematiek en winstverdeling 2014-2016

De melkprijs die FrieslandCampina op jaarbasis aan de leden-melkveehouders betaalt, bestaat uit de garantieprijs, de toeslag bijzondere melkstromen, de weidegangtoeslag, de prestatietoeslag (samen de contante prijs) en de uitgifte van ledenobligaties. De melk wordt uitbetaald op basis van de waarde van de geleverde kilogrammen eiwit, vet en lactose in de verhouding 10:5:1. De FrieslandCampina-prestatieprijs bestaat uit de melkprijs plus de rente op de ledenobligaties en de toevoeging aan de algemene reserve van de vennootschap.

De hoogte van de algemene reservering en de prestatietoeslag is afhankelijk van de winst van FrieslandCampina. Voor de jaren 2014-2016 wordt van de winst, op basis van de garantieprijs en na aftrek van de vergoeding op ledenobligaties en de winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen, 45 procent toegevoegd aan het eigen vermogen van de vennootschap. Van de winst kan 35 procent aan de leden-melkveehouders worden uitbetaald als prestatietoeslag en wordt 20 procent aan de leden-melkveehouders uitgekeerd in de vorm van ledenobligaties-vast. De uitgifte ledenobligaties-vast wordt berekend op basis van de waarde van de in het boekjaar geleverde melk.

In september van elk jaar kan een interim-uitkering betaald worden op basis van de resultaten van de onderneming over het eerste halfjaar en de geleverde hoeveelheid melk. De interim-uitkering bedraagt 75 procent van de prestatietoeslag over het eerste halfjaar. De finale afrekening vindt plaats in april van het daaropvolgende jaar, op basis van de jaarresultaten van de onderneming en de totale hoeveelheid geleverde melk.

Waardecreatie voor leden-melkveehouders stijgt

Over het jaar 2015 wordt bovenop de garantieprijs in totaal 355 miljoen euro aan leden-melkveehouders uitgekeerd (2014: 277 miljoen euro). Hiervan is de prestatietoeslag 226 miljoen euro (2,25 euro per 100 kilo melk exclusief btw). De uitgifte van ledenobligaties over 2015 bedraagt 129 miljoen euro (1,28 euro per 100 kilo melk exclusief btw). In totaal bedragen de prestatietoeslag en uitgifte ledenobligaties per 100 kilo melk 3,53 euro (2014: 2,93 euro), een stijging van 20,5 procent.

De melkprijs voor de leden-melkveehouders over 2015 is 34,64 euro exclusief btw per 100 kilo melk. Ten opzichte van 2014 (42,70 euro) is dat een afname met 18,9 procent.

De garantieprijs over 2015 was 30,68 euro per 100 kilo melk, een afname van 22,1 procent ten opzichte van 2014 (39,38 euro). De daling van de garantieprijs is het gevolg van lagere melkprijzen van de referentiebedrijven. De vergoeding voor bijzondere melkstromen (Landliebe, biologische melk) bedraagt 0,14 euro per 100 kilo melk en de weidegangtoeslag bedraagt 0,29 euro per 100 kilo melk.

De prestatietoeslag bedraagt 2,25 euro per 100 kilo melk (2014: 1,86 euro). De toename is het gevolg van de hogere winst, waarvan 35 procent wordt toegerekend aan de prestatietoeslag. De uitgifte van ledenobligaties over het jaar 2015 bedraagt 1,28 euro per 100 kilo melk (2014: 1,07 euro).

De prestatieprijs weerspiegelt de totale prestatie van de onderneming. De FrieslandCampina-prestatieprijs over 2015 bedraagt 37,23 euro per 100 kilo melk exclusief btw (2014: 45,05 euro), een afname van 17,4 procent ten opzichte van 2014. De prestatieprijs is ten opzichte van 2014 gedaald als gevolg van de lagere garantieprijs. De algemene reservering in 2015 bedraagt 2,17 euro ten opzichte van 1,93 euro in 2014.

De biologische melkprijs over 2015 bedraagt 51,80 euro exclusief btw per 100 kilo melk (2014: 52,95 euro). De biologische garantieprijs is 47,77 euro per 100 kilo melk. De prestatietoeslag en de uitgifte van ledenobligaties is gebaseerd op de financiële prestatie van FrieslandCampina en is dus hetzelfde als bij reguliere melk. De biologische melkprijs wordt bepaald door vraag en aanbod van biologische melk op de West-Europese markt. De vraag naar biologische zuivel neemt verder toe bij een stabiel blijvend aanbod.

In september 2015 is een interim-uitkering betaald aan de leden-melkveehouders van 2,018 euro per 100 kilo melk. Dit was 75 procent van de pro-forma-prestatietoeslag over het eerste halfjaar (1,009 euro per 100 kilo melk over het gehele jaar). De finale afrekening vindt plaats in april 2016, op basis van de jaarresultaten van FrieslandCampina en de door de melkveehouder in 2015 geleverde hoeveelheid melk. De prestatietoeslag over 2015 bedraagt 2,25 euro, dus de leden-melkveehouders ontvangen van de prestatietoeslag nog 1,24 euro per 100 kilo melk in april 2016.

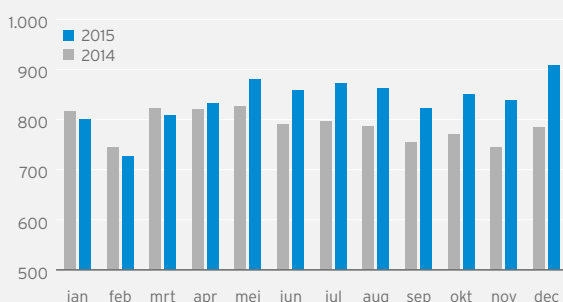
In totaal is de rente op ledenobligaties toegenomen van 40 miljoen euro naar 42 miljoen euro als gevolg van de toename van het aantal obligaties. De rente over de periode 1 januari – 31 mei 2015 bedroeg 3,431 procent, de rente over de periode 1 juni – 30 november 2015 3,299 procent en de rente in de maand december 3,210 procent (de rente op 6-maands Euribor was voor december -0,040 procent). Per 100 kilo ledenmelk is de gemiddelde rente-uitkering 0,42 euro (2014: 0,42 euro).

Melkaanvoer neemt toe met 6,4 procent

In 2015 is 10,1 miljard kilo melk door de leden-melkveehouders van de coöperatie aangeboden. Door de groei van het aantal melkkoeien, de goede kwaliteit van het voer en de milde weersomstandigheden lag de melkaanvoer 6,4 procent boven het niveau van 2014 (9,5 miljard kilo). In het eerste kwartaal nam de melkproductie nog af ten opzichte van 2014. Na 1 april groeide de melkproductie met circa 9 procent en vooral in november en december lag die respectievelijk 13 en 16 procent hoger ten opzichte van dezelfde maanden van 2014. Het groeiende aanbod van boerderijmelk in de tweede helft van 2015 bij een achterblijvende marktvraag heeft gezorgd voor een verdere daling van de prijzen van basisproducten als foliekaas, basisboter en melkpoeder. Daarnaast zorgde het snel stijgende aanbod voor grote uitdagingen in de verwerking

Melkproductie leden-melkveehouders

per maand in miljoenen kg



Einde melkquotering

Per 1 april 2015 is een einde gekomen aan de melkquotering in de Europese Unie. De melkquota werden in 1984 ingevoerd om de groeiende melkproductie, de overschotten en de daarmee samenhangende stijgende uitgaven voor het gemeenschappelijke landbouwbeleid te beperken. Melkveehouders die hun melkquotum overschreden, moesten daarvoor de zogenoemde superheffing betalen.

De basis van het Europese landbouwbeleid was het verlenen van prijssteun voor landbouwproducten. Om die prijs te kunnen uitbetalen, waren er verschillende afzetprogramma's voor de belangrijkste landbouwproducten. Omdat de EU voor zuivel meer dan zelfvoorzienend is, was export slechts mogelijk met subsidies die uitgekeerd werden om het prijsverschil tussen de EU en de wereldmarkt te overbruggen. Met name de steun voor de export leidde tot veel kritiek, zowel van maatschappelijke organisaties als vanuit de politiek. Door afspraken in de WTO werden de exportsubsidies al beperkt. Met de hervormingen van het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid vanaf 2003 werd de prijssteun verder afgebouwd en vervangen door directe toeslagen. De steunprogramma's werden afgebouwd en export geschiedt momenteel zonder enige vorm van subsidiëring. Door deze verregaande hervorming verviel ook de basis voor het stelsel van melkquotering.

De landbouw, waaronder de zuivel, is weer op de markt aangewezen voor de prijsvorming. Slechts voor extreme marktsituaties heeft de Europese Commissie nog een zeer beperkt aantal marktmaatregelen tot haar beschikking. In de zuivelsector is dat de interventie van boter en mager melkpoeder en de tijdelijke steun bij opslag van boter, mager melkpoeder en kaas.

van de melk, ondanks alle investeringen en maatregelen die FrieslandCampina al had genomen. Op 28 december 2015 heeft FrieslandCampina de leden-melkveehouders verzocht de melklevering tijdelijk niet te laten toenemen. Het was voorzien dat de melklevering door de leden-melkveehouders in de eerste zes weken van 2016 zodanig



Raad van kinderen adviseert FrieslandCampina over gezond leven

Wat kan FrieslandCampina doen om mensen in Nederland te helpen gezond te leven? Dit vraagstuk legde FrieslandCampina afgelopen schooljaar voor aan zijn raad van kinderen – groep zes van CBS Het Zwaluwennest in Amersfoort. Na een uitgebreid oriëntatie- en lesprogramma, waaronder een bezoek aan de boerderij, presenteerden de kinderen onder leiding van prinses Laurentien op 11 juni 2015 hun bevindingen aan de executive board. Een eerlijk verhaal over gezondheid en het dilemma tussen lekker en gezond waren onderwerp van gesprek. Zowel de samenstelling van de producten als de verpakking bieden kansen. Kinderen blijken bijvoorbeeld niet goed te weten hoeveel suiker er in producten zit. Duidelijke communicatie en een eerlijk verhaal over gezondheid op verpakkingen was dan ook een van de aanbevelingen. Ook moesten gezonde producten meer worden gepromoot en aantrekkelijker worden gemaakt, aldus de kinderen.

Het is de eerste keer dat FrieslandCampina een raad van kinderen heeft ingesteld. In 2014 is een driejarige samenwerking aangegaan met de Missing Chapter Foundation en UNICEF Nederland. Kern van de samenwerking is kinderen, via een zogenoemde raad van kinderen, een stem te geven in maatschappelijke vraagstukken die bepalend zijn voor de toekomst.

hoog zou zijn dat de verwerkingscapaciteit en de directe verkoopmogelijkheden vanaf januari tot medio februari 2016 ontoereikend zouden zijn. Bij een melklevering per dag die gelijk of lager was dan de gemiddelde melkleverantie per dag in de vergelijkingsperiode van 13 december tot en met 27 december 2015, ontvingen de leden-melkveehouders een additionele vergoeding over de geleverde melk van 2,00 euro per 100 kilo melk (exclusief btw). 60 procent van de leden-melkveehouders heeft aan de tijdelijke regeling deelgenomen. Hierdoor is in de eerste zes weken van 2016 naar schatting 34 miljoen kilo minder melk geleverd. De regeling heeft 14,1 miljoen euro gekost.

Operationele kasstroom toegenomen

De kasstroom uit operationele activiteiten is gestegen naar 1.019 miljoen euro (2014: 554 miljoen euro) als gevolg van de reductie van het werkkapitaal en de stijging van de winst. In 2015 bedroeg de uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities 705 miljoen euro (2014: 627 miljoen euro). In 2015 is 564 miljoen euro geïnvesteerd in productiecapaciteit en efficiëntie- en kwaliteitsverbeteringen. Daarnaast is er 130 miljoen euro geïnvesteerd in de acquisities van de joint venture Friesland Huishan Dairy in China, mozzarellaproducent Fabrelac in België en de activiteiten van Anika Group, distributeur van kindervoeding in Rusland, Wit-Rusland en Oekraïne.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten is uitgekomen op -228 miljoen euro (2014: 132 miljoen euro). Dit is het saldo van de uitbreiding van het belang in FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC van 54,58 naar 67,81 procent voor in totaal circa 182 miljoen euro, uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, rente voor ledenobligaties en een hogere benutting van de kredietfaciliteit.

Het saldo liquide middelen en rekening-courant banken is toegenomen van 606 miljoen euro (ultimo 2014) naar 718 miljoen euro (ultimo 2015) met name als gevolg van de hogere benutting van de kredietfaciliteit.

Financiële positie

De nettoschuld bedroeg 1.108 miljoen euro per 31 december 2015. Ten opzichte van ultimo 2014 is dit een toename van 127 miljoen euro, mede als gevolg van 65 miljoen euro translatie(valuta)-effect op de leningen.

Het totaal eigen vermogen was per 31 december 2015 3.093 miljoen euro (ultimo 2014: 2.823 miljoen euro). Het eigen vermogen is per saldo toegenomen door de toename van het aantal ledenobligaties en de reservering van de winst in de algemene reserve en is verminderd met de

inkoop van aandelen in FrieslandCampina WAMCO Nigeria, welke ten laste van het eigen vermogen is gebracht. De solvabiliteit is per saldo afgenomen naar 36,7 procent (ultimo 2014: 36,8 procent).

De nettofinancieringslast bedroeg 43 miljoen euro en is daarmee 5 miljoen euro afgenomen ten opzichte van 2014. Deze afname is voornamelijk veroorzaakt door herwaarderingsresultaten op financiële instrumenten.

Financiering

FrieslandCampina maakt gebruik van leningen van meerdere groepen financiers (leden-melkveehouders, banken en investeerders). Het hoofdbestanddeel van de bankleningen wordt gevormd door een gecommiteerde

kredietfaciliteit van 1,5 miljard euro met een syndicaat van banken. In april 2015 is de looptijd van deze faciliteit met een jaar verlengd naar april 2020. Per ultimo december 2015 is 650 miljoen euro geleend onder deze faciliteit. Het hoofdbestanddeel van de uitstaande institutionele leningen bedraagt 696 miljoen US-dollar. De verplichtingen in US-dollar zijn via *cross currency swaps* omgezet in euroverplichtingen.

Risicobeheer financiële instrumenten

FrieslandCampina is gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico en valutarisico. Het algemene risicobeleid is erop gericht om financiële risico's te identificeren, analyseren en waar nodig te mitigeren om zodoende mogelijke negatieve

Markontwikkelingen

Het jaar 2015 kenmerkte zich door de wereldwijd toenemende melkproductie bij een achterblijvende vraagontwikkeling op de wereldmarkt. Dit resulteerde in dalende opbrengstprijzen voor de meeste zuivelproducten. Mede door de relatief gunstige weersomstandigheden en de afschaffing van de melkquotering in de Europese Unie per 1 april 2015 nam de melkproductie wereldwijd toe met 2,1 procent ten opzichte van 2014. In de Europese Unie steeg in 2015 de melkproductie met 2,5 procent en in Nederland met 7,4 procent ten opzichte van 2014. In Nieuw-Zeeland nam de melkproductie met 1,5 procent af en in de Verenigde Staten met 1,1 procent toe.

In de eerste drie maanden van 2015 nam de melkproductie in de Europese Unie nog af als gevolg van de dreiging van de superheffing bij quotumoverschrijding op 1 april 2015 en in Nieuw-Zeeland door droogte. Als gevolg van het lagere aanbod van melk en beperkte voorraden van zuivelproducten stegen in het eerste kwartaal de Europese noteringen voor kaas, boter en melk- en weipoeder.

Vanaf het tweede kwartaal 2015 daalden de opbrengstprijzen voor zuivelproducten door enerzijds de toename van de melkproductie en anderzijds een lagere vraagontwikkeling. China en Rusland, twee belangrijke zuivelimporterende landen, importeerden minder zuivelproducten als gevolg van de stagnerende economische groei in China en de boycot van Europese zuivelproducten door Rusland. De vraag op de wereldmarkt herstelde zich gedurende het jaar niet. Aanhoudende geopolitieke spanningen in vooral het Midden-Oosten, de scherpe daling van de olieprijs en de tegenvallende economische ontwikkelingen in de belangrijkste zuivelimporterende regio's leidden, in combinatie met hoge voorraden, tot een overschot aan zuivelproducten op de wereldmarkt. Hierdoor bleven de opbrengstprijzen op de wereld- en de Europese markt dalen tot niveaus die overeenkomen met de prijsniveaus in 2009.

Nederlandse noteringen

in euro per ton product

	1 januari 2015	1 april 2015	31 december 2015	Δ% 31 december t.o.v. 1 januari
Kaas (Hannover)	2.550	2.750	2.300	-9,8
Vol melkpoeder	2.170	2.790	2.100	-3,2
Mager melkpoeder	1.730	2.010	1.670	-3,5
Weipoeder	740	810	500	-32,4
Boter	2.760	3.180	2.830	+2,5

financiële resultaten te voorkomen. De voornaamste financiële instrumenten van FrieslandCampina bestaan uit debiteuren, crediteuren, leningen van kredietinstellingen en institutionele beleggers, ledenobligaties en liquide middelen. Derivatentransacties, voornamelijk valutatermijntransacties en renteswaps, worden afgesloten ten behoeve van het beheersen van de valuta- en renterisico's voortvloeiend uit FrieslandCampina-activiteiten en de financiering daarvan. Het *treasury*-beleid op het gebied van risico's omtrent financiële instrumenten is vastgesteld op basis van het risicomanagementbeleid zoals goedgekeurd door de executive board. Het is het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen. De verwerking van de financiële instrumenten en verdere details met betrekking tot het risico en risicobeheer inzake financiële instrumenten is opgenomen in toelichting 27 van de jaarrekening (pagina 119).



Alaska Milk Corporation in de Filippijnen opent nieuwe en verbeterde melkpoeder- en creamerfabriek

Alaska Milk Corporation, de Filippijnse werkmaatschappij van FrieslandCampina, bereikte een nieuwe mijlpaal met de opening van een state-of-the-art productielocatie voor melkpoeder en creamer. De nieuwe productielocatie maakt het mogelijk om meer Alaska-melkpoeder en Krem Top-koffiemelk te produceren en daarmee te voldoen aan de lokale marktvraag. Ook worden er op deze locatie FrieslandCampina Kievit-creamers voor in de koffie en thee voor de Zuidoost-Aziatische regio geproduceerd. Bij het ontwerp en de ontwikkeling van de nieuwe productielocatie is veel aandacht besteed aan veiligheid, hygiëne en hoge kwaliteitsnormen.

Pensioenlasten en dekkingsgraad

Het grootste deel van de pensioenlasten heeft betrekking op de Nederlandse pensioenregelingen en betreft pensioenlasten uit hoofde van toegezegde bijdrageregelingen. Dit is het gevolg van de overgang per 1 januari 2015 naar een collectieve beschikbarepremieregeling via het nieuw opgerichte 'Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zuivel en aanverwante industrie'. Daarnaast wordt er nog een aantal (overgangs)regelingen uitgevoerd door verschillende externe partijen.

Ultimo 2014 is, in verband met de oprichting van het nieuwe bedrijfstakpensioenfonds, de opbouw stopgezet bij de belangrijkste uitvoerders Avéro Achmea Pensioen en de Stichting Pensioenfonds Campina. De bijstortverplichting bij Avéro Achmea Pensioen, die in werking treedt indien de dekkingsgraad van het gesepareerde pensioendepot onder het minimumniveau daalt, blijft ook in de toekomst bestaan. De uitvoeringsovereenkomst met de Stichting Pensioenfonds Campina is opgezegd. FrieslandCampina heeft in 2015 een aanvullende storting aan de Stichting Pensioenfonds Campina gedaan in verband met het op niveau brengen van de voorziening voor toekomstige uitvoeringskosten en is met het fonds nog in overleg over definitieve afspraken inzake de uitvoering van een aantal overgebleven kleinere onderdelen van de regeling.

De dekkingsgraad van het bij Avéro Achmea Pensioen ondergebrachte gesepareerde depot bedroeg eind 2015 118,1 procent (eind 2014: 123,2 procent). Deze dekkingsgraad wordt bepaald op basis van de met de verzekeraar afgesproken verzekeringsvoorwaarden en komt hoger uit dan wanneer deze bepaald zou zijn op basis van de actuele marktwaaarde. De dekkingsgraad van het Pensioenfonds Campina is gedaald van 106,3 procent eind 2014 naar 104,8 procent (beleidsdekkingsgraad) eind 2015.

Investeringsen

In 2015 heeft FrieslandCampina 564 miljoen euro geïnvesteerd (2014: 656 miljoen euro).

De investeringen hebben tot doel de toenemende melkhoeveelheid van de leden-melkveehouders als gevolg van het wegvallen van de EU-melkquota in 2015 te verwerken en de kwaliteit, productveiligheid en efficiëntie verder te verbeteren. Sinds 2009 is in totaal 3,1 miljard euro geïnvesteerd in vaste activa, waarvan 2,2 miljard (ruim 70 procent) in Nederland.

In 2015 is een aantal nieuwe productiefaciliteiten in gebruik genomen:

- FrieslandCampina Butter in Lochem: uitbreiding productiecapaciteit van boterolie
- FrieslandCampina Belgium in Aalter (België): nieuwe verpakkinglijn van zuiveldranken
- FrieslandCampina Ingredients in Borculo: eerste gedeelte van de nieuwbouw voor de productie van melkpoeder en kindervoeding
- Alaska Milk Corporation/FrieslandCampina Kievit in Makati City (Filippijnen): uitbreiding productiecapaciteit creamers
- FrieslandCampina Ingredients in Borculo: uitbreiding productiecapaciteit van ingrediënten (Domo Vivinal GOS) voor kindervoeding
- FrieslandCampina Cheese in Gerkesklooster: herbouw kaaspakhuis en pekellokaal als gevolg van brand in 2014
- FrieslandCampina Consumer Products in Maasdam: nieuw distributiecentrum
- FrieslandCampina WAMCO Nigeria in Lagos: uitbreiding capaciteit pakhuis

De belangrijkste lopende investeringsprojecten

FrieslandCampina Consumer Products in Leeuwarden

Investing: 138 miljoen euro

Looptijd: 2014-2016

Doel: tweede deel uitbreiding verwerkingscapaciteit melk door vernieuwing en uitbreiding productiecapaciteit geëvaporeerde en gecondenseerde melk voor export

FrieslandCampina Ingredients in Borculo

Investing: 135 miljoen euro

Looptijd: 2014-2016

Doel: uitbreiding productiecapaciteit door bouw nieuwe productielocatie met sproeidroogtoren voor melkpoeder en ingrediënten

FrieslandCampina Ingredients in Beilen

Investing: 57 miljoen euro (in 2015)

Looptijd: 2015-2016

Doel: uitbreiding kleinverpakkingscapaciteit van kindervoeding



Koninklijk paar bezoekt Nederlands praktijk- en trainingscentrum voor melkveehouderij in China

Op 25 oktober 2015, de eerste dag van het staatsbezoek aan de Volksrepubliek China, hebben Koning Willem-Alexander en Koningin Máxima samen met Bert Koenders, minister van Buitenlandse Zaken, en Sharon Dijksma, staatssecretaris van Economische Zaken, een bezoek gebracht aan het Dutch Dairy Expertise Centre in Zhaojiayu Village (in de buurt van Beijing) in China. Het praktijk- en trainingscentrum maakt deel uit van het Sino-Dutch Dairy Development Centre, een samenwerkingsverband van de China Agricultural University, Wageningen University & Research centre, FrieslandCampina, CRV, Rabobank en China Zhongdi Dairy Holdings. Het koninklijk paar heeft tijdens het bezoek kennis gemaakt met de wijze waarop het Sino-Dutch Dairy Development Centre helpt bij het verbeteren van de voedselveiligheid, de kwaliteit en de productiviteit van de Chinese zuivelketen.

Investeringsprojecten 2016

De begroting voor 2016 bevat circa 550 miljoen euro aan investeringen. De belangrijkste nieuwe projecten zijn:

FrieslandCampina Cheese in Gerkesklooster, Workum en Bedum

Investing: 30 miljoen euro

Looptijd: 2016-2017

Doel: uitbreiding van de productie- en kaasopslagcapaciteit ter vervanging van de kaasproductielocatie in Rijkevoort

FrieslandCampina Ingredients in Veghel

Investing: 15 miljoen euro in 2016

Looptijd: 2016-2018

Doel: uitbreiding van de productiecapaciteit en toepassing van hoogwaardige microfiltratietechnologie

Investeringen

in miljoenen euro's

2015	564
2014	656
2013	559
2012	423
2011	376

Versterking van de organisatie

In het streven naar een slagvaardigere organisatie, het beter benutten van zijn schaalgrootte en het verlagen van de operationele kosten heeft FrieslandCampina in 2015 diverse veranderingen in de organisatie aangekondigd en doorgevoerd:

- Sinds 1 januari 2015 worden de productielocaties en productieplanning door de *supply chain*-organisatie van de business groups Ingredients en Cheese, Butter & Milkpowder aangestuurd in plaats van door de werkmaatschappijen. De werkmaatschappijen richten zich volledig op de commerciële activiteiten.
- Met ingang van januari 2015 is de nieuwe werkmaatschappij FrieslandCampina Africa opgericht waarin de verkoopactiviteiten voor Noord- en West-Afrika (met uitzondering van Nigeria) zijn gebundeld. De werkmaatschappij maakt deel uit van de business group FrieslandCampina Consumer Products Europe, Middle East & Africa.
- In april 2015 hebben FrieslandCampina Hongarije en Alföldi Tej overeenstemming bereikt over de verkoop van de productielocatie in Debrecen aan Alföldi Tej. De nieuwe eigenaar zal de productie van zuivelproducten ter plaatse voortzetten.
- In de FrieslandCampina-productielocaties in Beilen en Leeuwarden is in 2015 gestart met een programma dat gericht is op efficiëntieverbetering en kostenverlaging. De verbetervoorstellen leiden tot structurele wijzigingen zoals nieuwe werkwijzen, verandering in taken en verantwoordelijkheden, efficiëntere bezetting, andere samenstelling van ploegen en aanpassing van de organisatiestructuur. Voorzien is dat in de komende drie jaar bij FrieslandCampina in Beilen en Leeuwarden tussen de 335 en 355 van de huidige 1.590 arbeidsplaatsen zullen vervallen. Ook op de productielocatie in Gütersloh in Duitsland is een programma voor het verbeteren van de efficiëntie uitgevoerd met als gevolg dat 57 arbeidsplaatsen zijn vervallen.
- De kaasverpakkingslocatie Den Hollander Food in Lochem wordt in het eerste kwartaal van 2016 gesloten. De activiteiten worden verplaatst naar de kaasverpakkingslocaties in Wollega en Leerdam. Als gevolg hiervan vervallen 139 arbeidsplaatsen.
- De kaasproductie van FrieslandCampina Cheese in Rijkevoort wordt verplaatst naar de productielocaties in Bedum, Gerkesklooster en Workum. Hierdoor vervallen 68 arbeidsplaatsen bij FrieslandCampina Cheese in Rijkevoort. De sluiting is gepland in het derde kwartaal van 2017.
- FrieslandCampina Butter in Den Bosch zal zich in de toekomst voornamelijk richten op het ontromen van melk en het verpakken van boter. De bereiding van boterspecialiteiten voor industriële afnemers wordt verplaatst naar FrieslandCampina Butter in Noordwijk (Groningen). Hierdoor vervallen er 21 vaste en 19 tijdelijke arbeidsplaatsen. Er blijft werkgelegenheid voor 71 personen in Den Bosch. De aanpassing van de organisatie zal in het eerste kwartaal van 2016 van start gaan.
- De productie van biologische zuivel, waaronder het merk Campina Boer en Land, wordt geconcentreerd in de vestiging in Maasdam, waardoor de kleinschalige vestiging in Limmen medio 2016 gesloten wordt. Door de sluiting komen de 30 arbeidsplaatsen te vervallen. Het merk Zuiver Zuivel wordt in 2016 overgenomen door Weerribben Zuivel.
- FrieslandCampina Kievit heeft in november 2015 het voornemen bekendgemaakt de commerciële *vending*-activiteiten (producten voor koffie- en cacao drankautomaten) vanuit de locatie in Lippstadt (Duitsland) te verkopen aan Barry Callebaut Sweden AB. FrieslandCampina Kievit blijft deze *vending*-producten produceren voor Barry Callebaut. De overdracht zal naar verwachting in maart 2016 worden afgerond.
- Het Summit-programma is in 2010 gestart om de plannings- en informatiesystemen, processen en gegevens te uniformeren voor alle FrieslandCampina-werkmaatschappijen. Dit programma is een belangrijk onderdeel in de strategie van FrieslandCampina om te komen tot een meer geïntegreerde netwerkorganisatie. Doel is zowel effectievere (logistieke) planning en besluitvorming, als het efficiënter werken door schaalvoordelen beter te benutten. In 2015 is functionaliteit voor het beheren van productspecificaties toegevoegd aan het programma. Inmiddels is de Summit-implementatie bijna halverwege. Gedurende 2015 is het (SAP-)platform succesvol geïmplementeerd op 17 locaties. In totaal werken nu 33 locaties en circa 40 procent van alle uiteindelijk betrokken medewerkers met het nieuwe platform. Het doel is het programma in 2018 af te ronden.
- De activiteiten van FrieslandCampina op het vasteland van China zijn vanaf 1 januari 2016 ondergebracht in een nieuwe business group: Consumer Products China. James Chiu is benoemd als executive director van de business group en rapporteert aan Roelof Joosten, ceo van Royal FrieslandCampina. De oprichting van de nieuwe business group onderstreept het toenemende belang van de activiteiten van FrieslandCampina in China. Tot 1 januari 2016 maakten de activiteiten deel uit van de business group Consumer Products Asia.

Opgelegde maatregelen Europese Commissie in verband met fusie eind 2008

33

De onafhankelijke Stichting Dutch Milk Foundation (DMF) geeft uitvoering aan de fusievoorwaarden die de Europese Commissie in 2008 heeft gesteld aan de fusie tussen Friesland Foods en Campina. FrieslandCampina moet producenten van dagverse zuivelproducten en/of natuurgerijpte kaas op jaarbasis maximaal 1,2 miljard kilo Nederlandse boerderijmelk ter beschikking stellen.

De bedrijfsonderdelen die bij de fusie afgestoten moesten worden en nu onderdeel uitmaken van Arla Foods of Deltamilk, maken gebruik van deze mogelijkheid en van de voor hen gereserveerde volumes. Van de beschikbare 1,2 miljard kilo melk is 0,9 miljard door DMF gereserveerd voor deze marktpartijen. Voor levering van de resterende circa 0,3 miljard kilo melk is een contract afgesloten met A-ware, dat is ingegaan op 1 maart 2015.

De Stichting zorgt eveneens voor de uitvoering van de opgelegde vertrekregeling voor Nederlandse leden-melkveehouders van FrieslandCampina. In de periode 1 januari – 31 december 2015 heeft DMF vijf (2014: negen) aanvragen goedgekeurd van melkveehouders die het lidmaatschap van FrieslandCampina wilden beëindigen met gebruikmaking van de vertrekregeling van 5,00 euro per 100 kilo melk. In totaal ging het hierbij om 5,0 miljoen kilo melk (2014: 5,6 miljoen kilo melk). De melk die beschikbaar is bij DMF wordt verminderd met het volume aan melk van Nederlandse leden-melkveehouders die FrieslandCampina verlaten met gebruikmaking van de vertrekregeling.

Leden-melkveehouders van FrieslandCampina in Nederland die naar Deltamilk of Arla Foods willen vertrekken, kunnen het lidmaatschap op elk moment beëindigen met gebruikmaking van de vertrekregeling. De melkvolumes die zij meenemen, gaan af van de voor Deltamilk, Arla Foods of A-ware beschikbare volumes. Voor leden-melkveehouders die naar andere partijen willen vertrekken en de vertrekpremie aanvragen na 1 september, geldt dat hun aanvraag niet direct wordt gehonoreerd. Een vertrek onder toekenning van de premie is dan pas mogelijk na elk vol jaar. Melkveehouders die hun aanvraag hebben ingediend na 31 augustus 2015 en tot en met 31 augustus 2016, kunnen overgaan per 1 maart 2017 of later. Dit is een jaarlijks terugkerende cyclus.

Vanaf de inwerkingtreding van de vertrekregeling in 2009 hebben 98 leden-melkveehouders hiervan gebruik gemaakt. In totaal gaat het hierbij om 73 miljoen kilo melk.

Black&White: al 75 jaar de smaak van Hong Kong

Ter gelegenheid van het 75-jarige jubileum van het merk Black&White werden er bij FrieslandCampina Hong Kong diverse activiteiten georganiseerd. Voor het eerst in de geschiedenis heeft het merk deelgenomen aan de jaarlijkse parade om samen met de mensen in Hong Kong het Chinese nieuwe jaar in te luiden en de theecultuur van Hong Kong extra onder de aandacht te brengen. Black&White is een van de eerste merken geëvaporeerde melk in Hong Kong. De zogenoemde 'milk tea' is er razend populair.



Innovatie binnen FrieslandCampina wordt gedreven door inzichten in de behoeften van consumenten en industriële afnemers, maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van voeding en duurzaamheid, en de kennis die de experts binnen FrieslandCampina hebben op het gebied van nutriënten, melkcomponenten, melkverwerking, producten, verpakking, melkveehouderij en duurzaamheid.

FrieslandCampina richt zich met innovaties op zuivelproducten die op een duurzame manier bijdragen aan groei, ontwikkeling, gezondheid en welzijn van consumenten over de hele wereld. In 2015 heeft FrieslandCampina 73 miljoen euro geïnvesteerd in zijn research & development-activiteiten (2014: 78 miljoen euro). Dit is 0,6 procent van de netto-omzet.

Een belangrijk aandachtspunt in de research & development-activiteiten is het verlagen van de hoeveelheid toegevoegde suiker in producten. Dit is belangrijk om de producten gezonder te maken en bij te dragen aan het voorkomen van onnodige calorie-inname. Het verlagen van het suikergehalte heeft gevolgen voor de smaak en de textuur van producten. Om dit te compenseren, zijn aanpassingen in recepturen nodig die relatief veel onderzoek en ontwikkeltijd vragen.

Ook het terugbrengen van het zoutgehalte in kaas is een belangrijk aandachtspunt. In 2015 is de doelstelling gerealiseerd om alle halfharde Goudse 48+-kazen gemiddeld tien procent minder zout te laten bevatten in vergelijking met de samenstelling in 2010. Naast de toepassing van bestaande technieken, zoals minder lang pekelen, werkt FrieslandCampina aan de ontwikkeling en implementatie van nieuwe technologieën voor zoutreductie in kaas.

Voor verschillende leeftijdsgroepen zijn in 2015 nieuwe nutritionele producten ontwikkeld. OptiMel Pro Age speelt in op de specifieke nutritionele behoefte van respectievelijk 40-, 50- en 60-plussers. Dit nieuwe product is in Hong Kong geïntroduceerd. Friso Prestige is een nieuwe premium kindervoeding die eind 2015 is geïntroduceerd in China. Voor mensen met een verhoogde eiwitbehoefte zoals ouderen en sporters is Vifit extra-proteïne gelanceerd.

Baanbrekende technologische ontwikkelingen vonden ook plaats in nieuwe marktsegmenten.

FrieslandCampina heeft Lattiz ontwikkeld, een moderne automatische melkschuimmachine voor de horeca die het mogelijk maakt om binnen enkele seconden een cappuccino met melkschuim van constante barista-kwaliteit te serveren. Voor de Lattiz-technologie zijn meerdere patenten aangevraagd. Het product is in 2015 succesvol op de Nederlandse horeca-markt geïntroduceerd.



Lattiz: melkschuim van barista-kwaliteit met één druk op de knop

Eind oktober 2015 introduceerde FrieslandCampina Foodservice Lattiz, een automatische melkschuimmachine. Met Lattiz kan elke horecamedewerker of barista een goede cappuccino, latte macchiato of koffie verkeerd maken met een snelheid van zes koppen per minuut. Voor de ontwikkeling van Lattiz werkte FrieslandCampina nauw samen met specialisten als koffiebranders en machinedealers. Aan het concept, dat bestaat uit een machine en uit een speciale melk voor een stevige en luchtige schuimkraag, is ruim twee jaar gewerkt.

Kwaliteit

35

Voor nieuwe producten is goede smaak een voorwaarde. In Griekenland is een authentieke Griekse yoghurt onder het Griekse merk NoyNoy Ekлектó geïntroduceerd met traditionele samenstelling en smaak.

Duurzaamheid is een belangrijke drijfveer bij innovatieprojecten. Energie- en waterbesparingen in productieprocessen en een effectiever gebruik van grondstoffen dragen bij aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen. In 2015 is een model ontwikkeld dat betere inzichten verschaft in de melkstromen. Met kennis op het gebied van melkcomponenten en technologie draagt dit bij aan rendementsverbetering en wordt de milieubelasting teruggedrongen. Daarnaast hebben nieuw ontwikkelde verpakkingsprocessen en verbeterde verpakkingen een bijdrage geleverd aan het verbeteren van de duurzaamheid.



Gezond ouder worden met Opti-mel Pro Age

FrieslandCampina Hong Kong introduceerde in de zomer van 2015 Opti-mel Pro Age, een gespecialiseerde serie zuivelproducten met een hoog calcium- en een laag vetgehalte voor verschillende fasen in het leven. Met Opti-mel Pro Age wordt ingespeeld op de veranderende voedingsbehoeften naargelang mensen ouder worden. Zo is er Opti-mel Silver voor mensen van veertig jaar en ouder, dat helpt voor het behoud van mobiliteit, voor botten, gewrichten en spieren. Voor mensen van 50 jaar en ouder is er Opti-mel Gold, ter ondersteuning van de gezondheid van het hart en het behoud van mobiliteit. Opti-mel Diamond is er voor de leeftijd van 60 jaar en ouder om te helpen de cognitieve gezondheid, de gezondheid van het hart en de mobiliteit op peil te houden.

Voor FrieslandCampina staan kwaliteit en voedselveiligheid van melk en producten voorop. FrieslandCampina beheerst samen met de leden-melkveehouders van de coöperatie de gehele productieketen, van de boerderij tot aan het eindproduct, *van gras tot glas*.

Wereldwijd moeten alle afnemers en consumenten erop kunnen vertrouwen dat elk product van een onberispelijk kwaliteitsniveau is. FrieslandCampina wil dat al zijn productie- en distributiebedrijven op dezelfde wijze omgaan met veiligheid en kwaliteit, ongeacht wat en waar er geproduceerd wordt. FrieslandCampina hanteert daarom een eigen integraal kwaliteitssysteem genaamd *Foqus* om de veiligheid en kwaliteit van zijn producten in de gehele productieketen te borgen. Met *Foqus* biedt FrieslandCampina consumenten, klanten en overheden de garantie dat de producten en productieprocessen voldoen aan de hoge eisen op het gebied van voedselveiligheid, kwaliteit, veiligheid, arbeidsomstandigheden, brandveiligheid en milieu. Met behulp van een uitgebreid programma van trainingen en audits wordt *Foqus* op de productielocaties, bij de leden-melkveehouders en bij de grondstoffenleveranciers geborgd en continu gemonitord.

In de *Foqus*-module voor de leden-melkveehouders (*Foqus planet*) staat de borging van kwaliteit en voedselveiligheid voorop. Daarnaast staat het verder stimuleren van duurzaamheid in de melkveehouderij centraal via verschillende programma's waar melkveehouders extra verdiensten mee kunnen realiseren.

Bij de bewaking van de kwaliteit vormen de wettelijke eisen het uitgangspunt. Daarnaast worden aanvullende eisen gesteld. In *Foqus* zijn de verschillende internationale normen, zoals GMP+, HACCP, ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, OSHAS 18000 en ISO 14000, geïntegreerd. Op deze wijze kunnen zowel de afnemers van FrieslandCampina als de consumenten erop vertrouwen dat de producten veilig en van hoge kwaliteit zijn en verantwoord worden geproduceerd. Elk jaar worden de *Foqus*-eisen opnieuw bekeken en indien nodig bijgesteld, zodat het systeem altijd in lijn is met de nieuwste kennis en inzichten.

De melkketen

36

De medewerker





Om de melk optimaal tot waarde te brengen, wordt continu geïnvesteerd in het verbeteren van de kwaliteit van de producten en de veiligheid op de productielocaties. De vaardigheden en de professionaliteit van de medewerkers zijn bepalend voor het succes van FrieslandCampina. Het inspireren en motiveren van medewerkers en het bevorderen van ondernemerschap staan centraal. Medewerkers worden gestimuleerd een voorbeeld te zijn op het gebied van veiligheid, samen uitdagingen aan te gaan, samen te groeien, zelf verantwoordelijkheid te nemen en besluitvaardig en daadkrachtig te zijn.

Business groups

Consumer Products Europe, Middle East & Africa

De volumes zijn in 2015 gestabiliseerd na enkele jaren van negatieve volumeontwikkeling. In het tweede halfjaar herstelde de volumeontwikkeling zich ten opzichte van het tweede halfjaar 2014. In het tweede halfjaar werd in Europa 1,5 procent en in het Midden-Oosten en Afrika 3,7 procent groei gerealiseerd. De netto-omzet is gedaald met 4,6 procent naar 3.697 miljoen euro door lagere verkoopprijzen. Het bedrijfsresultaat verbeterde van 245 miljoen euro in 2014 naar 279 miljoen euro in 2015.

De brutomarge en het bedrijfsresultaat zijn gestegen door herstructureringsbesparingen en lagere inkoopkosten. Een deel van de toegenomen marge is geïnvesteerd in hogere uitgaven voor reclame en promotie voor Campina, Frico, Milner, Landliebe, Peak en Rainbow. Herstructureringsprojecten zijn in 2015 uitgevoerd in Roemenië, Hongarije, Nederland (Eindhoven) en België (Sleidinge). Als gevolg van de aangekondigde herstructurering bij FrieslandCampina in Leeuwarden en Gütersloh en de sluiting van de productielocatie in Limmen zijn herstructureringskosten genomen van 15 miljoen euro. Het personeelsbestand

Totaalvolume stabiel na jaren van daling, volume in het Midden-Oosten en Afrika groeit, herstel volumegroei in Europa in tweede halfjaar

Herstructureringsbesparingen geïnvesteerd in toename van reclame- en promotie-uitgaven voor groei van volume- en marktaandeel

Bedrijfsresultaat gestegen door lagere kostprijs en herstructureringsbesparingen, wat heeft geleid tot een hogere brutomarge

van de business group is gedaald met 465 fte's ten opzichte van eind december 2014 vanwege uitgevoerde herstructureringen.

West-Europa

In West-Europa (Nederland, Duitsland, België, Verenigd Koninkrijk) is in 2015 met name geïnvesteerd in de merken Campina, Chocomel, Landliebe en Yazoo. Dit heeft geresulteerd in productintroducties, nieuwe reclamecampagnes en verbeterde verpakkingen. Door de ontwikkelingen op de zuivelmarkt daalden de verkoopprijzen, waardoor de netto-omzet afnam. Het bedrijfsresultaat stabiliseerde in Nederland, verbeterde in België en Verenigd Koninkrijk, maar nam sterk af in Duitsland en bij FrieslandCampina Foodservice. In Nederland is het totale volume afgenomen met 1,0 procent. Het marktaandeel nam toe met 0,2 procentpunt, mede door de succesvolle Campina-reclamecampagne met Epke Zonderland, waarbij het belang van zuivel in een gezond voedingspatroon wordt benadrukt. De in maart 2015 geïntroduceerde Chocomel Vers is bijzonder succesvol. Dit resulteerde in een sterke groei in volume en marktaandeel. In Duitsland staan de resultaten onder forse druk door de sterke concurrentie op prijs, met name door huismerken, toegenomen reclame- en promotie-uitgaven en eenmalige kosten van de herstructurering in Gütersloh en de SAP-implementatie. Wel blijft Landliebe groeien in volume en marktaandeel, hetgeen het totale volume in Duitsland deed stabiliseren. De omzet en het bedrijfsresultaat van de werkmaatschappij FrieslandCampina Foodservice namen af door lagere verkoopprijzen met name in Nederland en Duitsland en eenmalige kosten voor herstructurering en de SAP-implementatie. Het totaalvolume was stabiel, met groei in de segmenten 'Global Accounts' (fastfoodketens), 'Industry' (bakkerijen) en 'International' (Frankrijk, Italië).

Zuidoost-Europa

In Griekenland nam het volume toe, na enkele jaren van daling door de economische crisis. In juni 2015 is NoyNoy Eklektó, een serie authentieke melk- en kaasproducten, geïntroduceerd. Hierdoor verbeterde het marktaandeel. De netto-omzet en het bedrijfsresultaat namen af vanwege prijsverlagingen door de lastige marktomstandigheden. Na een aantal moeilijke jaren zijn volumes, marktaandelen en bedrijfsresultaat gegroeid in Hongarije en Roemenië. In Hongarije is de introductie van Landliebe zeer succesvol en de kwarkreep Pöttyös, met nieuwe productlanceringen, blijft populair. De productielocatie in Debrecen (Hongarije) is verkocht. De ruim 100 medewerkers zijn in dienst getreden bij de nieuwe eigenaar. In Roemenië is de productielocatie in Carei gesloten en het distributienetwerk

Kerncijfers	2015	2014	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	3.697	3.874	-4,6
Bedrijfsresultaat	279	245	13,9
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	7,5	6,3	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	7.611	7.921	-3,9
Prijzeffect op de omzet	▼		
Volume-mix-effect op de omzet	▼		



Introductie Campina stevige yoghurt op fruit



Authentieke NoyNoy Eklektó- zuivelproducten in Griekenland



Peak Wazobia: betaalbare geëvaporeerde melk voor de Nigeriaanse markt

geherstructureerd. Hierdoor is het aantal medewerkers met 280 fte's gereduceerd ten opzichte van eind december 2014. In Rusland daalde het bedrijfsresultaat licht ten opzichte van 2014 door het voortduren van de handelsboycot van kaas en andere zuivelproducten en de verslechterende economische situatie in het land, die een negatief effect heeft op de koopkracht. Alleen lokaal in Rusland geproduceerde producten en geïmporteerde kindervoeding kunnen nog verkocht worden. De acquisitie van de activiteiten van kindervoedingsdistributeur Anika Group werd afgerond in december 2015.

Afrika en het Midden-Oosten

In Nigeria hebben lage olieprijsen en geopolitieke spanningen een negatief effect op de economische situatie. De hele zuivelcategorie staat, net zoals andere voedingsmiddelen categorieën, onder druk. Om producten toch betaalbaar te houden, zijn van Peak en Three Crowns kleinere en goedkopere verpakkingen op de markt gebracht met geëvaporeerde melk en met melkpoeder. Daarnaast is in 2015 veel aandacht besteed aan het verbeteren van de distributie. Hierdoor is de concurrentiepositie versterkt en is de volumedaling minder dan die van de markt. Het bedrijfsresultaat verbeterde sterk als gevolg van lagere kostprijzen, ondanks hogere reclame- en promotie-uitgaven en negatieve valuta-effecten. In West-Afrika (Ghana, Ivoorkust, Togo en Kameroen) en Noord-Afrika (Egypte, Algerije) verbeterden volumes, netto-omzet en bedrijfsresultaat sterk door toenemende verkopen van gecondenseerde melk onder de merken Bonnet Bleu en Bonnet Rouge (mede door de acquisitie van Olam in 2014)

en Frico-kaas. In het Midden-Oosten (Verenigde Arabische Emiraten, Saoedi-Arabië) groeiden volumes, netto-omzet en bedrijfsresultaat sterk door de volumegroei van Rainbow gecondenseerde melk in Saoedi-Arabië, lagere kostprijzen en positieve valuta-effecten.

Aandachtspunten 2016

In 2016 ligt de nadruk op het verder uitbouwen van volumegroei, na de realisatie van de positieve volumeontwikkeling in de tweede helft van 2015. In de dalende West-Europese markten betekent dit volumebehoud en marktaandeelgroei voor de Nederlandse en Duitse *masterbrands*, alsmede volumegroei in foodservice en huismerken in West-Europa. In Zuidoost-Europa wordt de strategie gecontinueerd om groei in volume, marktaandeel en bedrijfsresultaat te realiseren door middel van nieuwe productintroducties. In Afrika en het Midden-Oosten ligt de nadruk op het accelereren van volume en marktaandeel in gecondenseerde melk, kindervoeding en kaas, naast sterk financieel risicomanagement binnen deze regio. Het beter benutten van de nutritionele waarde van zuivel blijft veel aandacht krijgen, alsook reductie van suiker en zout in de productontwikkeling. Verdere efficiëntieverbeteringen op de productielocaties en distributienetwerken worden nagestreefd in de gehele organisatie. Deze zullen mede de toename van reclame- en promotie-uitgaven mogelijk moeten maken.

Business groups

Consumer Products Asia

De netto-omzet van de business group Consumer Products Asia is in 2015 met 17,1 procent gestegen naar 2.774 miljoen euro. Het positieve valuta-effect op de omzet bedroeg 298 miljoen euro. In alle markten is groei gerealiseerd met Friso-kindervoeding. Binnen de categorie zuiveldranken herstelde de volumeontwikkeling zich gedurende het jaar. Het bedrijfsresultaat van de business group nam met 44,1 procent toe naar 631 miljoen euro. Hierin bedroeg het positieve valuta-effect 89 miljoen euro.

Friso-kindervoeding staat aan de basis van de sterke groei in China en Hong Kong

Efficiëntieverbeteringen dragen bij aan de resultaatverbetering

Extra investeringen in reclame en promotie om groei te ondersteunen

Joint venture Friesland Huishan Dairy opgericht

De groei van de netto-omzet en het bedrijfsresultaat is vooral gerealiseerd door de sterke groei van Friso-kindervoeding en de verbeterde volume-mix-samenstelling. De economische omstandigheden in de meeste landen in Azië stabiliseerden zich enigszins ten opzichte van 2014 met uitzondering van Maleisië, waar de ontwikkeling van de economie achterblijft. In China is nog wel sprake van groei, maar in een lager tempo. In bijna alle landen hebben efficiëntieverbeteringen bijgedragen aan de resultaatverbetering. De distributie en het assortiment per verkooppunt is in diverse landen verder geoptimaliseerd.

Friso is de sterkste groeier

In Hong Kong en China is met Friso opnieuw de sterkste groei gerealiseerd van zowel de netto-omzet als het bedrijfsresultaat. In China groeit Friso verder door uitbreiding van de distributie en succesvolle e-commerce-activatie in samenwerking met winkelketens. Friso is in China de kindervoeding die de hoogste omzet genereert met verkopen via internet. Eind 2015 is in China Friso Prestige geïntroduceerd. Het nieuwe, in Nederland geproduceerde product speelt in op de toenemende vraag naar onderscheidende kindervoeding van hoge kwaliteit.

In Hong Kong is in juli 2015 OptiMel Pro Age geïntroduceerd. De nieuwe zuiveldrank speelt in op de specifieke nutriëntenbehoefte van respectievelijk 40-, 50- en 60-plussers. Black&White Milk Tea vierde zijn 75-jarige bestaan met het organiseren van de Hong Kong Milk Tea Day en het uitdelen van 75.000 theekoppen. Zowel met kindervoeding, zuiveldranken als met gecondenseerde melk zijn de marktaandelen in Hong Kong gegroeid.

Resultaatverbetering in de meeste landen

In Indonesië verbeterden de omzet en het bedrijfsresultaat. Verdere verbetering in de distributie en vooral herstel van de verkopen van gezoete gecondenseerde melk stonden hier aan de basis. De verkopen van *ready-to-drink*-producten, melkpoeder en kindervoeding hebben zich in de loop van het jaar hersteld.

In Vietnam zijn de netto-omzet en het bedrijfsresultaat licht gestegen, maar het volume blijft onder druk staan als gevolg van de economische stagnatie in het land en sterke concurrentie door intensieve reclame- en promotiecampagnes en sterke concurrentie op prijs. FrieslandCampina Thailand heeft zich in 2015 goed hersteld, na een lastig 2014. De netto-omzet en vooral het bedrijfsresultaat verbeterden sterk. Ook de volumeontwikkeling was positief door de groei van Foremost *ready-to-drink*-producten en Foremost Kids.

Kerncijfers	2015	2014	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	2.774	2.369	17,1
Netto-omzet voor valuta-effecten	2.476	2.369	4,5
Bedrijfsresultaat	631	438	44,1
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	542	438	23,7
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	22,7	18,5	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	7.217	7.077	2,0
Prijzeffect op de omzet	▲		
Volume-mix-effect op de omzet	▲		



Nieuw in Vietnam: Dutch Lady sachets met gezoete room



Lancering Foremost Omega voor kinderen in Thailand



Introdactie van premium kindervoeding Friso Prestige in China

Als gevolg van de moeilijke marktomstandigheden (deels veroorzaakt door de sterk gedevalueerde kyat) had FrieslandCampina in Myanmar een teleurstellend jaar. Gezien de verwachte positieve ontwikkelingen van het land blijft FrieslandCampina investeren in de verbetering van de marktpositie in Myanmar. FrieslandCampina Malaysia/Singapore verbeterde zijn resultaat bij een gelijkblijvende omzet.

Op de Filippijnen namen de omzet en het bedrijfsresultaat van Alaska Milk Corporation verder toe. In november 2015 is er nieuwe productiecapaciteit voor poeders en creamers bij Alaska Milk Corporation in gebruik genomen.

In 2015 zijn er op de productielocatie van de in 2015 opgerichte joint venture in China, Friesland Huishan Dairy, creamers geproduceerd voor FrieslandCampina Kievit en wordt de productielocatie klaargemaakt voor de productie van kindervoeding. Friesland Huishan Dairy zal in 2016 de eerste kindervoedingsproducten onder het merk Dutch Lady op de Chinese markt introduceren.

Aandachtspunten 2016

In 2016 blijft herstel van volumegroei in de verschillende landen in Azië vooropstaan. Gerichte uitgaven in reclame onder meer door de campagnes *Building Strong Families since 1871* en *Drink.Move.BeStrong* moeten bijdragen aan de groei van zuivelranken. Verdere kostenverlaging, door efficiëntieverbeteringen en door verdere automatisering, moet middelen vrijmaken om de investeringen in de markt verder te kunnen verhogen. In China wordt verdere groei met Friso-kindervoeding verwacht door de introductie van Friso Prestige en de toenemende verkopen via e-commerce. Vanaf 1 januari 2016 is Consumer Products China een aparte business group.

Business groups

Cheese, Butter & Milkpowder

De netto-omzet van de business group Cheese, Butter & Milkpowder is met 11,8 procent afgenomen naar 2.552 miljoen euro. De verkoopprijzen lagen op een lager niveau dan in 2014. Het volume is toegenomen doordat er meer kaas, melkpoeder en boter is geproduceerd door de toename van de melkaanvoer van leden-melkveehouders. Het bedrijfsresultaat nam af naar -101 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat is negatief beïnvloed door herstructureringskosten van 20 miljoen euro.

Na de afschaffing van de melkquotering per 1 april 2015 stegen de aangeleverde volumes boerderijmelk. Over heel 2015 steeg de melkaanvoer met 6,4 procent met een sterke acceleratie in het vierde kwartaal (+13,1 procent). Het geproduceerde volume kaas, boter en melkpoeder steeg hierdoor met 3,6 procent ten opzichte van 2014.

Sterke volume- en resultaatgroei
FrieslandCampina Export mede door
goedkope euro

Volume-groei met kaas voor het retailsegment

Foliekaas, melkpoeder en basisboter kunnen
niveau garantieprijs niet in de markt realiseren

Verdere herstructurering organisatie
kaasproductie- en kaasverpakkingsactiviteiten

Dalende opbrengstprijzen voor basisproducten

De opbrengstprijzen voor basisproducten als foliekaas, basisboter en melkpoeder daalden sterk als gevolg van de achterblijvende vraag op de wereldmarkt en vooral ook door het toenemende melkvolume in met name West-Europa en de scherpe concurrentie. Het wegvallen van de afzet op de Russische markt, sinds augustus 2014, speelde hierbij eveneens een belangrijke rol. Met name de markt voor foliekaas raakte in 2015 in disbalans, met lage prijzen als gevolg.

De werkmaatschappij FrieslandCampina Cheese verkocht meer kaas dan in 2014, maar door de lage verkoopprijzen lag de netto-omzet op een lager niveau. Het bedrijfsresultaat verbeterde door groei in het retailsegment, stabiele resultaten met natuurkaas en lagere kosten. Het resultaat bleef negatief, met name door de lage prijzen voor foliekaas. Als gevolg van de na 1 april 2015 dalende noteringen voor foliekaas, boter en melkpoeder kon met deze basisproducten het niveau van de garantieprijs niet in de markt worden terugverdiend. Ondanks volumedruk als gevolg van toenemende concurrentie verbeterde de business unit Zijerveld zijn resultaat, vooral door synergie-effecten en de groei van toegevoegdewaardeproducten. Het Zijerveld-concept van de inrichting en advisering van de kaasafdeling van supermarkten is succesvol. In 2015 is ook gestart met het uitrollen van de Zijerveld-formule bij supermarktketens in Duitsland en België.

Met de overname in september 2015 van de Belgische mozzarellaproductent Fabrelac heeft FrieslandCampina zijn kaasportfolio uitgebreid. Fabrelac produceert hoofdzakelijk koemelkmozzarella, die verwerkt wordt in andere voedingsmiddelen. Met deze overname betreedt FrieslandCampina de sterk groeiende mozzarellamarkt.

Ondanks een aanzienlijke toename van de hoeveelheid aangeleverd melkvet is de relatieve prestatie van de boteractiviteiten in 2015 sterk verbeterd. Dit komt met name doordat de afzet en prestatie ten opzichte van de boternotering van de business unit Industrial Specialties sterk groeiden. Door de sterk gedaalde boternotering ten opzichte van de interne vetprijs en de toegenomen hoeveelheid basisboter als gevolg van de stijging van de aanvoer van melkvet blijft het resultaat van de totale boteractiviteiten negatief.

De omzet en het bedrijfsresultaat van FrieslandCampina Milkpowder zijn sterk afgenomen door het lagere prijsniveau ten opzichte van 2014. De lage noteringen voor melkpoeders zorgden voor een fors verlies.

Kerncijfers	2015	2014	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	2.552	2.893	-11,8
Bedrijfsresultaat	-101	-96	-5,2
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	-4,0	-3,3	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	2.744	2.746	0,0
Prijzeffect op de omzet	▼		
Volume-mix-effect op de omzet	▲		



Introductie van Frico-landkaas in Australië



Nieuw op de Malediven: yoghurt onder het merk Dutch Lady



Promotiecampaagne Maasdam, Edam en Gouda onder het merk Kroon in Brazilië

Export groeit

FrieslandCampina Export heeft een bijzonder goed jaar achter de rug. Ondanks lagere verkoopprijzen namen de netto-omzet en het bedrijfsresultaat sterk toe, vooral door een volumegroei van 12 procent. Het bedrijfsresultaat verbeterde fors, mede door de goedkopere euro. De export naar de Verenigde Staten, Mexico, Japan en Afrika nam verder toe. Frico-kaas en geëvaporeerde melk zijn hierbij de belangrijkste producten. Ook de export van kindervoeding onder het merk Friso nam opnieuw toe.

Herstructureringen en nieuwbouw

De kaasverpakkingslocatie Den Hollander Food in Lochem zal in het eerste kwartaal van 2016 worden gesloten en de activiteiten zullen worden verplaatst naar de kaasverpakkingslocaties in Wollega en Leerdam. Als gevolg hiervan vervallen 139 arbeidsplaatsen in Lochem. De kaasproductie van FrieslandCampina Cheese in Rijkevoort zal in het derde kwartaal van 2017 worden verplaatst naar de productielocaties in Bedum, Gerkesklooster en Workum. Hierdoor vervallen 55 vaste en 13 tijdelijke arbeidsplaatsen bij FrieslandCampina Cheese in Rijkevoort. FrieslandCampina Butter in Den Bosch zal zich in de toekomst voornamelijk richten op het ontromen van melk en het verpakken van boter. De bereiding van boterspecialiteiten voor industriële afnemers wordt verplaatst naar FrieslandCampina Butter in Noordwijk (Groningen). Hierdoor vervallen 21 vaste en

19 tijdelijke arbeidsplaatsen. Er blijft werkgelegenheid voor 71 personen in Den Bosch. De aanpassing van de organisatie zal in het eerste kwartaal van 2016 van start gaan.

De productielocatie in Gerkesklooster produceert sinds maart 2015 weer nagenoeg hetzelfde volume kaas als voor de brand in juli 2014. In december 2015 is het nieuwe, sterk geautomatiseerde kaaspakhuis in gebruik genomen.

Aandachtspunten 2016

De business group verwacht in 2016 een forse stijging van de productie van kaas, melkpoeder en boter als gevolg van de toename van de melkaanvoer. Het blijft onzeker hoe de zuivelmarkt zich zal ontwikkelen. Er moet rekening worden gehouden met voortdurende druk op de verkoopprijzen en op het resultaat met basisproducten. Resultaatverbetering wordt nagestreefd door verdere verlaging van de kosten maar vooral ook door verdere groei in toegevoegde-waardesegmenten, intensievere samenwerking met afnemers en de groei van export buiten Europa. Ook zal in het eerste kwartaal van 2016 een aanpassing van de kantoororganisatie worden doorgevoerd.

Business groups

Ingredients

De business group Ingredients heeft in 2015 goed gepresteerd. Hoewel de netto-omzet door lagere verkoopprijzen afnam met 0,9 procent naar 1.734 miljoen euro (2014: 1.750 miljoen euro) nam het volume toe. Op de vraag naar hoogwaardige zuivelingredienten en kindervoeding kon goed worden ingespeeld door de toegenomen productiecapaciteit. Het bedrijfsresultaat nam met 34,6 procent toe tot 241 miljoen euro (2014: 179 miljoen euro) ondanks herstructureringskosten van 9 miljoen euro voor efficiëntiemaatregelen op de productielocatie in Beilen.

Volume groei door toenemende vraag naar kindervoeding en zuivelingredienten

Omzetaandeel van toegevoegdewaarde-producten toegenomen

Na een periode van investeringen focus op efficiëntie en leveren van toegevoegde waarde

Herstel FrieslandCampina Domo

FrieslandCampina Domo heeft zich goed hersteld van een tegenvallend 2014. Door de ingebruikname van nieuwe productiecapaciteit op de locaties in Beilen en Bedum kon beter voldaan worden aan de groeiende vraag naar kindervoeding. De productie van zowel Friso-kindervoeding voor andere FrieslandCampina-werkmaatschappijen als van complete kindervoedingen of ingrediënten voor kindervoeding voor externe afnemers nam toe. Volume, omzet en resultaat van de werkmaatschappij lagen hierdoor op een hoger niveau dan in het voorgaande boekjaar. In 2015 is op de productielocatie in Borculo de vervanging en de uitbreiding van de productiecapaciteit van galacto-oligosachariden (Domo Vivinal GOS, prebioticum in kindervoeding) uit wei in gebruik genomen. Met deze uitbreiding speelt FrieslandCampina in op de toenemende wereldwijde vraag naar hoogwaardige ingrediënten voor kindervoeding.

FrieslandCampina Kievit groeit in creamers

Ook FrieslandCampina Kievit verbeterde het volume, omzet en resultaat ten opzichte van het voorgaande boekjaar ondanks druk op de verkoopprijzen. De nieuw geïntroduceerde creamers en foamers (schuimproducten) voor cappuccino en lattes zijn succesvol. De nieuwe creamer onderscheidt zich door een romiger smaak. Door de ingebruikname van nieuwe productiecapaciteit voor poeders bij Alaska Milk Corporation op de Filippijnen en bij Friesland Huishan Dairy in China kan beter ingespeeld worden op de toenemende vraag naar creamers voor koffie en thee in Azië. FrieslandCampina Kievit heeft het voornemen de commerciële *vending*-activiteiten (producten voor koffie- en cacao drankautomaten) vanuit de locatie in Lippstadt over te dragen aan Barry Callebaut Sweden AB. FrieslandCampina Kievit blijft deze *vending*-producten wel produceren voor Barry Callebaut. Het is de verwachting dat de overeenkomst in maart 2016 wordt afgerond.

FrieslandCampina DMV: markt voor eiwitten groeit

De netto-omzet van FrieslandCampina DMV lag in 2015 op een lager niveau dan in 2014 door lagere verkoopprijzen. Het volume en het bedrijfsresultaat namen toe. De afzet van caseïnaten bleef goed op peil, mede als gevolg van de lagere verkoopprijzen en de groeiende markt voor eiwitten. De vraag naar nutriënten en ingrediënten voor sportvoeding neemt toe.

Kerncijfers	2015	2014	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	1.734	1.750	-0,9
Bedrijfsresultaat	241	179	34,6
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	13,9	10,2	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	3.099	3.101	-0,1
Prijzeffect op de omzet	▼		
Volume-mix-effect op de omzet	▲		



Caseïnaat en wei-ingrediënten van FrieslandCampina DMV voor topsporters



'Extra Texture' foaming creamer ontwikkeld door FrieslandCampina Kievit



Domo Vivinal GOS Powder: galacto-oligosachariden nu ook in poedervorm als ingrediënt voor kindervoeding verkrijgbaar

Nutrifeed, Creamy Creation en DFE Pharma

Nutrifeed (jongdiervoeding) had een lastig jaar. De netto-omzet en het bedrijfsresultaat namen af als gevolg van lagere verkoopprijzen en toenemende concurrentie. Ongunstige valuta-effecten hadden ook een drukkend effect.

Creamy Creation had een goed jaar. De netto-omzet en het bedrijfsresultaat namen toe, vooral door de toename van de verkoop van roomlikeuren in de Verenigde Staten en Afrika.

Bij de joint venture DFE Pharma nam de netto-omzet toe en verbeterde het bedrijfsresultaat bij een lichte toename van het volume.

Uitbreiding capaciteit

FrieslandCampina Ingredients heeft in 2015 het eerste deel van de capaciteitsuitbreiding voor de ingrediëntenproductie in Borculo in gebruik genomen. Geleidelijk wordt de capaciteit uitgebreid en het is de verwachting dat gedurende 2016 de installaties voor de productie van melkpoeder en ingrediënten helemaal in gebruik genomen worden. Bij de bouw is gebruik gemaakt van duurzame innovaties, zoals indampers waarbij de warmte wordt hergebruikt. Ook is in juni 2015 de nieuwe energiezuinige pyrolyse-installatie in gebruik genomen, waarbij energie uit biomassa wordt opgewekt. FrieslandCampina zet hiermee een nieuwe stap in klimaatneutrale groei.

Aandachtspunten 2016

FrieslandCampina Ingredients zal zich na enkele jaren van capaciteitsgroei vooral richten op het verder optimaliseren van de verkoopactiviteiten en de benutting van de productiecapaciteit. Daarbij blijft optimalisatie van het assortiment en de kwaliteitsverbetering een belangrijk uitgangspunt.

De melkketen

46

De exporteur





De geschiedenis leert dat het Nederlandse klimaat, de grondsoorten, de ligging, de groene weilanden en het vakmanschap en ondernemerschap van boeren een uitstekende basis bieden voor de melkveehouderij. Nederland en zuivel zijn dan ook onlosmakelijk met elkaar verbonden. En die zuivelproducten gaan de hele wereld over. Met een exportwaarde van 5,1 miljard euro levert FrieslandCampina een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie. Elke dag maken miljoenen mensen in meer dan 100 landen gebruik van FrieslandCampina-producten of -ingrediënten.

Betere voeding voor de wereld

Zuivel vormt een belangrijk onderdeel van de dagelijkse voeding voor veel mensen op de gehele wereld. FrieslandCampina wil met zijn hoge kwaliteit melk en melkproducten bijdragen aan voedsel- en nutriënten-zekerheid. Daarnaast wil FrieslandCampina helpen bij het beperken van het groeiende aantal mensen met overgewicht, in het bijzonder bij kinderen. Dat doet FrieslandCampina door hoge eisen te stellen aan de productsamenstelling, door educatie en voorlichting te verzorgen over gezonde voeding en een gezonde leefstijl en door de keuze voor gezonde voeding door de consument gemakkelijker te maken.

Betere voeding voor de wereld,
goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst.

Betere voeding voor de wereld	Goede inkomsten voor onze boeren	Nu en in de toekomst	
			
Betere producten	Optimale waarde uit melk	Klimaatneutrale groei	
Verantwoorde marketing	Economische prestaties & winstgevendheid	Duurzame inkoop	Duurzame productie
Transparante voedingswaarde-etikettering	Verbeteren kwaliteit & kwantiteit melk door het Dairy Development Programme	Diergezondheid en -welzijn	
Gezonde leefstijleducatie	Ontwikkelen kennis en vaardigheden door het Dairy Development Programme	Weidegang	Biodiversiteit
Nourishing by nature Governance Board MVO-implementatieteams			
Dairy Sustainability Framework Dialoog met belanghebbenden Partnerships Externe rapportering			
Gezondheid & veiligheid Betrokken medewerkers en leden-melkveehouders MVO-trainingen nourishing by nature-award			
Productkwaliteit en -veiligheid Minimumstandaarden Richtlijnen voor leveranciers Business principles			

Betere producten

De afgelopen vijf jaar heeft FrieslandCampina veel aandacht besteed aan het verlagen van de hoeveelheid transvet¹, toegevoegd suiker en zout in producten. Om dit proces te versnellen en een wereldwijde aanpak te faciliteren, is in 2015 één wereldwijde set van voedingskundige criteria voor de diverse productgroepen van FrieslandCampina ontwikkeld. De criteria voor transvet, verzadigd vet, toegevoegd suiker en zout zijn ontleend aan de voedingskundige criteria van Choices International en zijn opgesteld door onafhankelijke wetenschappers. FrieslandCampina hanteert sinds 2015 ook eigen criteria voor het waarborgen van waardevolle en van nature aanwezige voedingsstoffen in (zuivel)producten en criteria voor het verrijken van producten met essentiële voedingsstoffen. In 2016 wordt er een nieuw monitoringssysteem opgezet om wereldwijd te kunnen zien welke producten aangepast moeten worden om aan de criteria te voldoen.

Verantwoorde marketing

FrieslandCampina committeert zich aan verantwoorde marketing met betrekking op kinderen. Dit houdt in dat reclame gericht op kinderen tot 12 jaar alleen is toegestaan voor producten die voldoen aan strenge nutritionele criteria, zodat een keuze voor gezondere voeding wordt gestimuleerd. De in 2014 geïmplementeerde bedrijfsregels voor verantwoorde marketing zijn in 2015 verder onder de aandacht gebracht binnen de onderneming. Hierbij geldt voor landen buiten Europa een overgangperiode tot eind 2016. Ook neemt FrieslandCampina deel aan gedragscodes in deze, zoals de EU Pledge (vrijwillige afspraken van Europese voedingsmiddelenbedrijven over reclame gericht op kinderen).

Verantwoorde etikettering

FrieslandCampina heeft zijn standaard voor voedingswaarde-etikettering in 2014 aangepast om een gezondere keuze door consumenten te stimuleren. Dit houdt in dat, waar de grootte van de verpakking het toelaat, het energielogo op alle consumentenverpakkingen van merken van FrieslandCampina op de voorkant wordt weergegeven en daar waar relevant ook het Choices/'t Vinkje-logo. Tevens bevat de voedingswaardetabel zowel informatie per 100 gram/ml als per portie én informatie over de bijdrage van de nutriënten ten opzichte van de dagelijkse aanbevolen hoeveelheid.



Sport & Voeding: gebalanceerde basisvoeding draagt bij aan betere sportprestaties

Sport en voeding zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Gebalanceerde basisvoeding – bestaande uit groenten, fruit, graanproducten en zuivel – zorgt voor betere sportprestaties, kracht, uithoudingsvermogen en herstel. Topsporters weten dit al langer. Ook recreatieve sporters vragen steeds vaker om voedingsadvies. Op 20 november 2015 organiseerde het FrieslandCampina Institute het congres 'Sport & Voeding'. Ruim 800 voedings- en sportdeskundigen bogen zich over de vraag welke voedingsstoffen belangrijk zijn voor recreatieve- en topsporters en wat het effect is van de juiste voeding rondom een sportieve prestatie.

Educatie over gezond dieet en leefstijl

FrieslandCampina bereikt jaarlijks wereldwijd miljoenen kinderen met voorlichting over gezonde voeding en leefstijl. In Zuidoost-Azië werkt FrieslandCampina samen met de National Basketball Association (NBA) om kinderen bewust te maken van het belang van voldoende (buiten)-sport en beweging, goede voeding en een gezonde leefstijl. De campagne in samenwerking met autoriteiten en gezondheidsprofessionals heeft als titel *Drink.Move.BeStrong* en bereikt kinderen op scholen in Indonesië, Maleisië, Thailand en Vietnam. Ook via bijvoorbeeld Wereldmelkdag, schoolmelkprogramma's, Goodness of Dairy-campagnes, Jongeren op Gezond Gewicht (JOGG) en het Nationale Schoolontbijt krijgen ouders en kinderen informatie over gezonde voeding en een actieve leefstijl. Vanaf 2016 zullen alle activiteiten gebundeld worden onder de vlag van *Drink.Move.BeStrong*, met focus op beweging, voorlichting en het bereiken van zowel kinderen en ouders alsook overheden en non-gouvernementele organisaties.

¹ Transvetten die ontstaan bij het gedeeltelijk harden van vetten (in industriële processen).

Goede inkomsten voor onze boeren

FrieslandCampina streeft ernaar om zoveel mogelijk waarde aan de melk toe te voegen om zo een maximale bijdrage te leveren aan de inkomsten en de continuïteit van de melkveebedrijven van de leden. FrieslandCampina heeft meer dan 140 jaar ervaring in de wereld van melkveehouderij en benut de opgedane kennis om melkveebedrijven in specifieke landen in Azië, Afrika en Oost-Europa verder te ontwikkelen onder meer via het *Dairy Development Programme*. Zo draagt FrieslandCampina bij aan voedselzekerheid en het duurzamer produceren. Om dit te bereiken, richt FrieslandCampina zich in het *Dairy Development Programme* op het delen van sector kennis en expertise door middel van trainingen, kennispartnerschappen en het ondersteunen van projecten ter verbetering van de infrastructuur van de melkveehouderij. Het *Dairy Development Programme* richt zich met name op Indonesië, Thailand, Vietnam, Maleisië, China, Rusland, Roemenië, Hongarije en Nigeria.

Nu en in de toekomst

FrieslandCampina heeft zich ten doel gesteld de uitstoot van broeikasgassen in 2020 gelijk te houden of te verminderen ten opzichte van 2010. Dit geldt ook bij een toename van productie. Binnen deze doelstelling vallen de broeikasgassen die vrijkomen op boerderijniveau van de leden-melkveehouders, het transport van de boerderij naar de productielocaties en in de verwerking van zuivel. Om de klimaatneutrale groei te realiseren, werkt FrieslandCampina aan meerdere initiatieven voor een efficiënte en duurzame productieketen. Dit betekent een duurzame melkveehouderij, de inkoop van duurzame (landbouw)grondstoffen en het terugdringen van het gebruik van energie bij het produceren van zuivelproducten. Bovendien stimuleert FrieslandCampina met behulp van groencertificaten de leden-melkveehouders duurzame energie op te wekken, bijvoorbeeld met windmolens, zonnepanelen of biomassa. Ook dierwelzijn en biodiversiteit zijn voor FrieslandCampina belangrijk. Daarom wordt ingezet op het beperken van het antibioticagebruik op de boerderij en op de inkoop door melkveehouders van duurzame soja (RTRS of gelijkwaardig) als voer voor de koeien.



Voortzetting samenwerking met Agriterra

Op vrijdag 13 november 2015 ondertekenden Roelof Joosten, ceo van FrieslandCampina, en Albert Jan Maat, voorzitter van Agriterra, de overeenkomst om de samenwerking in het kader van het *Dairy Development Programme* (DDP) voor een periode van drie jaar voort te zetten. FrieslandCampina en Agriterra werken sinds 2012 officieel samen. Via het DDP worden lokale melkveehouders en hun organisaties in Azië en Afrika ondersteund door het delen van praktijk kennis en ervaring. Daarmee wordt de zuivelproductie kwalitatief en kwantitatief op een hoger niveau gebracht, halen boeren een beter inkomen uit hun bedrijf en wordt bijgedragen aan een leefbaar en economisch sterk platteland.

Klimaatneutrale groei

De Nederlandse zuivelsector heeft zich, als onderdeel van de MJA-3 en het convenant Schone en Zuinige Agrosectoren, het doel gesteld om jaarlijks een verbetering van 2 procent in energie-efficiëntie te bereiken. FrieslandCampina conformeert zich aan deze doelstelling door bij het produceren van zuivelproducten op de productielocaties gemiddeld 2 procent verbetering in energie-efficiëntie per jaar te bereiken. Door energie te besparen en duurzame energie te produceren, kan de melkveehouderij bijdragen aan het verminderen van het gebruik van fossiele brandstoffen, de uitstoot van broeikasgassen en CO₂. Leden-melkveehouders kunnen sinds 2015 in *Foqus planet* een energiescan bijhouden en worden beloond wanneer het totale energieverbruik lager ligt dan 1.300 kilojoule per kilo melk. De periode voor het invullen van de energiescan loopt van 1 februari 2015 tot 31 januari 2016. Per eind december 2015 hebben 5.500 bedrijven hiervan gebruik gemaakt.

Duurzame productie

FrieslandCampina heeft zich ten doel gesteld om het watergebruik door de onderneming in 2020 terug te dringen of gelijk te houden aan het niveau van 2010. Per locatie zijn doelstellingen geformuleerd op basis van de beschikbaarheid van water. FrieslandCampina wil het afval limiteren en werkt samen met afvalverwerkers om recycling en hergebruik van afval te vergroten.

Duurzame inkoop van grondstoffen

Naast melk gebruikt FrieslandCampina ook andere agrarische grondstoffen. FrieslandCampina streeft ernaar in 2020 alleen nog agrarische grondstoffen in te kopen uit volledig duurzaam beheerde bronnen. Agrarische grondstoffen die zullen worden ingekocht van duurzaam beheerde bronnen zijn onder meer cacao, soja, palmolie, geselecteerde fruitsoorten, rietsuiker, bietsuiker, zetmeel en papier voor verpakkingen. Dit zijn producten met erkende certificaten of producten waarvoor een plan voor duurzame ontwikkeling in samenwerking met leveranciers wordt opgesteld. In 2015 is, in toevoeging op de resultaten vanuit eerdere jaren, de ingekochte palmolie rechtstreeks van duurzame oorsprong en is 5 procent van de rietsuiker ingekocht met Bonsucro-certificaten, een wereldwijd erkende standaard voor duurzame rietsuikerproductie. In 2020 wil FrieslandCampina 100 procent duurzame elektriciteit gebruiken uit hernieuwbare bronnen als wind, zon en biomassa en daarvan zoveel mogelijk opwekken via de bedrijven van de leden-melkveehouders. Leden-melkveehouders die duurzame energie produceren, kunnen groencertificaten (Garanties van Oorsprong) aan FrieslandCampina verkopen om daarmee het elektriciteitsverbruik te verduurzamen.

Weidegang

In 2015 is het percentage leden-melkveebedrijven in Nederland waarvan de koeien in de wei lopen iets toegenomen naar 77,9 procent (2014: 77,2 procent). Hiermee is een einde gekomen aan een jarenlange daling van het percentage melkveebedrijven dat weidegang of deelweidegang toepast. Een grazende koe is een onderdeel van het Nederlandse cultuurlandschap wat door burgers zeer wordt gewaardeerd. FrieslandCampina stimuleert leden-melkveehouders in Nederland, België en Duitsland om

hun koeien en jongvee te weiden. Wanneer de melkkoeien gedurende ten minste 120 dagen per jaar, minimaal zes uur per dag in de wei grazen, heeft elke melkveehouder recht op een weidegangtoeslag van bruto 1,00 euro per 100 kilo melk. Daarnaast beloont FrieslandCampina deelweidegang met 0,46 euro per 100 kilo melk. Om hiervoor in aanmerking te komen, moeten melkveehouders minimaal 25 procent van het rundvee dat op het melkveebedrijf aanwezig is ten minste 120 dagen per jaar, minimaal zes uur per dag in de wei laten grazen.

Meer informatie over het MVO-beleid van FrieslandCampina, inclusief de resultaten over 2015, is te vinden in de FrieslandCampina MVO-factsheet die eind maart 2016 zal verschijnen.



Drink.Move.BeStrong-campagne wint prijs voor beste MVO-praktijkvoorbeeld

De Drink.Move.BeStrong-campagne van FrieslandCampina in Azië heeft een award gewonnen voor het beste MVO-praktijkvoorbeeld in de markt voor consumentenproducten in Azië. Deze campagne stimuleert een actieve levensstijl bij kinderen in Zuidoost-Azië. De onderscheiding werd uitgereikt op de Best CSR Practices Awards 2015 op 12 augustus 2015 in Singapore. De award is een erkenning voor het MVO-beleid van FrieslandCampina en voor de programma's die een zinvolle en positieve invloed hebben op de samenleving. Het is een samenwerking tussen de Junior NBA, scholen, ouders, nationale en lokale overheden, detailhandelaren en media. De Drink.Move.BeStrong-campagne loopt in Maleisië, Indonesië, Thailand, Vietnam en de Filipijnen.

FrieslandCampina en zijn medewerkers

Het gemiddelde aantal werknemers (fte's) is in 2015 met 119 (0,5 procent) afgenomen naar 22.049 (2014: 22.168). In de business group Consumer Products Asia is het aantal medewerkers toegenomen met 2 procent naar 7.217 door de groei van de activiteiten in China en Hong Kong en de acquisitie van Friesland Huishan Dairy. In de business group Consumer Products Europe, Middle East & Africa daalde het gemiddelde aantal medewerkers met 3,9 procent naar 7.611. Bij de business groups Ingredients en Cheese, Butter & Milkpowder bleef het aantal medewerkers stabiel.

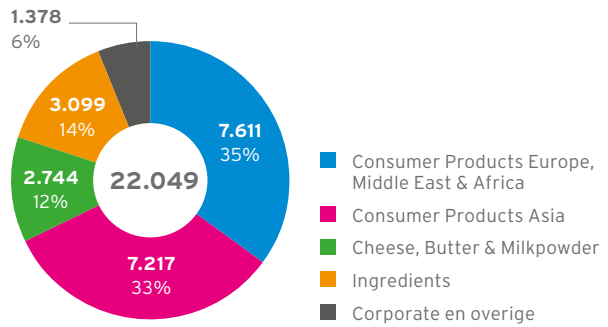
Talentmanagement

FrieslandCampina blijft zich inzetten op zowel de gerichte ontwikkeling van eigen medewerkers als op het aantrekken van extern toptalent op management- en specialistenposities. Doelstelling hierbij blijft om benoemingen in seniormanagement posities vooral vanuit de eigen organisatie te realiseren. Het aantal managementfuncties waarbij interne kandidaten zijn benoemd, is de afgelopen jaren gestegen naar 85 procent. De processen voor identificatie en assessment van leiderschapstalent zijn verder verbeterd. Sinds 2014 wordt bij het toptalent proactief gestuurd op het zetten van de juiste carrièrestappen in het juiste tempo.

FrieslandCampina streeft ernaar het percentage vrouwen in seniormanagementposities te verhogen. In 2015 is dit toegenomen naar 20,6 procent (2014: 19,0 procent); daarmee is de groei iets minder dan in 2014. Voortdurende aandacht is nodig om de doelstelling van 30 procent in 2020 te kunnen realiseren.

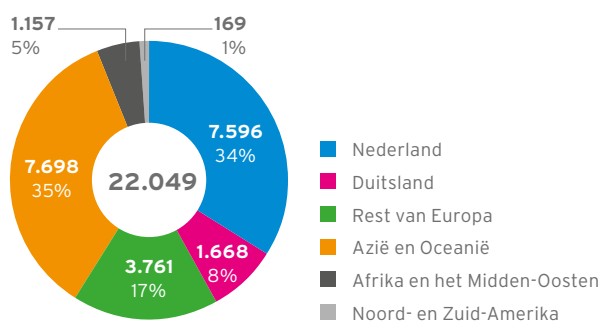
Werknemers naar business group

Gemiddeld aantal fte's



Werknemers naar regio

Gemiddeld aantal fte's



Transformatie naar flexibele en efficiënte organisatie

FrieslandCampina transformeert naar een flexibelere, efficiëntere en slagvaardigere organisatie. In 2015 zijn binnen FrieslandCampina verschillende programma's gestart, waaronder het *World Class Operations Management (WCOM) Reloaded*-programma en binnen de HR-discipline het Global HR-transformatieprogramma. Procesverbetering, kostenverlaging en verdere professionalisering zijn hierbij belangrijke aandachtspunten. Met het *WCOM Reloaded*-programma wordt samen met medewerkers uit verschillende afdelingen gewerkt aan mogelijke verbeteringen. De verbetervoorstellen leiden tot nieuwe werkwijzen, verandering in taken en verantwoordelijkheden, efficiëntere bezetting, samenstelling van ploegen en aanpassing van de organisatiestructuur. In 2015 is het programma gestart op de FrieslandCampina-productielocaties in Leeuwarden en Beilen met een doorlooptijd van circa drie jaar. Gedurende deze periode zullen geleidelijk arbeidsplaatsen komen te vervallen. In de komende jaren zal het *WCOM Reloaded*-programma in verschillende FrieslandCampina-vestigingen worden doorgevoerd.

De HR-discipline heeft in 2015 gewerkt aan een transparantere organisatie waarbij rollen en verantwoordelijkheden en het samenspel tussen de HR-afdelingen in de landen en de *centres of excellence* in het centrale kantoor beter op elkaar afgestemd zijn. De HR-processen zijn onder de loep genomen en wereldwijde standaarden zijn afgesproken. In 2015 heeft FrieslandCampina in China, als eerste land, het nieuwe personeels- en organisatiesysteem *HoRizon* geïmplementeerd. Voorbereidingen van de uitrol van *HoRizon* in alle andere landen zijn in volle gang. Steeds meer van de *performancemanagement*-activiteiten, talentprocessen en opleidingen en trainingen worden digitaal ondersteund in *HoRizon*. Dit heeft geleid tot een besparing in de kosten en afname van het aantal medewerkers in de HR-discipline.

Employability centre

Het *employability centre* in Nederland heeft tot doel het duurzaam inzetbaar maken en houden van de medewerkers. Medewerkers kunnen hier terecht met vragen over duurzame inzetbaarheid en onderliggende gebieden. Door het centraliseren van de afdelingen Health, Learning & Development, het Mobiliteitscentrum en Recruitment kan beter worden ingespeeld op de ontwikkeling, vitaliteit en doorstroming van de medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn reïntegratieprogramma's, preventieve mobiliteit, het tegengaan van langdurig ziekteverzuim en ondersteuning bij reïntegratie.

Sociaal Plan Nederland

In het kader van lopende en aankomende herstructureringen en vanwege het gegeven dat het bestaande sociaal plan eind 2015 afliep, hebben er gesprekken plaatsgevonden met vakorganisaties over het sociaal plan. Overeengekomen is dat het bestaande sociaal plan met drie jaar wordt verlengd. Als in de komende jaren bij reorganisaties de toepassing van dit sociaal plan tot onaanvaardbare uitkomsten leidt, vindt nader overleg plaats tussen FrieslandCampina en de vakorganisaties. Om de medewerkers die niet intern herplaatst kunnen worden betere mogelijkheden te bieden op de (externe) arbeidsmarkt, zijn er aanvullende afspraken gemaakt. Zo wordt binnen de voedingsmiddelenindustrie in Nederland een zogenoemd *transfer centre* opgericht. Dit concept wordt in 2016 verder uitgewerkt en er wordt gestart met een proef in Noord-Nederland.



Betrokkenheid van medewerkers bij MVO

FrieslandCampina hecht veel belang aan de betrokkenheid van medewerkers bij de invulling van *nourishing by nature*. Hoe blijft FrieslandCampina een aantrekkelijke werkgever? Wat kunnen de medewerkers zelf bijdragen aan de omgeving waarin ze werken, waarbij de focus ligt op veiligheid, duurzaamheid, voeding en gezondheid. In 2015 is het platform *Nourishing by nature - We Make it Happen* opgezet. Medewerkers kunnen hier terecht voor inspiratie en het vinden van voorbeelden van acties van collega's wereldwijd. Zoals de missies van Agriterra, waar meerdere FrieslandCampina-medewerkers aan hebben deelgenomen, een aantal green teams op locaties en de samenwerking met het Rode Kruis, waar wereldwijd verschillende initiatieven zijn ontplooid. In 2016 wordt de volgende stap gezet om naast de vele MVO-ambassadeurs die FrieslandCampina nu al heeft, nog meer medewerkers te betrekken bij het concreet maken van *nourishing by nature*.

FrieslandCampina spant zich in om voor zijn medewerkers en leveranciers een zo veilig mogelijke werkplek te realiseren. Er is een *global safety programme* geïmplementeerd. Hierin wordt uitgebreid beschreven welke veiligheidsstandaarden worden gehanteerd en hoe de processen moeten lopen. Het programma biedt opleidingen en trainingen, zowel op het gebied van veiligheidsleiderschap als veilig gedrag. Daarnaast wordt er veel aandacht aan de communicatie besteed. Alle medewerkers zijn inmiddels met deze programma's in contact gekomen. Ongelukken en incidenten worden gerapporteerd en gedeeld met andere locaties om herhaling te voorkomen. Zo wordt er actief gestuurd op het continu verbeteren van de veiligheid.

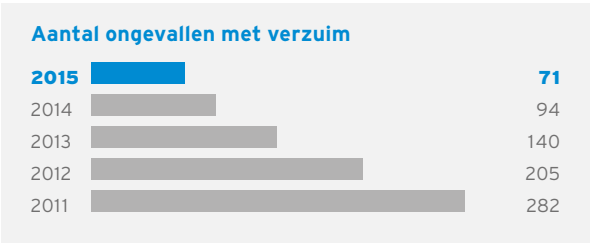
Als resultaat van deze inspanningen is in 2015 het aantal verzuimongevallen op FrieslandCampina-locaties afgenomen van 94 naar 71, een afname van 25 procent ten opzichte van 2014. Niet eerder lag het aantal ongevallen op zo'n laag niveau. Het aantal ongevallen met verzuim per 200.000 gewerkte uren is in 2015 afgenomen naar 0,24 (2014: 0,33). De voornaamste oorzaken van ongevallen in 2015 waren gerelateerd aan:

1. Vallen, struikelen, uitglijden
2. Intern transport (heftruck- en palletwagen-aanrijdingen)
3. Stoom, heet water en chemicaliën

Op 40 van de 115 FrieslandCampina-locaties heeft er gedurende één jaar geen enkel ongeval met verzuim plaatsgevonden. Sinds 2012 is het aantal verzuimongevallen met 49,3 procent gedaald tot 71.

De doelstelling voor 2016 is minder dan 0,18 ongevallen met verzuim per 200.000 gewerkte uren. Speerpunt voor 2016 is procesveiligheid. Een goed ontwerp van en de juiste omgang met de productiemiddelen zijn randvoorwaarden om veilig te werken en te produceren. Om de procesveiligheid verder te verbeteren, zijn voor 2016 de volgende speerpunten benoemd:

- ATEX (ATmosphères EXplosibles, Europese richtlijn Explosieveiligheid);
- veilig werken met stoom, heet water en chemicaliën;
- machineveiligheid.



Het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen gaat gepaard met risico's en onzekerheden, onder meer door externe economische factoren, marktontwikkelingen, calamiteiten en interne factoren. FrieslandCampina hanteert diverse methoden en processen om ondernemingsrisico's te beheersen, waaronder:

- Strategische en operationele risico's worden door middel van *Enterprise Risk Assessments* op een systematische manier in kaart gebracht en beoordeeld op waarschijnlijkheid en de impact die deze risico's op de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen kunnen hebben. Er zijn maatregelen genomen om de beheersing van deze risico's te verbeteren.
- Financiële (rapportage)risico's worden onder meer beheerst door toepassing van het *Internal Control Framework* (ICF), dat is gebaseerd op het internationaal erkende COSO-raamwerk (COSO 1992). Het ICF bevat voorgeschreven controlemaatregelen die door middel van interne periodieke beoordelingen geëvalueerd worden, inclusief een risicoanalyse en verbetermaatregelen bij geconstateerde tekortkomingen.
- In het beheersen van *compliance*-risico's speelt FrieslandCampina's code voor goed zakelijk gedrag *Compass* een belangrijke rol. Deze gedragscode en bijbehorende beleidslijnen geven de uitgangspunten voor integer, respectvol en transparant zakelijk gedrag van werknemers van FrieslandCampina en derde partijen met wie FrieslandCampina samenwerkt. Het volgen van deze gedragscode en de beleidslijnen wordt ondersteund door trainingen, wereldwijd benoemde vertrouwenspersonen, een integriteitscommissie en een rapportageplatform dat 24 uur per dag en zeven dagen per week beschikbaar is voor werknemers om op vertrouwelijke basis hun zorg te uiten over een vermoedelijke schending van de gedragscode of een beleidslijn. Daarnaast geeft het corporate manual procedures en richtlijnen waarin verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd.

Naast de hiervoor beschreven algemene beheersingsmaatregelen worden maatregelen genomen om ondernemingsrisico's te mitigeren. Hieronder zijn de belangrijkste ondernemingsrisico's beschreven en is aangegeven op welke wijze deze risico's worden gemitigeerd.

Productkwaliteit en voedselveiligheid

Gelet op de aard van de eindproducten (voeding en ingrediënten voor onder andere de voedingsmiddelen- en farmaceutische industrie) stelt FrieslandCampina vanzelfsprekend hoge eisen aan productkwaliteit en voedselveiligheid. Een kwaliteitsprobleem of zelfs de wijziging van kwaliteitsperceptie van consumenten of overheden kan enorme gevolgen hebben voor de reputatie en de marktpositie van de onderneming. Afnemers en overheden stellen steeds zwaardere kwaliteitseisen aan producenten van voedingsmiddelen.

De kwaliteitsprogramma's van FrieslandCampina (onder andere *Foqus* in de eigen productiebedrijven en op de melkveebedrijven, bij leveranciers en audits) zijn erop gericht om de veiligheid en kwaliteit van de producten in de gehele productieketen te borgen. De programma's worden in de gehele organisatie jaarlijks geëvalueerd en verbeterd en waar nodig worden investeringen uitgevoerd ter verhoging van de kwaliteit van de productieprocessen.

Geopolitieke en economische ontwikkelingen

De groei van omzet en resultaten die FrieslandCampina realiseert, vindt voor een belangrijk deel plaats in opkomende (zuivel)markten, waaronder landen in Azië en Afrika. Dit betekent dat het risicoprofiel van de onderneming wijzigt. Een eventuele daling van de economische groei, devaluatie van lokale valuta en het vertrouwen van consumenten in de economische omstandigheden in opkomende markten kunnen een aanzienlijke impact hebben op de omzet- en resultaatontwikkeling. Een sterkere dollar en/of euro ten opzichte van enkele Aziatische valuta's en de Nigeriaanse naira kunnen nadelige invloed hebben op het resultaat en vermogen. Dergelijke risico's worden nauwlettend gevolgd en FrieslandCampina anticipeert daarop zo vroeg mogelijk door middel van scenario's waaronder het aanpassen van het verkoopprijsbeleid, de assortimentssamenstelling en verkooppromoties en een aangescherpt beleid met betrekking tot het afdekken van vreemdevaluataposities. Transactierisico's worden in principe afgedekt; vanwege specifieke product- en marktomstandigheden kan hiervan worden afgeweken. De koersrisico's voortvloeiende uit investeringen in buitenlandse dochterondernemingen en deelnemingen worden in principe niet afgedekt. Naast economische ontwikkelingen kunnen (plotselinge) veranderingen in wet- en regelgeving, zoals importregulering, grote gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering van FrieslandCampina. In de belangrijke markten heeft FrieslandCampina zijn kennis en de capaciteit op het gebied van wet- en regelgeving en overheidsrelaties versterkt.

Catastrofes op productielocaties en/of dierziektes

Het risico van catastrofes, bijvoorbeeld dierziektes, overstromingen of brand, blijft aanwezig ondanks continue inspanningen van FrieslandCampina om het risico of de impact daarvan te verkleinen, door middel van bijvoorbeeld preventie in de melkveehouderij, brandveiligheid op de (productie)locaties en veiligheidsinspecties. Het wegvallen van de grondstofaanvoer of van aanzienlijke productiecapaciteit in geval van een dergelijke catastrofe kan onder andere een aanzienlijke verstoring in de gehele keten veroorzaken. Deze mogelijke impact wordt bestreden door het verder versterken van maatregelen op het gebied van uitwijkkapaciteit, businesscontinuïteit en het testen en verbeteren van calamiteitenplannen. Hierbij worden ook in toenemende mate de leveranciers en verzekeraars van de onderneming betrokken.

Reputatierisico

De reputatie van FrieslandCampina kan ernstig worden geschaad in geval van bijvoorbeeld een kwaliteitsprobleem, een wijziging in de kwaliteitsperceptie van consumenten of een dierziekte die de zuivelsector treft. De mogelijke impact van een dergelijk incident wordt steeds groter door de verdergaande groei van het gebruik van sociale media. De onderneming streeft er vanzelfsprekend naar om deze risico's maximaal te beperken. FrieslandCampina voert een actief beleid om het vertrouwen van diverse belanghebbenden in de zuivelsector en de onderneming in het bijzonder te versterken, onder meer door de initiatieven op het gebied van duurzaamheid en optimale inzet van de communicatie(middelen).

Duurzaamheid

De maatschappelijke belangstelling voor duurzaamheid in de (melk)veehouderij is aanzienlijk toegenomen, mede door de opheffing van melkquota in de EU en de potentiële impact op het milieu. Overheden stellen steeds zwaardere eisen aan de melkveehouderij. Op het gebied van duurzaamheid voert FrieslandCampina een proactief beleid, met initiatieven binnen de drie pijlers *betere voeding voor de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst*, om de groei- én duurzaamheidsdoelstellingen in de *route2020*-strategie te verwezenlijken. In 2015 zijn verdere stappen gezet om de ambities te realiseren. De activiteiten binnen de melkveehouderij richten zich vooral op de introductie van het vernieuwde kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma *Foqus planet*, waarin onder andere het terugdringen van CO₂-emissies en het stimuleren van biodiversiteit centraal staan.

Geopolitieke spanningen, de lage olieprijs en de onzekerheden over de economische ontwikkeling in China zorgen voor zowel politieke als economische onzekerheden.

Het is de verwachting dat in 2016 de melkproductie wereldwijd zal blijven stijgen. De situatie in Nederland is onzeker, mede door onzekerheid over de uitwerking van de voorgenomen fosfaatrechtenregeling. Of de vraag op de wereldmarkt naar zuivelproducten in hetzelfde tempo toeneemt als de wereldwijde melkproductie, is zeer onzeker. Dit zal vooral afhankelijk zijn van de ontwikkeling van de vraag in China en van het al dan niet opheffen van het embargo op de import van zuivelproducten uit de Europese Unie door Rusland. Als gevolg van bovenstaande ontwikkeling is het de verwachting dat de prijzen voor basiszuivelproducten voor een langere periode onder druk zullen blijven staan.

In deze uitdagende marktomstandigheden zet FrieslandCampina zich in 2016 in om waarde te blijven creëren voor de leden-melkveehouders. Hiervoor zijn binnen de geactualiseerde strategie *route2020* drie gebieden geselecteerd waarop FrieslandCampina zich focust:

- het uitbreiden van de leidende posities in groeiemarkten;
- het beschermen van het volume in thuismarkten;
- het ontwikkelen van nieuwe product-marktcombinaties.

FrieslandCampina zal, ook gedurende de uitdagende marktomstandigheden, blijven investeren in research en development, waarvan de uitgaven in 2016 naar verwachting op hetzelfde niveau zullen liggen als in 2015. De uitgaven voor reclame en promotie blijven eveneens een prioriteit ter ondersteuning van de merken en de

beoogde volumeontwikkeling. In 2016 zijn investeringen in kwaliteitsverbeteringen en capaciteitsuitbreiding voorzien van rond de 550 miljoen euro. Investeringen in talent en ontwikkeling van medewerkers zullen rond het niveau van 2015 liggen.

De financiële basis van FrieslandCampina is solide en biedt een goede uitgangspositie voor de realisatie van de plannen in het kader van de strategie *route2020*. Verwacht wordt dat FrieslandCampina in 2016 ruimschoots aan de door de financiers gestelde financiële ratio's kan voldoen.

De verwachting is dat in 2016 het resultaat onder druk zal staan als gevolg van de lage olieprijs en daardoor stagnerende economieën in olie-exporterende landen zoals Nigeria en het Midden-Oosten, de geopolitieke spanningen in enkele regio's en de verwachte groei van de hoeveelheid boerderijmelk. Verdergaande kostenreducties zowel op productielocaties als in de kantoren zijn dan ook in 2016 voorzien om de resultaatdruk te compenseren en om investeringen mogelijk te maken.

Voor de langere termijn blijven de vooruitzichten positief. Door de groei van de wereldbevolking en de toename van de welvaart in vele regio's zal de vraag naar voeding en vooral naar voeding die rijk is aan nutriënten, waaronder zuivelproducten, toenemen.



Innovatie

FrieslandCampina richt zich met innovaties op zuivelproducten die op een duurzame manier bijdragen aan groei, ontwikkeling, gezondheid en welzijn van consumenten over de hele wereld.

Managementverklaring

De executive board is eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële rapportages. Tevens draagt de executive board verantwoordelijkheid voor de beoordeling van de effectiviteit van de op deze risico's gerichte beheersingsmaatregelen.

De executive board heeft de werking van de interne beheersingsmaatregelen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling is de executive board van mening dat de interne beheersingsmaatregelen van de onderneming per einde van het verslagjaar 2015 effectief waren en een redelijke mate van zekerheid verschaffen dat:

- de executive board tijdig op de hoogte is van de mate waarin de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de onderneming worden gerealiseerd, en
- de interne en externe financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevatten.

Het geheel van de werkzaamheden met betrekking tot de interne beheersingssystemen en de daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen zijn besproken met de auditcommissie, de raad van commissarissen en de externe accountant.

Verantwoordelijkheidsverklaring

57

De leden van de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. verklaren hierbij, conform artikel 5:25c lid 2 onder c Wet op het financieel toezicht, dat, voor zover hen bekend, de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen en dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op 31 december 2015, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Executive board

Roelof (R.A.) Joosten

Chief executive officer

Hein (H.M.A.) Schumacher

Chief financial officer

Bas (S.G.) van den Berg

Chief operating officer

Piet (P.J.) Hilarides

Chief operating officer

Gregory (G.) Sklikas

Chief operating officer

Amersfoort, 26 februari 2016

De melkketen

58

De klant





FrieslandCampina beschikt over hoogwaardige kennis en technologie om innovaties in de gehele keten tot stand te brengen. Ingrediënten uit melk worden gebruikt als grondstof voor diverse producten in de levensmiddelen- en farmaceutische industrie. Productontwikkeling en procesinnovatie worden ten dienste gesteld van klanten van FrieslandCampina, veelal in directe samenwerkingsprojecten. Dat leidt tot gezonde, voedzame, verantwoorde en lekkere voeding waarin vooral het goede van melk optimaal tot zijn recht komt.

Corporate governance

60

Corporate governance in een oogopslag

Basisprincipes

Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap') past de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'code') vrijwillig toe. De wijze waarop deze beginselen worden toegepast, wordt in dit hoofdstuk beschreven. Ook wordt aangegeven en gemotiveerd op welke punten de vennootschap de code niet toepast. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie') is vrijgesteld van de toepassing van het structuurregime. De vennootschap is een structuurvennootschap. Met de centrale ondernemingsraad (de 'COR') is een convenant gesloten op grond waarvan de leden van de raad van commissarissen van de vennootschap (de 'raad van commissarissen') worden benoemd door de raad van commissarissen, het zogenoemde 'coöptatiesysteem'.

Aandeelhoudersstructuur

Alle aandelen in het kapitaal van de vennootschap worden gehouden door de coöperatie, waarvan de leden betrokken zijn bij het melkveehouderijbedrijf. Het geografisch werkgebied van de coöperatie is verdeeld in 21 districten, die elk een districtsraad hebben. De leden van de coöperatie benoemen de besturen van de 21 districten, de districtsraden, die gezamenlijk de uit 210 leden bestaande ledenraad van de coöperatie vormen. De ledenraad benoemt de negen bestuursleden van de coöperatie op bindende voordracht van het voorzittersoverleg van de coöperatie. De coöperatie is de enige aandeelhouder van de vennootschap. Het bestuur van de coöperatie oefent de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uit en fungeert zodanig als de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. Voor een aantal besluiten heeft de executive board, op grond van de statuten van de vennootschap, goedkeuring nodig van de algemene vergadering van aandeelhouders. Voor een aantal belangrijke besluiten waarvoor het bestuur van de coöperatie zijn stem uitbrengt namens de coöperatie als aandeelhouder van de vennootschap, is vereist dat het bestuur van de coöperatie, voordat het zijn stem uitbrengt, goedkeuring heeft verkregen van de ledenraad. De governancestructuur van de coöperatie is beschreven in het jaarverslag van de coöperatie.

Boardstructuur

De vennootschap heeft een zogenoemde *two-tier*-structuur met een executive board en een raad van commissarissen. De executive board bestaat thans uit vijf leden, waaronder een chief executive officer (ceo), een chief financial officer (cfo) en drie chief operating officers (coo's), die elk een eigen verantwoordelijkheidsgebied hebben. De samenstelling en taakverdeling van de executive board is beschreven op pagina 162 en 163.

De raad van commissarissen bestaat uit negen leden van het bestuur van de coöperatie en daarnaast vier 'externe' leden. Gedurende het verslagjaar zijn er in de raad van commissarissen twee vacatures geweest. Na het aftreden van een extern lid van de raad van commissarissen op 16 december 2014 is de ontstane vacature met ingang van 1 mei 2015 vervuld. Na het aftreden van een lid van het bestuur van de coöperatie op 24 maart 2015 is de daardoor ontstane vacature in de raad van commissarissen met ingang van 15 december 2015 vervuld. De samenstelling van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 158 tot en met 161.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld, te weten de auditcommissie, bestaande uit vier commissarissen, en de remuneratie- en benoemingscommissie, bestaande uit drie commissarissen. De samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 161.

Verslag van de raad van commissarissen

Het verslag van de raad van commissarissen beschrijft onder meer de activiteiten van de raad van commissarissen en de commissies in het verslagjaar. Dit verslag is opgenomen op pagina 66 tot en met 71.

Corporate governance

De corporate governance-beginselen die Koninklijke FrieslandCampina N.V. hanteert, zijn neergelegd in de statuten en reglementen van de verschillende organen van de vennootschap, welke alle op de website van de vennootschap zijn geplaatst. Hoewel de code niet op de vennootschap van toepassing is, aangezien krachtens de wet alleen beursgenoteerde vennootschappen aan de code onderworpen zijn, past de vennootschap de principes en *best practice*-bepalingen van de code toe waar dit verenigbaar is met zijn zeggenschapsstructuur en het karakter van de coöperatie. De bepalingen die niet worden toegepast, worden in dit overzicht genoemd en tevens wordt gemotiveerd waarom de betreffende bepalingen niet worden toegepast. In het verslagjaar zijn geen substantiële wijzigingen in de governancestructuur aangebracht.

Executive board

Taken en verantwoordelijkheden

De executive board bestaat op grond van de statuten uit minimaal twee leden en is belast met het besturen van de vennootschap. Dit houdt onder meer in dat de executive board verantwoordelijk is voor het beleid en de operationele gang van zaken binnen de onderneming en daarmee de realisatie van de doelstellingen, de strategie, de ontwikkeling van de resultaten en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De executive board is voorts verantwoordelijk voor het naleven van wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap. De executive board bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van commissarissen en de auditcommissie.

De executive board richt zich bij het vervullen van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming. De executive board legt over zijn beleid verantwoording af aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering van aandeelhouders.

Benoeming

De leden van de executive board worden voor onbepaalde tijd benoemd door de raad van commissarissen. Deze niet-toepassing van de aanbeveling van de code (benoeming voor een termijn van maximaal vier jaar) vindt zijn grondslag in het feit dat de coöperatie, en daarmee tevens de vennootschap, is georiënteerd op de lange termijn. De raad van commissarissen geeft de algemene vergadering van aandeelhouders kennis van een voorgenomen benoeming en ontslaat leden van de executive board niet eerder dan nadat de algemene vergadering van aandeelhouders hierover is gehoord.

Beloningsbeleid leden executive board

In het beloningsbeleid worden alle relevante aanbevelingen van de code toegepast. Het beloningsbeleid wordt niet openbaar gemaakt, omdat voor de vennootschap een wettelijke vrijstelling geldt. Het beloningsbeleid is op voorstel van de raad van commissarissen vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders en wordt elk jaar in de vergadering van de ledenraad van de coöperatie verantwoord. Wijzigingen in het beloningsbeleid worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorgelegd. FrieslandCampina legt hierover ook verantwoording af aan de ledenraad van de coöperatie.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de executive board, op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming en adviseert de executive board. De raad van commissarissen bespreekt met de executive board de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming en voorts de opzet van, de werking van en eventuele significante wijzigingen in de risicobeheersings- en controlesystemen.

De raad van commissarissen heeft voorts de bevoegdheden zoals weergegeven in de bepalingen van Boek 2 Burgerlijk Wetboek betreffende structuurvennootschappen. Dit betreft in het bijzonder de benoeming van de leden van de executive board, het vaststellen van het aantal leden van de executive board en de goedkeuring van een aantal andere in de wet vermelde besluiten van de executive board. Op grond van de statuten zijn daarnaast bepaalde in de statuten omschreven besluiten van de executive board onderworpen aan goedkeuring van de raad van commissarissen.

Bij de uitoefening van hun taak laten de commissarissen zich leiden door de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en worden daartoe de in aanmerking komende belangen van betrokkenen bij de vennootschap afgewogen. Daarbij worden door de raad van commissarissen ook de voor de onderneming relevante aspecten van maatschappelijk ondernemen betrokken.

Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming

Met de centrale ondernemingsraad (COR) is een convenant gesloten met daarin afspraken over de samenstelling van de raad van commissarissen, het profiel waaraan de leden van de raad van commissarissen moeten voldoen, de versterkte aanbevelingsrechten die de COR heeft bij benoeming van de leden van de raad van commissarissen en de manier waarop de COR deze zal uitoefenen. De profielschets is als bijlage bij het reglement van de raad van commissarissen op de website van de vennootschap geplaatst. Op basis van het convenant is de raad van commissarissen naar behoren samengesteld indien de bestuursleden van de coöperatie 2/3 van de leden van de raad van commissarissen vormen (de 'interne leden') en de raad van commissarissen voor 1/3 uit 'externe leden' bestaat.

De gekozen samenstelling reflecteert de door de wet bij grote coöperaties toegestane ledendominantie van 2/3 van het totale aantal commissarissen. Deze ledendominantie wordt doorgezet op het niveau van de vennootschap.

Met deze regeling wordt afgeweken van de *best practice*-bepaling van de code inhoudende dat maximaal één lid van de raad van commissarissen niet-onafhankelijk kan zijn. Alle externe leden van de raad zijn onafhankelijk in de zin van de code. De externe leden van de raad van commissarissen worden geselecteerd op basis van de in de profielschets neergelegde criteria. Ten minste één van de leden van de raad van commissarissen is een zogenoemd 'financieel expert', wat inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel administratief/accounting terrein bij een grote rechtspersoon.

Het vervullen van andere commissariaten en nevenfuncties, door zowel commissarissen als leden van de executive board, zal individueel worden beoordeeld door de raad van commissarissen al naargelang de aard en het tijdsbeslag dat de commissariaten en/of nevenfuncties met zich brengen. Ieder lid van de raad van commissarissen en van de executive board moet ervoor zorgen dat hij/zij voldoende tijd en aandacht heeft voor de onderneming, waardoor een goede taakvervulling is gewaarborgd. Daarnaast geldt dat geen van de leden van de raad van

commissarissen meer dan vijf commissariaten en/of andere toezichthoudende functies mag bekleden bij Nederlandse beursvennootschappen of andere grote N.V.'s, B.V.'s en stichtingen, waarbij een voorzitterschap dubbel telt. Voor leden van de raad van commissarissen die op 1 januari 2013 al lid van de raad waren, geldt deze regel op het moment van hun eerstvolgende herbenoeming na deze datum.

De commissarissen worden benoemd door de raad van commissarissen voor een termijn van vier jaar en zijn maximaal tweemaal herbenoembaar. Een uitzondering hierop geldt voor de fungerend voorzitter, die voor een vierde termijn kan worden benoemd in verband met het feit dat de vennootschap voor deze functie een commissaris wenst te kunnen benoemen die veel ervaring heeft met de dagelijkse gang van zaken in de vennootschap en de coöperatie.

De benoemingstermijn van een commissaris die tevens bestuurslid van de coöperatie is, eindigt in ieder geval bij beëindiging van het bestuurslidmaatschap. Informatie over de data van (her)benoeming en lopende termijnen van de leden van de raad van commissarissen is te vinden in het rooster van benoeming en aftreden op pagina 71.

Bezoldiging

De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de bezoldiging van de commissarissen vast op voorstel van de raad van commissarissen en legt hierover jaarlijks verantwoording af aan de ledenraad. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen kent een remuneratie- en benoemingscommissie en een auditcommissie. De taak van deze commissies is om besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden; ze hebben geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid. De reglementen van de commissies zijn te vinden op de website van de vennootschap. Beide commissies rapporteren regelmatig aan de raad van commissarissen over hun beraadslagingen en bevindingen.

Remuneratie- en benoemingscommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit de commissaris met het 'sociale profiel' die tevens het voorzitterschap van de commissie vervult, de voorzitter en de vicevoorzitter van de raad van commissarissen.

De remuneratie- en benoemingscommissie heeft onder meer de volgende taken:

- voorstellen voor het bezoldigingsbeleid voor de executive board en de bezoldiging van de individuele leden;
- opmaken van het remuneratierapport;
- selectie en benoeming van de leden (inclusief opstellen van criteria en procedure voor benoeming) van de executive board en de externe commissarissen;
- periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de raad van commissarissen, de commissies van de raad van commissarissen en de executive board;
- periodieke beoordeling van het functioneren van de executive board en de raad van commissarissen en hun individuele leden, alsmede de commissies van de raad;
- voorbereiding van de besluitvorming over het bezoldigingsbeleid van de executive board; en
- toezicht op het door de executive board gevoerde bezoldigingsbeleid, de gehanteerde selectiecriteria en de benoemingsprocedures voor leden van het hoger management.

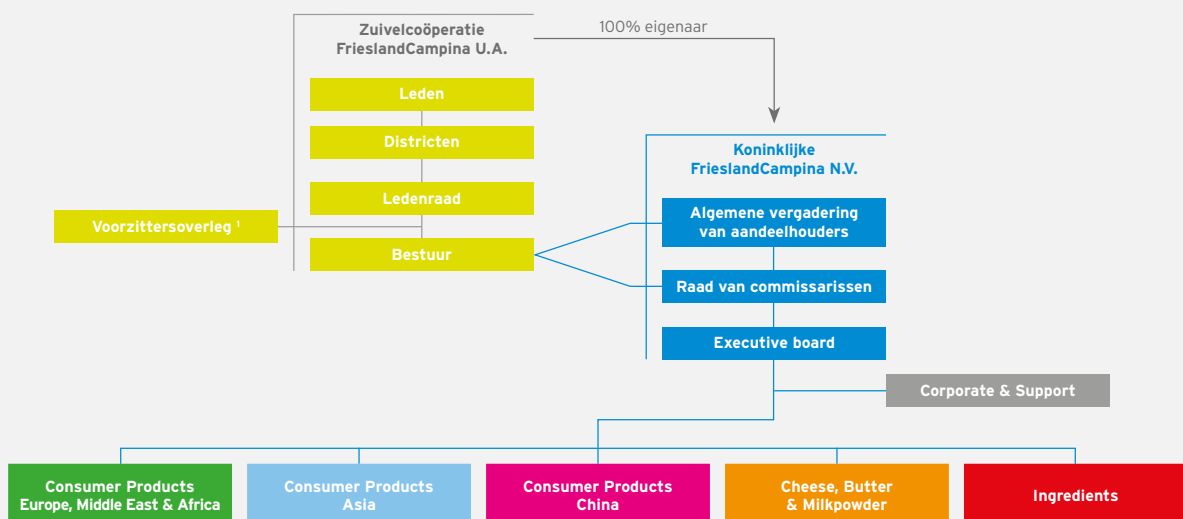
Auditcommissie

De auditcommissie wordt gevormd door de financieel expert en een ander extern lid van de raad van commissarissen en twee van de leden van de raad van commissarissen die tevens bestuurder van de coöperatie zijn.

De auditcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot:

- juistheid en volledigheid van de financiële verslaggeving;
- naleving van aanbevelingen van de afdeling Corporate Internal Audit en de externe accountant;
- betrouwbaarheid en continuïteit van ICT-systemen;
- interne administratieve organisatie;
- werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- naleving van wet- en regelgeving;
- belastingbeleid;
- financiering, en toepassing van informatie- en communicatietechnologie;
- rol en het functioneren van de interne accountant; en
- benoeming van en relatie met de externe accountant (waaronder zijn onafhankelijkheid, bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden).

Organisatiestructuur per 1 januari 2016



¹ De voorzitters van de 21 districtsraden

De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant in geval deze onregelmatigheden zou constateren in de financiële verslaggeving van de vennootschap.

Tegenstrijdige belangen

FrieslandCampina heeft strikte regels opgesteld om elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de vennootschap enerzijds en leden van de executive board en leden van de raad van commissarissen anderzijds te vermijden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de executive board of commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor het betreffende individu, behoeven volgens deze regels goedkeuring van de raad van commissarissen. In het verslagjaar werden geen belangentegenstellingen gerapporteerd.

Algemene vergadering van aandeelhouders

De algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap heeft de bevoegdheid om bepaalde, in de statuten omschreven, besluiten van de executive board goed te keuren. Het betreft hier belangrijke besluiten op operationeel gebied, op gebied van de juridische structuur en de vermogensstructuur van de vennootschap (en de vennootschappen waarin zij aandelen houdt) alsmede besluiten tot het doen van grote investeringen.

De belangrijkste bevoegdheden van de algemene vergadering van aandeelhouders zijn daarnaast:

- vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap en bestemming van de winst;
- verlening van décharge aan leden van de executive board voor hun bestuur en aan leden van de raad van commissarissen voor hun toezicht op de executive board;
- vaststelling van het dividend;
- vaststelling van het bezoldigingsbeleid voor de executive board en vaststelling van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen;
- benoeming en ontslag van de externe accountant;
- statutenwijziging; en
- uitgifte van aandelen, uitsluiting van het voorkeursrecht, machtiging tot verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap, vermindering van het geplaatste kapitaal, ontbinding, aanvraag faillissement.

Het bestuur van de coöperatie oefent namens de coöperatie het stemrecht uit in de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. Voor een aantal belangrijke aandeelhoudersbesluiten, omschreven in de statuten van de coöperatie, behoeft het bestuur bij het uitoefenen van het stemrecht op de aandelen in de vennootschap de goedkeuring van de ledenraad van de coöperatie.

Vennootschap, aandelenkapitaal en statuten

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is een naamloze vennootschap statutair gevestigd te Amersfoort en is kantoorhoudend aldaar aan het Stationsplein 4. De statuten van de vennootschap werden laatstelijk gewijzigd op 14 januari 2015 en zijn te vinden op de website. Bij deze statutenwijziging zijn onder andere wetswijzigingen in de statuten geïmplementeerd. De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11057544. Per 31 december 2015 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap 1 miljard euro verdeeld in 10.000.000 (tien miljoen) aandelen met een nominale waarde van 100 euro. De aandelen luiden op naam. Per dezelfde datum waren 3.702.777 aandelen geplaatst, welke alle zijn volgestort en worden gehouden door de coöperatie. Voor bepalingen betreffende uitgifte van aandelen, voorkeursrecht, verkrijging van eigen aandelen en kapitaalvermindering wordt korthedshalve verwezen naar de statuten van de vennootschap.

Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne en externe accountants

Financiële verslaggeving

De executive board is verantwoordelijk voor de kwaliteit en volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten. De raad van commissarissen ziet erop toe dat de executive board deze verantwoordelijkheid vervult.

Externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van commissarissen doet daartoe een voordracht, waarbij zowel de auditcommissie als de executive board een advies uitbrengen aan de raad van commissarissen. Bezoldiging en opdrachtverlening tot het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden goedgekeurd door de raad van commissarissen op voorstel van de auditcommissie en na overleg met de executive board. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin over de goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten. Hij rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijktijdig aan de executive board en de raad van commissarissen.

Interne auditfunctie

De interne accountant functioneert onder verantwoordelijkheid van de executive board. Zowel de auditcommissie als de externe accountant worden betrokken bij het werkplan van de interne accountant en nemen kennis van diens bevindingen. De interne accountant heeft regelmatig overleg met de externe accountant en de voorzitter van de auditcommissie.

Best practice-bepalingen van de code die door FrieslandCampina niet worden toegepast

De vennootschap volgt de code volledig, door hetzij de principes en *best practice*-bepalingen toe te passen, dan wel uit te leggen waarom van de code wordt afgeweken. Onderstaande bepalingen worden niet toegepast om redenen als in het voorgaande hetzij hieronder uiteengezet:

- | | |
|-----------------|--|
| II.1.1 | Benoeming lid executive board voor een periode van maximaal vier jaar: zie motivering onder 'Executive board - Benoeming'. |
| II.1.9-11 en IV | Responstijd naar aandeelhouders, informeren raad van commissarissen in geval van overnamebod; bepalingen betreffende de (algemene vergadering van) aandeelhouders en informatievervalsing/logistiek algemene vergadering: niet van toepassing in verband met het feit dat de vennootschap niet beursgenoteerd is en dat alle aandelen in zijn kapitaal worden gehouden door de coöperatie. |
| II 2.12-15 | Publicatie remuneratierapport, belangrijkste elementen arbeidsvoorwaarden of vertrekvergoeding lid executive board: de vennootschap maakt gebruik van de wettelijke uitzondering als bedoeld in artikel 2:383b Burgerlijk Wetboek voor zogenaamde 'besloten naamloze vennootschappen'. |
| III.2.1 | Alle commissarissen, met uitzondering van maximaal één persoon, zijn onafhankelijk: zie motivering onder 'Raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming'. |
| III.3.5 | Een commissaris kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van commissarissen: zie motivering onder 'Raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming'. |
| III.5 | De remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie zijn om praktische redenen samengevoegd tot de remuneratie- en benoemingscommissie. |

Activiteiten van de raad van commissarissen

Een belangrijk onderwerp in het verslagjaar was de actualisering van de strategie *route2020*, waaraan in vrijwel alle vergaderingen van de raad van commissarissen aandacht is besteed en die in december door de raad van commissarissen is bekrachtigd. Gedurende het verslagjaar is door de executive board aan de raad gerapporteerd over de bij deze actualisering gehanteerde uitgangspunten en de gemaakte keuzes. Ook zijn verdiepingsslagen gemaakt op een aantal specifieke onderwerpen, zoals de gekozen groeigebieden, de M&A-strategie, voortgang en verdere plannen op het gebied van digitale marketing en klantenrelaties en de innovatieagenda. Verder werd gesproken over maatregelen om verdere kostenefficiëntie te bewerkstelligen, de ambitie en voortgang op het gebied van duurzaamheid, de voor de uitvoering van de strategie vereiste capaciteiten van de medewerkers, risico's die met de strategie gepaard gaan en het *compliance*-programma *Compass*. De financiële implicaties van de strategische keuzes werden eveneens uitvoerig besproken.

Het thema financiering kwam uitgebreid aan bod, waarbij zowel het reserveringsbeleid van de onderneming aan de orde kwam als het financieringsplan voor de onderneming voor de komende drie jaar. Tevens werd de uitgifte van enkele financieringsinstrumenten door de raad van commissarissen goedgekeurd.

Gedurende het verslagjaar kwam de voortgang op het gebied van veiligheid aan de orde. De raad van commissarissen is verheugd dat het aantal ongevallen verder blijft afnemen. Voorts kwamen zaken aan de orde als de plannen ter verbetering van de efficiëntie van de *supply chain*-activiteiten, de ontwikkeling van de capaciteit van de verwerking van ledenmelk en de melkaanvoer. Ten aanzien van het Summit-project werd onder meer gesproken over de kostenontwikkelingen. De raad benadrukte het belang van aanpassing van de organisatie aan de gewijzigde rapportagesystemen om het nieuwe automatiseringssysteem ten volle te benutten. Lopende overnameprojecten werden besproken en de raad gaf goedkeuring voor de overname van Fabrelac B.V.B.A. in België, welk project inmiddels is afgerond. Overige grotere acquisities die dit verslagjaar zijn afgerond, waren al eerder door de raad goedgekeurd. In het algemeen pleitte de raad voor focus in het acquisitiebeleid en aandacht voor het uitbouwen van bestaande marktposities. Ook

werd de raad geïnformeerd over de voortgang van de grotere investeringsprojecten en gaf de raad toestemming voor de uitbreiding van de verpakkingscapaciteit van FrieslandCampina Ingredients in Beilen. Tevens werden specifieke bedrijfsactiviteiten besproken en zijn presentaties gegeven door het management van FrieslandCampina in Duitsland en China over de gang van zaken in hun ondernemingen.

De resultaten van de onderneming werden elk kwartaal door het management gepresenteerd en besproken, waarbij de auditcommissie eveneens aan de raad rapporteerde over zijn bevindingen. In februari van het verslagjaar werd de jaarrekening 2014 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 hierin geen materiële aandachtspunten zijn vermeld. In december 2015 keurde de raad van commissarissen het budget voor 2016 goed.

In september 2015 bezocht de raad van commissarissen de ondernemingen van FrieslandCampina in de Verenigde Arabische Emiraten en Saoedi-Arabië. In oktober 2015 werd een werkbezoek afgelegd aan FrieslandCampina Belgium in Aalter. Op deze locaties werd door de raad aandacht besteed aan de gang van zaken en strategische en andere plannen van de betreffende ondernemingen.

Onderwerpen als beloning, samenstelling van de executive board en raad van commissarissen, diversiteit, talentmanagement en opvolgingsplanning alsmede de evaluatie van het functioneren van de verschillende organen binnen de vennootschap kwamen deels aan de orde buiten aanwezigheid van de leden van de executive board.

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar zeven keer vergaderd, waarbij de aanwezigheidsratio van de leden nagenoeg 100 procent was. Ook buiten de reguliere vergaderingen was er onderling contact, evenals met leden van de executive board.

Commissies van de raad

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.

Auditcommissie

Het jaarverslag over 2014 en de jaarrekening over dat jaar zijn besproken, evenals 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 heeft de auditcommissie vooral aandacht besteed aan de meer technische verslaggevingsaspecten.

De geplande werkzaamheden van de externe accountant, de selectie van de in de controle betrokken entiteiten en de te hanteren controlematerialiteit werden besproken aan de hand van het auditplan voor de externe accountant dat door de auditcommissie werd goedgekeurd. Het halfjaarverslag 2015, de bevindingen van de externe accountant met betrekking tot het halfjaarverslag en tussentijdse controlebevindingen zijn in dit verslagjaar uitgebreid aan de orde geweest. De lijst met opdrachten die door de onderneming aan de externe accountant is verstrekt, werd in het verslagjaar vier keer door de auditcommissie goedgekeurd en de auditcommissie was van oordeel dat de onafhankelijkheid van de externe accountant is gewaarborgd. De dienstverlening en honorering van de externe accountant werden geëvalueerd.

Een aantal managers (internal audit, internal control, enterprise risk management, treasury, ICT, tax) rapporteerde tijdens vergaderingen van de auditcommissie op regelmatige basis over hun werkzaamheden. De auditcommissie bespreekt elk jaar het plan van activiteiten van de interne accountant en keurt dit goed. Elke vergadering worden de controlebevindingen van de interne accountant en de opvolging van eerdere bevindingen besproken. Belastingaspecten in de verschillende landen werden besproken en aandacht werd onder meer besteed aan de effectieve belastingdruk. Voorts werd de auditcommissie geïnformeerd over het functioneren van het Internal Control Framework en de analyse betreffende de scheiding van functies. 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 strategische doelstellingen van de finance-functie. Specifieke



Koningin Máxima bezoekt FrieslandCampina

Begin september heeft Koningin Máxima een bezoek gebracht aan de melkveehouderij van de familie Stokman in Koudum, een van de leden-melkveebedrijven, en aan de productielocatie van FrieslandCampina in Workum. Aanleiding voor het bezoek was de Koning Willem I Prijs die FrieslandCampina in 2014 in ontvangst nam. Het is de gewoonte dat zij het winnende bedrijf een jaar later bezoekt.

Duurzaamheid en innovatieve kracht zijn belangrijke factoren voor het winnen van de prijs. Op de melkveehouderij van de familie Stokman worden 300 koeien gehouden op een duurzame wijze. Koningin Máxima sprak onder andere met de familie Stokman over duurzaamheid, biodiversiteit en de opheffing van de melkquota binnen de EU. Ook kreeg zij een rondleiding over het bedrijf. Aansluitend bezocht Koningin Máxima de productielocatie van kaas en wei in Workum. Ook hier wordt duurzaam gewerkt. Het water dat vrijkomt bij de productie van wei, wordt hergebruikt, waardoor bespaard wordt op energie.

accountingonderwerpen die aan de orde kwamen, waren de presentatie van de winst-en-verliesrekening naar functie van de kosten, de wijze waarop de onderneming haar voorraden waardeert, de presentatie van het kasstroomoverzicht en de vennootschapsbelasting.

Op ICT-gebied werd de auditcommissie geïnformeerd over de door te voeren verbeteringen op het gebied van *industrial automation* en werd in elke vergadering de voortgang van het Summit-project behandeld; hierbij was steeds aandacht voor risicobeheersing, de ontwikkeling van de kosten en de kwaliteit van het implementatieproces.

Ook werd een overzicht van materiële claims besproken en rapporteerde het management over het naleven van de FrieslandCampina-gedragscode waarbij onder meer de voorbereidingen van de uitrol van de vernieuwde gedragscode onder de naam *Compass* aan de orde kwamen.

Daarnaast werd het financieringsplan voor de onderneming besproken en werd de auditcommissie op de hoogte gesteld van de samenstelling en relevante financiële en governance-aspecten van de investeringsportefeuille.

De auditcommissie heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd in het bijzijn van het management en de externe accountant. Ook buiten de vergaderingen waren er contacten tussen de leden van de commissie onderling en met het management. Van de bevindingen van de auditcommissie werd na elke vergadering door de voorzitter verslag uitgebracht aan de raad. Daarnaast spreekt de auditcommissie twee keer per jaar met de externe accountant buiten aanwezigheid van het executive management. In 2014 is PricewaterhouseCoopers N.V. (PwC) geselecteerd om te worden belast met de controle van de jaarrekening van de vennootschap per boekjaar 2016. Met het oog op een goede overgang van de controlewerkzaamheden hebben de verantwoordelijke auditpartner en engagementpartner van PwC vanaf augustus 2015 als toehoorder de vergaderingen van de auditcommissie bijgewoond.

In februari 2016 zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2015 besproken, evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board zoals opgenomen in het jaarverslag.

Remuneratie- en benoemingscommissie

De samenstelling van de executive board was een belangrijk punt van aandacht van de remuneratie- en benoemingscommissie in het verslagjaar. Hierbij bereidde de commissie onder meer de benoeming door de raad van commissarissen van de nieuwe ceo voor en adviseerde over de benoeming van de executive director belast met de verantwoordelijkheid voor de business group Ingredients. In dit kader zijn ook gesprekken gevoerd met de kandidaten voor de vacante functies. Tevens werd de raad door de commissie geadviseerd over de benoeming van een executive director verantwoordelijk voor de nieuwe business group Consumer Products China en over herbenoemingen binnen de raad van commissarissen.



'Vraag het de Campina-boer' in honderd Albert Heijn-winkels

Op zaterdag 7 november 2015 stonden honderd leden-melkveehouders van FrieslandCampina in verschillende winkels van Albert Heijn klaar om de consument op de winkelvloer Campina-producten te laten proeven en alle mogelijke vragen te beantwoorden. "Mensen vinden het prachtig om te horen en te zien hoe een melkveebedrijf werkt", aldus Maurice Hanegraaf, lid-melkveehouder van FrieslandCampina. "Ook wij ontvangen regelmatig mensen uit de omgeving en schoolklassen. Maar het is zeker zo leuk en belangrijk om zelf de consument in de winkel op te zoeken en hun te vertellen hoe de weg van de koe naar hun zuivelproduct eruitziet." De actie was onderdeel van de Campina-campagne 'Stel je vraag aan de boer'.

Ook de evaluatie van de executive board en de raad van commissarissen werd door de commissie voorbereid. Met de leden van de executive board werden in het verslagjaar door de commissie evaluatiegesprekken gevoerd, waarvan verslag werd gedaan in de vergaderingen van de raad van commissarissen. Ook met de leden van de raad van commissarissen werden evaluatiegesprekken gevoerd over hun functioneren en het functioneren van de raad als geheel en de commissies. De uitkomst van deze gesprekken werd gerapporteerd aan en besproken met de raad van commissarissen die, in conclusie, het functioneren van de raad en de samenwerking met de executive board beide wederom als zeer goed beoordeelde. Gesignaleerde aandachtspunten zoals specifieke vergaderonderwerpen en de verdere verdieping van de kennis van een of meerdere leden van de raad over voor de onderneming relevante gebieden hebben in het verslagjaar aandacht gekregen.

De activiteiten van de remuneratie- en benoemingscommissie lagen in het verslagjaar voorts op het gebied van beloning van de executive board. Hierbij kwamen aan de orde zaken als de vaststelling van de variabele beloning en het vastleggen van doelstellingen voor de korte- en langetermijn variabele beloningen voor het komende jaar, respectievelijk drie jaar. De in het vorige verslagjaar besloten aanpassing van de pensioenregeling voor Nederlandse werknemers en daarmee ook voor de Nederlandse leden van de executive board werd geëvalueerd en geoordeeld werd dat de huidige voorlopige regeling in lijn is met de inmiddels ook bij andere grote Nederlandse ondernemingen ingevoerde praktijk. In april 2015 werden de details van de beloning van de leden van de executive board en de raad van commissarissen gerapporteerd aan de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

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

Samenstelling van de raad van commissarissen, commissies en executive board

De samenstelling van de raad van commissarissen en zijn commissies per 26 februari 2016 is vermeld op pagina 158 tot en met 161.

Raad van commissarissen

Gedurende het verslagjaar is de samenstelling van de raad van commissarissen gewijzigd.

Met ingang van 1 mei 2015 is René Hooft Graafland benoemd als opvolger van Henk Scheffers, die tot en met 16 december 2014 lid was van de raad van commissarissen en niet beschikbaar was voor een nieuwe termijn. René Hooft Graafland kwalificeert evenals voorzitter Ben van der Veer als 'financieel expert' in de zin van het reglement van de raad van commissarissen.

Met ingang van 15 december 2015 zijn Jan Keijsers, Peter Elverding, Tex Gunning en Hans Stöcker herbenoemd en is Bert ten Doeschot benoemd als lid van de raad van commissarissen. Jan Keijsers is herbenoemd voor een termijn van twee jaar, de overigen voor een termijn van vier jaar. Bert ten Doeschot werd benoemd ter vervulling van de vacature die ontstond door het aftreden van Sjoerd Galema per 24 maart 2015.

De raad van commissarissen van FrieslandCampina bestaat thans uit dertien leden. Negen leden zijn tevens lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. 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 en het reglement van de raad van commissarissen.

Diversiteit raad van commissarissen

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden de raad van commissarissen het best in staat stelt zijn diverse verplichtingen tegenover de vennootschap en de bij de vennootschap betrokkenen 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 worden door vrouwen.

Twee interne leden van de raad van commissarissen zijn vrouw. Hiermee is in elk geval de representatie van vrouwelijke leden in de coöperatie (15 procent) geborgd. In 2015 zijn vier mannelijke commissarissen herbenoemd en is één mannelijke commissaris benoemd. Bij deze benoemingen is het streven naar een evenwichtige participatie van vrouwen en mannen meegewogen. Bij een volgende vacature zal in de zoekopdracht wederom nadrukkelijk door de remuneratie- en benoemingscommissie worden aangegeven dat vrouwelijke kandidaten voor de functie gewenst zijn.

Commissies

Remuneratie- en benoemingscommissie

De samenstelling van de remuneratie- en benoemingscommissie is in het verslagjaar niet gewijzigd.

Auditcommissie

De samenstelling van de auditcommissie wijzigde met het aftreden van Henk Scheffers (december 2014) en de benoeming van René Hooft Graafland (mei 2015). Ben van der Veer (voorzitter) en René Hooft Graafland kwalificeren elk als 'financieel expert' in de zin van het reglement van de raad van commissarissen. Voorts bestaat de auditcommissie uit twee interne leden van de raad en nemen andere interne leden van de raad op rotatiebasis als toehoorder deel aan de vergaderingen van de auditcommissie.

Executive board

De samenstelling van de executive board is in 2015 gewijzigd. Bas van den Berg is met ingang van 1 januari 2015 benoemd tot executive director van de business group Cheese, Butter & Milkpowder; per 1 november 2015 is hij vervolgens benoemd tot chief operating officer en lid van de executive board. Per 1 juni 2015 is Cees 't Hart is afgetreden, na een periode van zeven jaar, als ceo van FrieslandCampina. Cees heeft na de fusie eind 2008 op inspirerende wijze leiding gegeven aan de integratie van Friesland Foods en Campina, het bepalen van de strategische richting van de onderneming en ontwikkeling van de organisatie. Hij heeft daarin een zeer belangrijke en verbindende rol gespeeld. De raad van commissarissen is Cees 't Hart bijzonder dankbaar voor wat hij heeft gerealiseerd en de wijze waarop hij dat heeft gedaan. Cees 't Hart werd per dezelfde datum als ceo opgevolgd door Roelof Joosten. Tine Snels is per 1 juni 2015 benoemd tot executive director van de business group Ingredients. Zij neemt deel aan de vergaderingen van de executive board maar maakt formeel geen deel uit van de executive board. Tine Snels rapporteert aan Roelof Joosten, die formeel de verantwoordelijkheid heeft voor de business group Ingredients binnen de executive board. Kees Gielen, chief operating officer business development, is per 31 december 2015 afgetreden. In de periode 2009 tot en met 2014 was Kees Gielen cfo van FrieslandCampina. Kees Gielen heeft als ceo ad interim en cfo van Campina een grote rol gespeeld in de totstandkoming van de fusie tussen Friesland Foods en Campina. Onder zijn leiding zijn onder meer de financiële organisatie en de administratieve processen in de periode na de fusie sterk verbeterd. De raad van commissarissen is hem veel dank verschuldigd voor zijn inzet en bijdrage.

De executive board bestaat met ingang van 1 januari 2016 uit vijf leden. De volledige samenstelling en portefeuillieverdeling van de executive board staan vermeld op pagina 162 en 163.

Diversiteit executive board

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de executive board, met een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen. Dit brengt mee dat ten minste 30 procent van de zetels van de executive board door vrouwen bezet zou moeten worden. Momenteel bestaat de executive board echter volledig uit mannelijke leden, waarbij kan worden opgemerkt dat Tine Snels sinds 1 juni 2015 aan de vergaderingen van de executive board deelneemt als executive director verantwoordelijk voor de business group Ingredients. Bij volgende vacatures zullen door de remuneratie- en benoemingscommissie nadrukkelijk vrouwelijke kandidaten bij werving en selectie betrokken worden. Aangezien de voorkeur in het algemeen uitgaat naar het rekruteren van interne kandidaten, is hierbij van belang 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.

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 26 februari 2016 hebben de commissarissen en de executive board de door de executive board opgestelde jaarrekening 2015 besproken en ondertekend nadat de auditcommissie de jaarrekening in februari had besproken en de raad daarover heeft geadviseerd. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien en zal op 13 april 2016 ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Van de winst van 343 miljoen euro wordt 73 miljoen euro toegerekend aan de minderheidsbelangen en 218 miljoen euro toegevoegd aan de algemene reserve. De resterende winst wordt als volgt bestemd: 42 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en 10 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 2015 aan de orde komen. Ook zal de décharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2015 aan de ledenraad worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. zal op 13 april 2016 worden gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2015 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en goedkeuring van de winstbestemming. Dit besluit wordt genomen door het bestuur van de coöperatie, dat de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uitoefent en als zodanig fungeert als de algemene vergadering van aandeelhouders van de N.V.

Raad van commissarissen

Amersfoort, 26 februari 2016

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen (per 16 december 2015)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
P. Boer	<				◇				>			
J.W. Addink-Berendsen			>				>				<	
B.E.G. ten Doeschot				>				>				<
P.A.F.W. Elverding				<				◇				>
L.W. Gunning				>				<				◇
D.R. Hooft Graafland			>				>				<	
A.A.M. Huijben-Pijnenburg			>				<				◇	
J.P.C. Keijsers		<				◇				>		
F.A.M. Keurentjes			<				◇				>	
S.R.F. Ruiter	<				◇				>			
H. Stöcker				>				<				◇
B. van der Veer		>				<				◇		
W.M. Wunnekink		>				<				◇		

> treedt af, herbenoembaar

< treedt af, niet herbenoembaar

◇ opvolger van huidig lid treedt af, herbenoembaar

De melkketen

72

De eindgebruiker





Elke dag voorziet FrieslandCampina miljoenen consumenten verspreid over de hele wereld van zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen uit melk. Maar melk is meer dan een natuurlijke bron van essentiële voedingsstoffen. Al duizenden jaren behoort het tot de dagelijkse voeding van grote groepen van de wereldbevolking. Door de eeuwen heen zijn vanuit verschillende culturen en gewoonten steeds weer nieuwe toepassingen ontwikkeld om in te spelen op de gebruiken, de behoeften en de smaak van de mens.



FrieslandCampina 
nourishing by nature

Jaarrekening 2015

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Inhoud

Jaarrekening

78 Geconsolideerde jaarrekening

78	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
79	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
80	Geconsolideerde balans
81	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
82	Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties
84	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
84	Algemeen
84	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
85	Consolidatie van entiteiten
86	Segmentatie
89	Acquisities
91	Netto-omzet
92	Bedrijfskosten
93	Overige bedrijfslasten en -opbrengsten
93	Financieringsbaten en -lasten
94	Belastingen
95	Grond, gebouwen en installaties
96	Immateriële activa
98	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen
99	Overige financiële activa
99	Voorraden
99	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
100	Liquide middelen
100	Activa en passiva aangehouden voor verkoop
101	Eigen vermogen
104	Personeelsbeloningen
109	Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
111	Voorzieningen
112	Langlopende rentedragende verplichtingen
113	Overige financiële verplichtingen
115	Kortlopende rentedragende verplichtingen
115	Handelscrediteuren en overige verplichtingen
115	Niet in de balans opgenomen verplichtingen
117	Transacties met verbonden partijen
118	Bezoldiging raad van commissarissen en executive board
119	Financieel risicomanagement en financiële instrumenten
128	Specificatie honorarium van de externe accountant
128	Kasstroomoverzicht
128	Gebeurtenissen na balansdatum
129	Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving
142	Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen

144 Enkelvoudige jaarrekening

144	Enkelvoudige balans
144	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
145	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
145	Algemeen
145	Deelnemingen in dochterondernemingen
145	Leningen aan dochterondernemingen
146	Overige vorderingen
146	Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers van de vennootschap
146	Langlopende rentedragende verplichtingen
147	Kortlopende rentedragende verplichtingen
147	Kortlopende verplichtingen
147	Overige financiële activa en verplichtingen
148	Financiële instrumenten
149	Niet in de balans opgenomen verplichtingen
149	Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders

150 Overige gegevens

150	Statutaire winstbestemmingsregeling
150	Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan aandeelhouder van de vennootschap
150	Gebeurtenissen na balansdatum
151	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

78

In miljoenen euro's	Toelichting	2015	2014 ¹
Netto-omzet	(3)	11.265	11.348
Kostprijs omzet	(4)	-9.265	-9.880
Brutomarge		2.000	1.468
Reclame- en promotiekosten	(4)	-536	-351
Verkoop- en algemene beheerskosten	(4)	-802	-750
Overige bedrijfslasten	(5)	-98	-56
Overige bedrijfsopbrengsten	(5)	12	178
Bedrijfsresultaat		576	489
Financieringsbaten	(6)	13	9
Financieringslasten	(6)	-56	-57
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(10)	15	13
Winst voor belastingen		548	454
Belastingen	(7)	-205	-151
Winst boekjaar		343	303
Winst toe te rekenen aan:			
• houders van ledenobligaties		42	40
• verstrekker van lening coöperatie		10	10
• aandeelhouder van de vennootschap		218	183
• aandeelhouder en overige vermogensverschaffers van de vennootschap		270	233
• minderheidsbelangen		73	70
Winst boekjaar		343	303

¹ De presentatie van de geconsolideerde winst-en-verliesrekening inclusief de vergelijkende cijfers is aangepast naar een functionele indeling van de bedrijfskosten (zie de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling voor een toelichting). Voor een specificatie van de kostensoorten op basis van categoriale indeling, wordt verwezen naar toelichting 4.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's	2015	2014
Winst boekjaar	343	303
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen		
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening:		
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen, na aftrek van belastingen	8	-9
Valuta-omrekenverschillen, na aftrek van belastingen	18	54
Waardemutatie financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop, na aftrek van belastingen	13	-4
	39	41
Posten die in de toekomst niet worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening:		
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, na aftrek van belastingen	22	-162
	22	-162
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen, na aftrek van belastingen	61	-121
Totaalresultaat boekjaar	404	182
Totaalresultaat toe te rekenen aan:		
• aandeelhouder en overige vermogensverschaffers van de vennootschap	334	109
• minderheidsbelangen	70	73

Geconsolideerde balans

80

Per 31 december, in miljoenen euro's

	Toelichting	2015	2014
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(8)	2.934	2.589
Immateriële activa	(9)	1.384	1.258
Latente belastingvorderingen	(18)	341	364
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10)	126	122
Personeelsbeloningen	(17)	6	5
Overige financiële activa	(11)	174	98
Vaste activa		4.965	4.436
Vorraden	(12)	1.307	1.264
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)	1.294	1.320
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		12	25
Overige financiële activa		5	2
Liquide middelen	(14)	821	622
Activa aangehouden voor verkoop	(15)	20	7
Flottende activa		3.459	3.240
Totaal activa		8.424	7.676
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	114
Ledenobligaties		1.428	1.300
Lening coöperatie		296	296
Overige reserves		-46	-88
Algemene reserve		670	595
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers van de vennootschap		2.832	2.587
Minderheidsbelangen		261	236
Totaal eigen vermogen	(16)	3.093	2.823
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(17)	528	663
Latente belastingverplichtingen	(18)	118	108
Voorzieningen	(19)	23	6
Rentedragende verplichtingen	(20)	1.015	1.341
Overige financiële verplichtingen	(21)	23	39
Langlopende verplichtingen		1.707	2.157
Rentedragende verplichtingen	(22)	813	220
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)	2.604	2.307
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		151	119
Voorzieningen	(19)	43	35
Overige financiële verplichtingen	(21)	12	15
Passiva aangehouden voor verkoop	(15)	1	
Kortlopende verplichtingen		3.624	2.696
Totaal verplichtingen		5.331	4.853
Totaal passiva		8.424	7.676

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

81

In miljoenen euro's	Toelichting	2015	2014
Operationele activiteiten			
Winst voor belastingen		548	454
Aanpassingen voor:			
• rente	(6)	43	32
• afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa		275	231
• bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen		36	23
• aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10)	-15	-13
• voorwaardelijke verplichting		-5	-16
• overige financieringsbatens en -lasten		-1	3
• resultaat herwaardering afdekkingsderivaten		-3	10
• uitgifte ledenobligaties-vast		129	101
• aanpassing pensioenregeling			-131
• boekwinst op desinvesteringen		3	
• toegekende verzekeringscompensatie		-8	-51
Totaal aanpassingen		454	189
Mutaties in:			
• voorraden		-18	69
• vorderingen		91	48
• verplichtingen		199	-3
• personeelsbeloningen		-108	-49
• voorzieningen	(19)	25	-6
Totaal mutaties		189	59
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		1.191	702
Ontvangen dividend		11	8
Betaalde vennootschapsbelasting		-134	-137
Betaalde rente		-63	-51
Ontvangen rente		6	10
Ontvangen verzekeringscompensatie operationele activiteiten	(5)	8	22
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		1.019	554
Investeringsactiviteiten			
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-570	-629
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		10	8
Ontvangen aflossingen uit hoofde van verstrekte leningen		12	2
Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen	(2)	-130	-28
Investerings in effecten	(11)	-27	-9
Ontvangen verzekeringscompensatie vaste activa			29
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-705	-627
Financieringsactiviteiten			
Investerings in minderheidsbelangen	(2)	-182	
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen		-74	-74
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties		-35	-28
Opgenomen rentedragende verplichtingen		606	1.141
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-544	-906
Afwikkeling derivaten		1	-1
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-228	132
Nettokasstroom		86	59
Liquide middelen begin boekjaar ¹		606	510
Nettokasstroom		86	59
Koersverschil liquide middelen		26	37
Liquide middelen einde boekjaar ¹		718	606

¹ Liquide middelen bevat tevens rekening-courant banken die direct opeisbaar zijn en een integraal onderdeel vormen van het kasbeheer van FrieslandCampina.

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

82

In miljoenen euro's	2015										
	Overige reserves										
	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Leden- obligaties	Lening coöpe- ratie	Reële- waarde- reserve	Reserve kas- stroomaf- dekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Algemene reserve	Eigen ver- mogen ¹	Minder- heids- belangen	Totaal
Begin boekjaar	370	114	1.300	296	11	-33	-66	595	2.587	236	2.823
Overzicht totaalresultaat voor de periode:											
• winst boekjaar			42	10				218	270	73	343
• resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					13	8	21	22	64	-3	61
Totaalresultaat voor de periode			42	10	13	8	21	240	334	70	404
Transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:											
• uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen										-74	-74
• uitbetaalde rentevergoeding aan verstrekker van lening coöperatie				-10				2	-8		-8
• uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties			-43					9	-34		-34
• uitgifte ledenobligaties- vast			129						129		129
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers			86	-10				11	87	-74	13
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen:											
• verwerving van dochteronderneming met minderheidsbelang										36	36
• transacties met houders van minderheidsbelangen								-176	-176	-7	-183
Totaal transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen								-176	-176	29	-147
Einde boekjaar	370	114	1.428	296	24	-25	-45	670	2.832	261	3.093

¹ Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers van de vennootschap.

In miljoenen euro's

2014

	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Leden- obligaties	Lening coöpe- ratie	Overige reserves			Algemene reserve	Eigen ver- mogen ¹	Minder- heids- belangen	Totaal
					Reële- waarde- reserve	Reserve kas- stroomaf- dekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen				
Begin boekjaar	370	114	1.195	290	15	-24	-114	559	2.405	226	2.631
Overzicht totaalresultaat voor de periode:											
• winst boekjaar			40	10				183	233	70	303
• resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					-4	-9	48	-159	-124	3	-121
Totaalresultaat voor de periode			40	10	-4	-9	48	24	109	73	182
Transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:											
• uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen										-63	-63
• uitbetaalde rentevergoeding aan verstrekker van lening coöperatie				-4				2	-2		-2
• uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties			-36					8	-28		-28
• uitgifte ledenobligaties-vast			101						101		101
• overig								2	2		2
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers			65	-4				12	73	-63	10
Einde boekjaar	370	114	1.300	296	11	-33	-66	595	2.587	236	2.823

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

84

Algemeen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is statutair gevestigd in Amersfoort, Nederland. Het adres is: Stationsplein 4, 3818 LE Amersfoort. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2015 zijn opgenomen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') houdt alle aandelen in Koninklijke FrieslandCampina N.V.

FrieslandCampina verwerkt ruim 11 miljard kilogram melk per jaar. De melk wordt verwerkt tot een rijk gevarieerd assortiment zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen voor consumenten. In de professionele markt is FrieslandCampina een belangrijke producent en leverancier van zuivelproducten aan bakkerijen, horecabedrijven en fastfoodketens. Daarnaast is FrieslandCampina producent en leverancier van hoogwaardige ingrediënten voor producenten van voedingsmiddelen en farmaceutica.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met het continuïteitsbeginsel.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving zijn opgenomen in toelichting 31.

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing.

De enkelvoudige winst-en-verliesrekening is opgesteld met gebruikmaking van de vrijstelling uit artikel 2:402, Burgerlijk Wetboek.

De jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2015 wordt, na ondertekening door de executive board en de raad van commissarissen op 26 februari 2016, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 3 maart 2016. Op 13 april 2016 zal de jaarrekening ter vaststelling worden voorgelegd de algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zijnde het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Presentatiewijziging

In 2015 heeft FrieslandCampina haar presentatie van de winst-en-verliesrekening aangepast van een categoriale indeling naar een functionele indeling. Deze presentatie geeft meer inzicht in de functies van FrieslandCampina en sluit aan op de wijze waarop het management de resultaten beoordeelt. De presentatie van de vergelijkende cijfers is aangepast. Voor een specificatie van de kostensoorten op basis van categoriale indeling wordt verwezen naar toelichting 4.

Waarderingsbasis

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende van materieel belang zijnde balansposten:

- financiële instrumenten, anders dan derivaten, gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening of via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat in het eigen vermogen;
- derivaten gewaardeerd tegen reële waarde;
- nettopensioenverplichting (actief) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, gewaardeerd tegen reële waarde van de fondsbeleggingen, verminderd met de contante waarde van de toegezegde pensioenrechten.

Functionele valuta en presentatievaluta

De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's. Dit is tevens de functionele valuta van FrieslandCampina. Alle financiële informatie die in euro's wordt gepresenteerd is afgerond op het meest nabije miljoen, tenzij anders aangegeven.

Beoordelingen, schattingen en aannames

De opstelling van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en aannames maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en gerapporteerde waarden van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld. Hierbij is mede gebruikgemaakt van opinies en adviezen van (externe) ter zake deskundigen. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schattingen worden herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De schattingen en aannames die als meest kritisch worden aangemerkt zijn:

- bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 8, 9 en 15);
- gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa (zie toelichting 8 en 9);
- benutting van fiscale verliezen en onzekere fiscale posities (zie toelichting 7, 18 en 24);
- waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 17);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor kasstroomprognoses op contante waarde (zie toelichting 9 en 27);
- voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen (zie toelichting 19 en 24);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de bepaling van de reële waarde (zie toelichting 2 en 27).

Consolidatie van entiteiten

FrieslandCampina heeft een direct belang van 50% in DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG en heeft overheersende zeggenschap over deze entiteit. FrieslandCampina heeft onder andere door de benoeming van de CEO beleidsbepalende invloed in deze entiteit.

Op 1 april 2015 heeft FrieslandCampina een belang verworven van 50% in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd. FrieslandCampina heeft overheersende zeggenschap met betrekking tot de relevante activiteiten, met name bestaande uit de productie-, verkoop-, distributie- en marketingactiviteiten. Derhalve wordt deze entiteit volledig geconsolideerd, met opname van een minderheidsbelang.

Daarnaast heeft FrieslandCampina een 49%-belang in Sahnemolkerei Hubert Wiesehoff GmbH, waarbij FrieslandCampina een beslissende stem heeft in de directie en als gevolg beleidsbepalende invloed.

FrieslandCampina is voor het resterende 51%-belang in Sahnemolkerei Hubert Wiesehoff GmbH een put-optie verplichting aangegaan. Daarnaast heeft FrieslandCampina een 80%-belang in Orange Srl waarbij FrieslandCampina eveneens een put-optie verplichting voor het resterende 20%-belang is aangegaan. Als gevolg van de toepassing van de 'anticipated acquisition method' worden beide belangen voor 100% betrokken in de consolidatie zonder opname van een minderheidsbelang in de balans en winst-en-verliesrekening. Eventuele uitgekeerde dividenden aan houders van de put-optie worden opgenomen onder de financieringslasten. De put-optie verplichtingen zijn verantwoord in de overige financiële verplichtingen.

FrieslandCampina heeft een 82,33% belang in Dutch Dairy Ingredients B.V. en een 74,53% belang in Het Kaasmerk B.V. In deze geassocieerde deelnemingen bezit FrieslandCampina minder dan de helft van de stemrechten en als gevolg hiervan heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed. De belangen in deze entiteiten worden verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

Voor een nader inzicht in de verwerking van bovenstaande in de jaarrekening wordt verwezen naar toelichting 2, 16 en 27 in de jaarrekening.

1 Segmentatie

FrieslandCampina onderscheidt vier segmenten, bestaande uit de vier business groups, welke zijn opgenomen in de segmentrapportage. Iedere business group heeft betrekking op een bepaalde productgroep, waarbij binnen de productgroep Consumer Products een aanvullend onderscheid is gemaakt naar regio. FrieslandCampina onderscheidt de volgende vier business groups:

- Consumer Products Europe, Middle East & Africa: zuivelranken, yoghurts, desserts, koffieverrijkers, gecondenseerde melk, kindervoeding, melkpoeder, boter, merkkaas en vruchtensappen en -dranken. Merknamen zijn onder meer Campina, Chocomel, Frico, Friso, Fruttis, Landleibe, Milli, Milner, Mona, NoyNoy, Optimel, Peak, Pearl en Rainbow;
- Consumer Products Asia: kindervoeding, zuivelranken, yoghurts, melkpoeder en gecondenseerde melk. Merknamen zijn onder meer Alaska, Dutch Lady, Foremost, Friso en Frisian Flag;
- Cheese, Butter & Milkpowder: kaas, boter en melkpoeder, wereldwijd;
- Ingredients: ingrediënten voor kindervoeding en de voedings- en farmaceutische industrie, wereldwijd.

De netto-omzet derden in de categorie 'Corporate en Overige' betreft onder andere leveringen van boerderijmelk aan derden, voortvloeiend uit de door de Europese Commissie opgelegde verplichting ten tijde van de fusie in 2008. Zie toelichting 24 voor nadere informatie.

De vergelijkende cijfers in de segmentatie per business group wijken af van de jaarrekening 2014 omdat er interne verschuivingen hebben plaatsgevonden van activiteiten.

Segmentatie naar business group

2015

	Consumer Products EMEA	Consumer Products Asia	Cheese, Butter & Milkpowder	Ingredients	Corporate en overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	3.697	2.774	2.552	1.734	508		11.265
Interne leveringen ¹	269	52	548	640		-1.509	
Totaal netto-omzet	3.966	2.826	3.100	2.374	508	-1.509	11.265
Bedrijfsresultaat	279	631	-101	241	-474		576
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen		6	2	4	3		15
Financieringsbaten en -lasten							-43
Belastingen							-205
Winst boekjaar							343
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	7,5	22,7	-4,0	13,9			5,1
Boekwaarde activa operationele activiteiten ²	2.213	1.287	1.247	2.013	780	-540	7.000
Boekwaarde overige activa							1.424
							8.424
Verplichtingen uit operationele activiteiten ³	889	750	473	452	1.151	-540	3.175
Overige verplichtingen							2.156
							5.331
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	162	91	90	162	59		564
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-81	-41	-52	-70	-31		-275
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-8	-9	-12	-1	-8		-38
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa	2						2
Waarde van het aandeel in joint ventures en geassocieerde deelnemingen		66	30	21	9		126

Geografische informatie

2015

	Netto-omzet ⁴	Boekwaarde operationele vaste activa ⁵
Nederland	5.031	2.710
Duitsland	950	380
Rest van Europa	1.245	313
Azië en Oceanië	3.000	776
Afrika en het Midden-Oosten	901	105
Noord- en Zuid-Amerika	138	34
Totaal	11.265	4.318

¹ Interne leveringen zijn verantwoord op vergelijkbare wijze als transacties met derden.

² Betreft boekwaarde activa exclusief latente belastingvorderingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, verstrekte leningen, effecten, langlopende vorderingen, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, vordering op gelieerde ondernemingen, liquide middelen en activa aangehouden voor verkoop.

³ Betreft personeelsbeloningen, voorzieningen, overige financiële verplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen, exclusief verplichtingen inzake gelieerde ondernemingen.

⁴ Betreft de netto-omzet uitgesplitst naar vestigingsland van de werkmaatschappij. Zie toelichting 3 voor de splitsing van de netto-omzet naar geografische locatie van de afnemers.

⁵ Betreft grond, gebouwen en installaties en immateriële activa.

Segmentatie naar business group

2014

	Consumer Products EMEA	Consumer Products Asia	Cheese, Butter & Milkpowder	Ingredients	Corporate en overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	3.874	2.369	2.893	1.750	462		11.348
Interne leveringen ¹	351	18	638	533		-1.540	
Totaal netto-omzet	4.225	2.387	3.531	2.283	462	-1.540	11.348
Bedrijfsresultaat	245	438	-96	179	-277		489
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-1	6	3	4	1		13
Financieringsbaten en -lasten							-48
Belastingen							-151
Winst boekjaar							303
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	6,3	18,5	-3,3	10,2			4,3
Boekwaarde activa operationele activiteiten ²	2.085	1.047	1.273	1.914	652	-512	6.459
Boekwaarde overige activa							1.217
							7.676
Verplichtingen uit operationele activiteiten ³	845	642	419	390	1.223	-512	3.007
Overige verplichtingen							1.846
							4.853
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	167	70	71	287	61		656
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-76	-29	-48	-57	-21		-231
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-16	-3	-4	-1			-24
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa	1						1
Waarde van het aandeel in joint ventures en geassocieerde deelnemingen		70	28	18	6		122

Geografische informatie

2014

	Netto-omzet ⁴	Boekwaarde operationele vaste activa ⁵
Nederland	5.400	2.425
Duitsland	1.005	387
Rest van Europa	1.348	294
Azië en Oceanië	2.577	624
Afrika en het Midden-Oosten	881	95
Noord- en Zuid-Amerika	137	22
Totaal	11.348	3.847

¹ Interne leveringen zijn verantwoord op vergelijkbare wijze als transacties met derden.

² Betreft boekwaarde activa exclusief latente belastingvorderingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, verstrekte leningen, effecten, langlopende vorderingen, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, vordering op gelieerde ondernemingen, liquide middelen en activa aangehouden voor verkoop.

³ Betreft personeelsbeloningen, voorzieningen, derivaatverplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen, exclusief verplichtingen inzake gelieerde ondernemingen.

⁴ Betreft de netto-omzet uitgesplitst naar vestigingsland van de werkmaatschappij. Zie toelichting 3 voor de splitsing van de netto-omzet naar geografische locatie van de afnemers.

⁵ Betreft grond, gebouwen en installaties en immateriële activa.

2 Acquisities

Friesland Huishan Dairy

Op 1 april 2015 is FrieslandCampina een joint venture gestart met China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. ('Huishan'). Daartoe heeft FrieslandCampina een belang verworven van 50% in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd. ('Friesland Huishan Dairy') tegen betaling van een bedrag van USD 114 miljoen (EUR 105 miljoen). Het andere 50%-aandeel wordt gehouden door een dochteronderneming van Huishan.

De joint venture is eigenaar van een productiefaciliteit in Xiushui, China en is voornemens een nieuw merk kindervoeding op de Chinese markt te introduceren. Onder dit nieuwe merk wordt kwaliteitskindervoeding geproduceerd, op basis van een volledig geïntegreerde keten waarbij gebruik wordt gemaakt van de productieketen van Huishan en de internationale kennis en ervaring van FrieslandCampina. In de fabriek van Friesland Huishan Dairy wordt melk verwerkt die afkomstig is van de eigen melkveebedrijven van Huishan.

Deze transactie biedt FrieslandCampina een groeiplatform dat past binnen de strategische doelstellingen van *route2020* en versterkt de marktpositie in het strategisch groeigebied Azië.

Vanaf 1 april 2015 wordt Friesland Huishan Dairy volledig geconsolideerd als onderdeel van de business group Consumer Products Asia, met opname van een minderheidsbelang. FrieslandCampina heeft overheersende zeggenschap met betrekking tot de relevante activiteiten, met name bestaande uit de productie-, verkoop-, distributie- en marketingactiviteiten.

De reële waarde van de verworven activa en aangegane verplichtingen die op de acquisitiedatum zijn erkend, zijn:

Grond, gebouwen en installaties	94
Immateriële activa	6
Vorraden	8
Handelsvorderingen en overige activa	12
Liquide middelen	10
Overige verplichtingen	-57
Saldo identificeerbare activa en verplichtingen	73

De reële waarde van de verworven netto identificeerbare activa en aangegane verplichtingen is vastgesteld op basis van de 'purchase price allocation' uitgevoerd door FrieslandCampina, ondersteund door een derde partij. FrieslandCampina heeft gekozen het minderheidsbelang te waarderen tegen het proportioneel aandeel in de reële waarde van het saldo van de identificeerbare activa en verplichtingen. FrieslandCampina heeft de 'purchase price allocation' definitief afgerond.

De handelsvorderingen bestaan uit bruto contractuele bedragen ter waarde van EUR 10 miljoen. Het gehele bedrag werd als inbaar beschouwd op acquisitiedatum.

Uit hoofde van de acquisitie is de goodwill als volgt opgenomen:

Betaalde vergoeding	105
Minderheidsbelang, op basis van proportioneel aandeel in reële waarde van netto identificeerbare activa	36
Reële waarde van identificeerbare activa en verplichtingen	-73
Goodwill	68

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan het verwachte recht om het nieuwe merk te kunnen produceren en verkopen, alsmede aan de synergievoordelen die naar verwachting zullen worden gerealiseerd bij het integreren van Friesland Huishan Dairy in de business group Consumer Products Asia. De opgenomen goodwill is fiscaal niet aftrekbaar.

De acquisitiegerelateerde kosten bedragen EUR 1 miljoen. Deze kosten hebben onder andere betrekking op externe juridische kosten en het 'purchase price allocation' proces.

Vanaf de datum van acquisitie heeft Friesland Huishan Dairy EUR 22 miljoen bijgedragen aan de netto-omzet en een resultaat van EUR 10 miljoen negatief behaald, met name als gevolg van het opstarten van de activiteiten. Management schat dat als de overname per 1 januari 2015 had plaatsgevonden, de geconsolideerde netto-omzet en winst van FrieslandCampina van 2015 respectievelijk EUR 11.284 miljoen en EUR 339 miljoen zou hebben bedragen. Als onderdeel van de transactie tussen FrieslandCampina en Huishan heeft FrieslandCampina in juni 2015 tegen betaling van EUR 27 miljoen aandelen aangekocht in China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. Deze aandelen zijn beursgenoteerd in Hong Kong, zie toelichting 11.

Aankoop van additioneel belang in FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC

FrieslandCampina heeft haar aandeel in haar dochteronderneming FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC uitgebreid van 54,58% naar 67,81%. Het additionele belang van 13,23% is verkregen tegen betaling van EUR 182 miljoen aan de minderheidsaandeelhouders.

FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC werd reeds volledig geconsolideerd aangezien FrieslandCampina overheersende zeggenschap heeft over deze entiteit. Derhalve is deze uitbreiding van het belang verwerkt als een transactie tussen aandeelhouders, zoals hieronder samengevat:

Vergoeding betaald aan minderheidsaandeelhouders	-182
Boekwaarde van het additionele belang in FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC	7
Verschil opgenomen in eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	-175

Daarnaast zijn transactiekosten ten bedrage van EUR 1 miljoen in mindering gebracht op het eigen vermogen.

Overname distributiegerelateerde activiteiten Anika Group

Op 21 december 2015 heeft FrieslandCampina door middel van een activa-passiva transactie de distributie- en verkoopactiviteiten van kindervoeding in Rusland, Wit-Rusland en de Oekraïne van Anika Group overgenomen. Met deze transactie versterkt FrieslandCampina haar positie in de markt voor kindervoeding in de regio. De activiteiten zijn toegevoegd aan de business group Consumer Products EMEA.

FrieslandCampina heeft de distributie- en verkoopactiviteiten verworven door het betalen van een bedrag van EUR 23 miljoen en een voorwaardelijke verplichting van EUR 17 miljoen.

De reële waarde van de verworven activa en aangegane verplichtingen die op de acquisitiedatum zijn erkend, zijn:

Immateriële activa	21
Vorraden	4
Handelsvorderingen en overige activa	4
Saldo identificeerbare activa en verplichtingen	29

De reële waarde van de verworven netto identificeerbare activa en aangegane verplichtingen is vastgesteld op basis van de voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd door FrieslandCampina. De voorlopige 'purchase price allocation' is echter nog niet afgerond en FrieslandCampina wordt hierin ondersteund door een derde partij. Binnen de waarderingsperiode zal FrieslandCampina de 'purchase price allocation' definitief afronden.

De handelsvorderingen bestaan uit bruto contractuele bedragen ter waarde van EUR 3 miljoen. Het gehele bedrag wordt als inbaar beschouwd.

Uit hoofde van de acquisitie is de goodwill als volgt opgenomen:

Reële waarde van de overeengekomen vergoeding	40
Reële waarde van identificeerbare activa en verplichtingen	-29
Goodwill	11

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de relaties met medisch specialisten en verwachte synergievoordelen. Aangezien de 'purchase price allocation' nog niet afgerond is, is de goodwill voorlopig opgenomen. De goodwill is fiscaal aftrekbaar.

De acquisitiegerelateerde kosten bedragen in totaal EUR 1 miljoen. Deze kosten hebben onder andere betrekking op externe juridische kosten en due diligence-kosten.

Fabrelac

Op 1 september 2015 heeft FrieslandCampina de volledige zeggenschap verworven over Commex International S.A. en haar dochtermaatschappijen Fabrelac B.V.B.A. en PC&K Invest B.V.B.A. (samen 'Fabrelac'). De overnamesom bedroeg EUR 13 miljoen. De reële waarde van verkregen activa is vastgesteld op EUR 31 miljoen, inclusief EUR 1 miljoen geacquireerde liquide middelen. De reële waarde van verkregen passiva bedraagt EUR 23 miljoen. De ontstane goodwill van EUR 5 miljoen is voornamelijk toe te rekenen aan de synergievoordelen die naar verwachting zullen worden gerealiseerd bij het integreren van Fabrelac in de business group Cheese, Butter & Milkpowder. Derhalve is de goodwill gealloceerd aan deze business group.

De 'purchase price allocation' met betrekking tot de acquisitie van Fabrelac wordt in 2016 definitief afgerond.

Deze overname is niet materieel voor FrieslandCampina in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3 Bedrijfscombinaties.

Acquisities 2014

In oktober 2014 heeft FrieslandCampina zuivelgerelateerde activiteiten in Ivoorkust en het merk 'Pearl' overgenomen van Olam Ivoire Sarl tegen betaling van een overnameprijs van EUR 22 miljoen. Als gevolg van de overname is EUR 5 miljoen goodwill ontstaan, die is gealloceerd aan de business group Consumer Products EMEA.

Daarnaast heeft FrieslandCampina in oktober 2014 in Italië activiteiten van DEK Srl overgenomen en een 80%-belang verkregen in Orange Srl tegen een overnameprijs van EUR 8 miljoen, inclusief EUR 2 miljoen geacquireerde liquide middelen. Van de overnameprijs is EUR 7 miljoen betaald in 2014 en EUR 1 miljoen heeft betrekking op een put-optie verplichting. Deze activiteiten zijn toegevoegd aan de business group Cheese, Butter & Milkpowder.

De 'purchase price allocations' met betrekking tot bovenstaande acquisities zijn in 2015 definitief afgerond. Er hebben geen materiële wijzigingen plaatsgevonden ten opzichte van de voorlopige 'purchase price allocations'.

3 Netto-omzet

	2015		2014	
Netto-omzet naar geografische locatie afnemer				
		%		%
Nederland	2.480	22	2.686	24
Duitsland	1.184	11	1.368	12
Rest van Europa	2.524	22	2.714	24
Azië en Oceanië	3.403	30	2.978	26
Afrika en het Midden-Oosten	1.290	12	1.241	11
Noord- en Zuid-Amerika	384	3	361	3
	11.265	100	11.348	100

Betreft netto-omzet naar geografische locatie van de afnemers. Zie toelichting 1 voor de splitsing van de netto-omzet uitgesplitst naar vestigingsland van de werkmaatschappij. De netto-omzet betreft hoofdzakelijk de verkoop van goederen.

4 Bedrijfskosten

	2015	2014
Melk leden-melkveehouders	-3.514	-4.056
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.571	-3.764
Personeelskosten	-1.065	-1.029
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-275	-231
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-26	-13
Reclame- en promotiekosten	-536	-351
Transportkosten	-505	-470
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-407	-332
Energiekosten	-210	-219
Diverse overheidssubsidies	5	8
Overige	-499	-524
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	-10.603	-10.981

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2015 in totaal EUR 73 miljoen (2014: EUR 78 miljoen), waarvan EUR 45 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2014: EUR 47 miljoen).

Voor een toelichting op de bijzondere waardeverminderingen, zie toelichting 8, 9 en 15.

Personeelskosten

	2015	2014
	%	%
Lonen en salarissen	-848 80	-787 76
Sociale lasten	-119 11	-123 12
Pensioenlasten	-98 9	-119 12
	-1.065 100	-1.029 100
Aanpassing pensioenregeling (opgenomen onder overige bedrijfsopbrengsten, zie toelichting 5)		131
		-898

Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's)

	2015	2014
	%	%
Consumer Products EMEA	7.611 35	7.921 36
Consumer Products Asia	7.217 33	7.077 32
Cheese, Butter & Milkpowder	2.744 12	2.746 12
Ingredients	3.099 14	3.101 14
Corporate en overige	1.378 6	1.323 6
	22.049 100	22.168 100

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)

	2015	2014
	%	%
Nederland	7.596 34	7.613 34
Duitsland	1.668 8	1.653 7
Rest van Europa	3.761 17	4.105 19
Azië en Oceanië	7.698 35	7.574 34
Afrika en het Midden-Oosten	1.157 5	1.060 5
Noord- en Zuid-Amerika	169 1	163 1
	22.049 100	22.168 100

5 Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

	2015	2014
Overige bedrijfslasten		
Implementatiekosten ICT-standaardisatieprogramma (toelichting 9)	-36	-24
Reorganisatiekosten	-38	-11
Bijzondere waardeverminderingen als gevolg van reorganisaties (toelichting 8)	-12	-10
Overige bedrijfslasten	-12	-11
	-98	-56
Overige bedrijfsopbrengsten		
Aanpassing pensioenregeling (toelichting 17)		131
Afwikkeling brand Gerkesklooster	5	20
Bate uit hoofde van een reële waarde-aanpassing van de voorwaardelijke verplichtingen (toelichting 21)	5	16
Overige bedrijfsopbrengsten	2	11
	12	178

Afwikkeling brand Gerkesklooster

Als gevolg van een brand op 29 juli 2014 bij FrieslandCampina Cheese in Gerkesklooster is het kaaspakhuis volledig verloren gegaan en hebben andere onderdelen van het complex zware schade opgelopen. De herstelwerkzaamheden zijn in 2015 voortgezet. In 2015 is EUR 8 miljoen uitgekeerd door de verzekeringsmaatschappij voor schade door het verlies van omzet en additionele kosten voor tijdelijke maatregelen in 2015. In 2014 was de vergoeding voor materiële schade aan vaste activa en voorraden (EUR 36 miljoen) en schade door het verlies van omzet en additionele kosten voor tijdelijke maatregelen in dat boekjaar (EUR 15 miljoen) reeds uitgekeerd.

6 Financieringsbaten en -lasten

	2015	2014
Financieringsbaten		
Rentebaten	8	9
Winsten (verliezen) op vreemde valuta	1	
Overige financieringsbaten	4	
	13	9
Financieringslasten		
Rentelasten	-51	-41
Overige financieringslasten	-5	-16
	-56	-57

De overige financieringsbaten bestaan uit het resultaat op afdekkingsderivaten van EUR 2 miljoen (2014: EUR -6 miljoen) en een aanpassing van de reële waarde van een put-optie verplichting van EUR 2 miljoen (2014: EUR 0 miljoen).

De overige financieringslasten bestaan uit amortisatie van transactiekosten en betaalde vergoedingen voor de syndicaatlending van EUR 4 miljoen (2014: EUR 4 miljoen) en oprenting van de voorwaardelijke verplichting van EUR 1 miljoen (2014: EUR 3 miljoen).

Resultaten van vreemde valuta betrekking hebbend op operationele activiteiten zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet of in het desbetreffende element van de bedrijfskosten. In 2015 heeft FrieslandCampina hierop een neutraal koerseffect verantwoord in het bedrijfsresultaat (2014: EUR 13 miljoen).

7 Belastingen

		2015		2014		
Specificatie belastinglasten						
Acute belasting						
Acute belasting huidig boekjaar		-162		-130		
Aanpassing voorgaande boekjaren		-14				
		-176		-130		
Latente belasting						
Latente belasting huidig boekjaar		-18		-18		
Afwaardering van latente belastingvorderingen		-11		-3		
		-29		-21		
Belastingdruk		-205		-151		
		2015		2014		
Effectieve belastingdruk	Bedrag	%	Bedrag	%		
Winst voor belastingen	548		454			
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	-137	25,0	-114	25,0		
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	-5	0,9	-6	1,4		
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	-0,7	4	-0,9		
Bronbelasting op dividenden	-5	0,9	-4	0,9		
Niet-aftrekbare kosten	-41	7,4	-35	7,7		
Onbelaste baten	4	-0,7	7	-1,5		
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-11	2,0	-3	0,7		
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	-14	2,6				
Effectieve belastingdruk	-205	37,4	-151	33,3		
		2015		2014		
	Voor belastingen	Belasting-last/bate	Na belastingen	Voor belastingen	Belasting-last/bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen						
Rentevergoeding lening coöperatie	-10	2	-8	-10	2	-8
Rentevergoeding ledenobligaties	-42	9	-33	-40	8	-32
	-52	11	-41	-50	10	-40
Belastingen verwerkt in het totaalresultaat						
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	21	-3	18	60	-6	54
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	11	-3	8	-12	3	-9
Waardemutatie financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop	18	-5	13	-4		-4
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	29	-7	22	-213	51	-162
	79	-18	61	-169	48	-121

8 Grond, gebouwen en installaties

	2015				
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.270	3.199	340	617	5.426
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-633	-1.972	-232		-2.837
Boekwaarde begin boekjaar	637	1.227	108	617	2.589
Verworven middels acquisitie	61	45		1	107
Investerings	10	57	19	424	510
Desinvesteringen	-1	-7	-1		-9
Valuta-omrekenverschillen		3		2	5
Herclassificaties	95	336	31	-462	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-6				-6
Afschrijvingen	-50	-156	-28		-234
Bijzondere waardeverminderingen	-5	-24		-1	-30
Terugname bijzondere waardeverminderingen	1	1			2
Boekwaarde einde boekjaar	742	1.482	129	581	2.934
Aanschafwaarde	1.415	3.525	380	582	5.902
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-673	-2.043	-251	-1	-2.968
Boekwaarde einde boekjaar	742	1.482	129	581	2.934
	2014				
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.126	2.960	352	518	4.956
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-610	-1.926	-237		-2.773
Boekwaarde begin boekjaar	516	1.034	115	518	2.183
Verworven middels acquisitie	4	6			10
Investerings	66	168	17	353	604
Desinvesteringen	-2	-3	-1		-6
Valuta-omrekenverschillen	5	14		3	22
Herclassificaties	92	160	3	-256	-1
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop		-2			-2
Afschrijvingen	-42	-135	-25		-202
Bijzondere waardeverminderingen	-3	-15	-1	-1	-20
Terugname bijzondere waardeverminderingen	1				1
Boekwaarde einde boekjaar	637	1.227	108	617	2.589
Aanschafwaarde	1.270	3.199	340	617	5.426
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-633	-1.972	-232		-2.837
Boekwaarde einde boekjaar	637	1.227	108	617	2.589

De mutatie uit hoofde van 'verworven middels acquisitie' heeft betrekking op de verkregen materiële vaste activa van Friesland Huishan Dairy en Fabrelac (2014: EUR 10 miljoen verkregen materiële vaste activa van Olam Ivoire Sarl), zie toelichting 2.

De investeringen van EUR 510 miljoen hebben voornamelijk betrekking op de uitbreiding van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland.

De bijzondere waardeverminderingen van grond en gebouwen hebben voor EUR 4 miljoen betrekking op een afwaardering tot de getaxeerde opbrengstwaarde van gebouwen en installaties, als gevolg van reorganisaties in Rijkervoort en Lochem. De bijzondere waardeverminderingen van machines en installaties hebben voor EUR 8 miljoen betrekking op een wijziging van de verwachte bezettingsgraad van een productielijn in Thailand en EUR 8 miljoen is het gevolg van reorganisaties.

De boekwaarde van gebouwen, machines en installaties waarop financiële leaseovereenkomsten van toepassing zijn, bedraagt EUR 9 miljoen (2014: EUR 13 miljoen).

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 151 miljoen (2014: EUR 159 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties.

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 8 miljoen (2014: EUR 10 miljoen). Het hiervoor gehanteerde rentepercentage is 2,5% (2014: 3,5%).

9 Immateriële activa

						2015
	Goodwill	Handelsmerken, klantrelaties en patenten	Software	Overige immateriële activa	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.102	270	184	3	83	1.642
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-60	-120			-384
Boekwaarde begin boekjaar	898	210	64	3	83	1.258
Verworven middels acquisitie	84	27	1			112
Investerings als gevolg van interne ontwikkeling					45	45
Investerings			3		6	9
Herclassificaties			40		-40	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-2	-2				-4
Valuta-omrekenverschillen	5	7				12
Amortisatie		-15	-25	-1		-41
Bijzondere waardeverminderingen			-2		-5	-7
Boekwaarde einde boekjaar	985	227	81	2	89	1.384
Aanschafwaarde	1.189	306	223	3	92	1.813
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-79	-142	-1	-3	-429
Boekwaarde einde boekjaar	985	227	81	2	89	1.384

						2014
	Goodwill	Handelsmerken, klantrelaties en patenten	Software	Overige immateriële activa	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.080	221	160	3	69	1.533
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-31	-116			-351
Boekwaarde begin boekjaar	876	190	44	3	69	1.182
Verworven middels acquisitie	5	16				21
Investerings als gevolg van interne ontwikkeling					50	50
Investerings			2			2
Herclassificatie		1	34		-34	1
Valuta-omrekenverschillen	17	16				33
Amortisatie		-13	-16			-29
Bijzondere waardeverminderingen					-2	-2
Boekwaarde einde boekjaar	898	210	64	3	83	1.258
Aanschafwaarde	1.102	270	184	3	83	1.642
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-60	-120			-384
Boekwaarde einde boekjaar	898	210	64	3	83	1.258

De goodwill 'verworven middels acquisitie' van in totaal EUR 84 miljoen heeft betrekking op de acquisities van Friesland Huishan Dairy, Fabrelac en de activiteiten van Anika Group (2014: EUR 5 miljoen goodwill met betrekking tot de acquisitie van de zuivelgerelateerde activiteiten van Olam Ivoire Sarl). De overige mutaties uit hoofde van 'verworven middels acquisitie' hebben betrekking op de verkregen immateriële vaste activa van Friesland Huishan Dairy, Anika Group en Fabrelac (2014: in totaal EUR 16 miljoen verkregen immateriële vaste activa van Olam Ivoire Sarl, DEK Srl en Orange Srl), zie toelichting 2.

FrieslandCampina is in 2010 een wereldwijd ICT-standaardisatieprogramma gestart. Gedurende 2015 is hiervoor een bedrag van EUR 39 miljoen (2014: EUR 45 miljoen) geactiveerd, waarvan het gedeelte dat eind 2015 nog in uitvoering is in de verloopstaat is verantwoord onder de categorie 'Immateriële activa in uitvoering'. De amortisatie in 2015 op het ICT-standaardisatieprogramma bedroeg EUR 14 miljoen en tevens is een bijzondere waardevermindering van EUR 7 miljoen opgenomen naar aanleiding van het stopzetten van een deelproject en projectinefficiënties. In 2012 is het systeem door de eerste werkmaatschappijen in gebruik genomen en daarna is deze implementatie verder uitgerold naar andere werkmaatschappijen. De uitrol naar overige werkmaatschappijen zal een aantal jaren in beslag nemen en het is voorzien dat dit programma in 2018 wordt afgerond.

Amortisatiekosten van immateriële vaste activa zijn gealloceerd aan de posten in de winst-en-verliesrekening op basis van hun aard en gebruiksdoel.

Goodwill impairment test

FrieslandCampina voert de goodwill impairment test jaarlijks in het tweede kwartaal uit en op een ander moment indien er sprake is van een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering ten aanzien van goodwill. Goodwill wordt gevolgd en getest op het niveau van de business group. Bij de goodwill impairment test wordt de realiseerbare waarde, zijnde de bedrijfswaarde, per business group berekend.

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

	2015	2014
Consumer Products EMEA	569	559
Consumer Products Asia	223	151
Cheese, Butter & Milkpowder	31	25
Ingredients	162	163
	985	898

De belangrijkste aannames die zijn toegepast voor de berekening van de bedrijfswaarde per business group zijn opgenomen in onderstaande tabel.

	%		%		%	
	Groeiwet eindwaarde		Gebudgetteerde EBITDA ten opzichte van netto-omzet		Discontovoet voor belastingen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Consumer Products EMEA	4,0	3,5	7-8	7-9	12	11
Consumer Products Asia	3,0	3,0	19-20	16-21	8	9
Cheese, Butter & Milkpowder	1,5	1,5	3-6	5	8	10
Ingredients	1,5	1,5	12-13	9-17	7	9

De gebudgetteerde EBITDA-marges zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en marktconforme groeipercentages. De discontovoet voor iedere business group is gebaseerd op in de markt waarneembare gegevens en is bepaald voor belasting.

De bedrijfswaarden van de business groups zijn bepaald op basis van het budget 2015 en de meerjarenplannen tot en met 2019. Tevens wordt rekening gehouden met een vergoeding voor de coöperatieve rol die de business group Cheese, Butter & Milkpowder vervult bij het verwerken van ledenmelk en vet in het bijzonder. Voor de periode na 2019 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte inflatiepercentages voor de lange termijn, zoals in de markt gebruikelijk is.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

De uitkomst van de goodwill impairment test van de business groups laat zien dat de bedrijfswaarden de boekwaarden van de business groups overstijgen. Een redelijke aanpassing van de aannames leidt in deze gevallen niet tot bedrijfswaarden lager dan de boekwaarden van deze business groups.

10 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

FrieslandCampina heeft belangen in een aantal afzonderlijke niet-materiële joint ventures en geassocieerde deelnemingen. De volgende tabel specificeert, in totalen, de boekwaarde en het aandeel in het totaalresultaat van deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

	2015		2014	
	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen
Boekwaarde	87	39	86	36
Aandeel in:				
Winst of verlies uit voortgezette activiteiten, na aftrek van belastingen	10	5	8	5
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen			1	
Totaalresultaat	10	5	9	5

De belangen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen zoals toegelicht in bovenstaande tabel zijn niet materieel voor FrieslandCampina in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 12 Toelichting op belangen in andere entiteiten.

De grootste joint venture betreft een 50% belang in de joint venture Betagen Holding Ltd., dit belang wordt verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode. Het belang van FrieslandCampina bedraagt EUR 66 miljoen (2014: EUR 68 miljoen). Het aandeel in het resultaat van Betagen Holding Ltd. over 2015 bedraagt EUR 5 miljoen (2014: EUR 5 miljoen).

Voor een opsomming van de belangrijkste joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar pagina 142.

11 Overige financiële activa

	2015	2014
Verstrekke leningen	20	36
Effecten	80	35
Derivaten	70	21
Langlopende vorderingen	4	6
	174	98

Van de verstrekke leningen heeft EUR 6 miljoen betrekking op een lening aan de joint venture Great Ocean Ingredients Pty. Ltd. (2014: EUR 17 miljoen). Het restant betreft leningen aan derde partijen. De gemiddelde rentevergoeding van de leningen is ultimo 2015 2,5% (2014: 2,5%). Van de verstrekke leningen vervalt EUR 9 miljoen na 2020. De verstrekke leningen zijn allemaal nog binnen de vervalltermijn.

In 2015 is een belang verworven in China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. Deze aandelen zijn beursgenoteerd op de beurs van Hong Kong. Op 31 december 2015 heeft dit belang van 1,1% een waarde van EUR 50 miljoen. Daarnaast houdt FrieslandCampina een belang van 9,99% in Synlait Milk Ltd. Dit betreft een zuivelbedrijf in Nieuw-Zeeland dat beursgenoteerd is aan de New Zealand Exchange ("NZX"). Op 31 december 2015 heeft dit belang een waarde van EUR 29 miljoen (2014: EUR 30 miljoen). Beide belangen zijn onder effecten vermeld.

Voor een toelichting op derivaten, zie toelichting 21. Voor de bepaling van de reële waarde van effecten en derivaten wordt verwezen naar toelichting 27.

12 Voorraden

	2015	2014
Grond- en hulpstoffen	398	389
Gereed product en handelsgoederen	941	904
Afwaardering naar lagere marktwaarde	-32	-29
	1.307	1.264

Van de voorraden is EUR 178 miljoen (2014: EUR 196 miljoen) gewaardeerd tegen lagere marktwaarde. De afwaardering naar lagere marktwaarde is opgenomen in de kostprijs omzet.

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

13 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2015	2014
Handelsdebiteuren	1.097	1.121
Overige vorderingen	59	94
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren	-13	-19
	1.143	1.196
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	91	70
Vooruitbetalingen	60	54
	1.294	1.320

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren

Begin boekjaar	-19	-14
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-4	-6
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	4	
Afboeking handelsdebiteuren	6	1
Einde boekjaar	-13	-19

	2015			2014		
Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	993	-5	988	1.032	-4	1.028
Overschrijding minder dan 3 maanden	130	-2	128	122	-1	121
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	21	-1	20	16	-3	13
Overschrijding meer dan 6 maanden	12	-5	7	45	-11	34
	1.156	-13	1.143	1.215	-19	1.196

De toevoegingen en vrijgevallen bedragen van de voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren zijn opgenomen in de verkoop- en algemene beheerskosten. Vorderingen worden afgeschreven ten laste van de voorziening wanneer niet wordt verwacht dat deze inbaar zijn.

De handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn niet rentedragend en hebben over het algemeen een krediettermijn van 10 tot 90 dagen.

FrieslandCampina heeft in verschillende landen een kredietverzekering afgesloten om het kredietrisico op handelsdebiteuren te mitigeren. Ultimo 2015 bedraagt de verzekerde positie EUR 367 miljoen (2014: EUR 393 miljoen).

14 Liquide middelen

	2015	2014
Deposito's	203	198
Overige liquide middelen	618	424
	821	622

Liquide middelen van EUR 14 miljoen betreffen tegoeden in Griekenland, waarop restricties zitten met betrekking tot het gebruik buiten Griekenland. Een tegoed van EUR 47 miljoen in Nigeria voor intercompany-leveringen staat niet geheel ter vrije beschikking. Dit tegoed komt vrij op het moment van levering van de goederen, normaliter binnen 2 tot 4 weken.

15 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

	2015	2014
Activa aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar	7	9
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	6	2
Overboeking van immateriële activa	4	
Overboeking van vlottende activa	8	
Desinvesteringen	-4	-2
Bijzondere waardeverminderingen	-1	-2
Einde boekjaar	20	7
Passiva aangehouden voor verkoop		
Overboeking van latente belastingverplichtingen	1	
Einde boekjaar	1	

Activa aangehouden voor verkoop bestaan uit grond, gebouwen en installaties voor EUR 8 miljoen (2014: EUR 7 miljoen), immateriële activa voor EUR 4 miljoen en vlottende activa voor EUR 8 miljoen. Passiva aangehouden voor verkoop betreffen latente belastingverplichtingen voor EUR 1 miljoen. Ultimo 2014 waren er geen passiva aangehouden voor verkoop betreffende langlopende en kortlopende verplichtingen.

De overboekingen van immateriële activa, vlottende activa en latente belastingverplichtingen hebben betrekking op de voorgenomen verkoop begin 2016 van commerciële 'vending'-activiteiten waardoor gerelateerde activa en passiva als aangehouden voor verkoop zijn geclassificeerd. De overboekingen van grond, gebouwen en installaties hebben met name betrekking op locaties die gesloten worden. Desinvesteringen hebben voor het grootste gedeelte betrekking op de verkoop van de locatie Debrecen in Hongarije en turbines in Borculo.

16 Eigen vermogen

Aandelenkapitaal

Het aantal geplaatste aandelen bedraagt zowel begin als ultimo boekjaar 3.702.777 aandelen, op deze aandelen is EUR 370 miljoen gestort. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 1 miljard, verdeeld in 10.000.000 aandelen van EUR 100 nominaal. De aandelen worden gehouden door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Agioreserve

Het agio omvat voornamelijk een kapitaalstorting van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in 2009 van EUR 110 miljoen.

Ledenobligaties

De ledenobligaties bestaan uit ledenobligaties-vast en ledenobligaties-vrij. Ledenobligaties-vast zijn niet verhandelbaar. Bij bedrijfsbeëindiging en beëindiging van het lidmaatschap worden de ledenobligaties-vast automatisch omgezet in ledenobligaties-vrij. Rechtspersonen die lid zijn van FrieslandCampina, kunnen ook bij bedrijfsoverdracht ledenobligaties-vast omzetten in ledenobligaties-vrij. Ledenobligaties-vrij kunnen rentedragend worden aangehouden en kunnen worden aangekocht en verkocht tussen obligatiehouders.

De ledenobligaties zijn geplaatst bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en bij haar leden. De ledenobligaties zijn eeuwigdurend en kennen geen vervaldatum. Het rentetarief voor de ledenobligaties is de zesmaands Euribor per 1 juni en 1 december van het jaar, plus 3,25%. De obligaties zijn achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige schuldeisers, voor zover die niet zijn achtergesteld. Leden-melkveehouders ontvangen een gedeelte van de vergoeding voor melkleveranties over het boekjaar in de vorm van ledenobligaties-vast. Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan de jaarlijkse coupondatum geen prestatietoeslag heeft vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer prestatietoeslag wordt vastgesteld of uitgekeerd. De ledenobligaties classificeren als eigen vermogen.

Vanuit de winst van het boekjaar 2015 is EUR 42 miljoen (2014: EUR 40 miljoen) toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledenobligaties. Daarnaast is in 2015 EUR 129 miljoen (2014: EUR 101 miljoen) toegekend aan leden-melkveehouders door middel van de uitgifte van ledenobligaties-vast als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties in 2015.

Lening coöperatie

De EUR 290 miljoen perpetueel achtergestelde lening, verleend door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. aan Koninklijke FrieslandCampina N.V., is eeuwigdurend en kent geen vervaldatum. Het rentetarief voor de perpetueel achtergestelde lening is de zesmaands Euribor per 1 juni en 1 december van het jaar, plus 3,25%. De lening van de coöperatie is achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige schuldeisers, voor zover die niet zijn achtergesteld. Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan de jaarlijkse rentebetaaldatum geen prestatietoeslag heeft vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer prestatietoeslag wordt vastgesteld of uitgekeerd. De perpetueel achtergestelde lening coöperatie classificeert als eigen vermogen.

Vanuit de winst van het boekjaar 2015 is EUR 10 miljoen (2014: EUR 10 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de door de coöperatie verstrekte lening.

Overige reserves

De overige reserves bestaan uit de reële-waardereserve, reserve kasstroomafdekkingen en reserve valuta-omrekenverschillen.

De reële-waardereserve bevat de reële-waardeveranderingen van financiële instrumenten die zijn aangemerkt als beschikbaar voor verkoop.

De reserve kasstroomafdekkingen bevat de wijzigingen in de reële waarde van interest rate swaps, cross currency swaps en valutatermijncontracten voor zover deze classificeren als zeer effectieve kasstroomafdekkingen.

De reserve valuta-omrekenverschillen heeft betrekking op de cumulatieve valutawaarderingsverschillen van dochterondernemingen, alsmede valutawaarderingsverschillen van aan dochterondernemingen verstrekte leningen met een permanent karakter.

Algemene reserve

De algemene reserve betreft het saldo van de in het verleden behaalde winsten die niet uitgekeerd zijn aan de aandeelhouder. Krachtens statutaire bepalingen kan tot dividenduitkering worden besloten, indien en voor zover het eigen vermogen groter is dan het bedrag van het geplaatste aandelenkapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden en met inachtneming van de overige wettelijke bepalingen.

In het reserveringsbeleid is opgenomen dat 45% van de winst van de vennootschap, op basis van de garantieprijs en na aftrek van de vergoeding op ledenobligaties en de winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen, wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de vennootschap. Als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties in 2015 kan 35% van deze winst contant worden uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als prestatietoelage en wordt 20% uitgekeerd aan de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast. De executive board kan bij een eventuele bijzondere waardevermindering groter dan EUR 100 miljoen besluiten deze via de winstbestemming geheel ten laste van de toevoeging aan het eigen vermogen van de vennootschap te brengen. Het reserveringsbeleid is vastgelegd in het melkgeldreglement en wordt elke drie jaar opnieuw vastgesteld. Het huidige reserveringsbeleid is vastgesteld voor de periode van 2014 tot en met 2016. Na vaststelling van de jaarrekening door de algemene vergadering van aandeelhouders worden de ledenobligaties definitief uitgegeven, de uitgifte van de ledenobligaties is reeds verwerkt in de jaarrekening. Tevens is de contante betaling van de prestatietoelage reeds verwerkt in de jaarrekening en verantwoord in de kostprijs omzet.

Minderheidsbelangen

De post minderheidsbelangen heeft betrekking op het aandeel in het eigen vermogen dat niet aan FrieslandCampina toekomt.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de financiële informatie met betrekking tot elk van de dochterondernemingen van FrieslandCampina waarbij sprake is van een materieel minderheidsbelang, gebaseerd op de grondslagen van FrieslandCampina, voor eventuele intra-groepseliminaties en op basis van de laatst beschikbare openbare informatie.

	2015					
	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC ¹	China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd. ²	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG ³	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	Totaal
Percentage minderheidsbelang	32,19%	50,00%	50,00%	49,04%		
Vaste activa	84	97	24	20		
Vlottende activa	233	30	86	66		
Langlopende verplichtingen	-25	-36	-11	-1		
Kortlopende verplichtingen	-225	-32	-26	-52		
Netto-activa	67	59	73	33		
Boekwaarde minderheidsbelang	22	30	130	16	63	261
Netto-omzet	550	40		231		
Winst boekjaar	59	-10	42	33		
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen	1	-1	2	-4		
Totaalresultaat voor de periode	60	-11	44	29		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	22	-5	20	16	20	73
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen toegerekend aan minderheidsbelang		-1	1	-2	-1	-3
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	12		13	16	33	74
Kasstroom uit operationele activiteiten	37	-11		45		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-12	-6		-5		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	47	11		-31		
Nettokasstroom	72	-6		9		

¹ Gedurende het boekjaar heeft een uitbreiding van het belang in FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC plaatsgevonden, zie toelichting 2.

² Per 1 april 2015 heeft FrieslandCampina een belang van 50% verworven in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd., zie toelichting 2.

³ De 2015 cijfers van DFE zijn nog niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn de cijfers over 2014 weergegeven. Daarnaast zijn de netto-omzet en kasstromen van DFE niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn deze cijfers niet toegelicht.

De genoemde percentages in bovenstaande tabel geven het directe minderheidsbelang weer dat wordt gehouden door derden in deze deelnemingen. Voor alle in bovenstaande tabel opgenomen deelnemingen is het indirecte minderheidsbelang gelijk aan het directe minderheidsbelang, met uitzondering van DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG (DFE). Het indirecte belang van FrieslandCampina in DFE is lager dan het directe belang als gevolg van tussenhoudstermaatschappijen, waarin FrieslandCampina geen 100%-belang houdt. De boekwaarden, resultaten en dividenden toegerekend aan minderheidsbelangen is in bovenstaande tabel weergegeven op basis van het indirecte minderheidsbelang.

	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG ¹	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	Totaal
Percentage minderheidsbelang	45,42%	50,00%	49,04%		
Vaste activa	79	24	20		
Vlottende activa	145	86	61		
Langlopende verplichtingen	-25	-11	-2		
Kortlopende verplichtingen	-155	-26	-43		
Netto-activa	44	73	36		
Boekwaarde minderheidsbelang	20	130	18	68	236
Netto-omzet	577		230		
Winst boekjaar	49	42	25		
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen	-3	2	3		
Totaalresultaat voor de periode	46	44	28		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	22	20	12	16	70
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen toegerekend aan minderheidsbelang	-1	1	1	2	3
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	20	13	16	14	63
Kasstroom uit operationele activiteiten	24		31		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-17		-3		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-43		-34		
Nettokasstroom	-36		-6		

¹ De netto-omzet en kasstromen van DFE zijn niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn deze cijfers niet toegelicht.

17 Personeelsbeloningen

Pensioensituatie Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

FrieslandCampina heeft - als onderdeel van de Nederlandse Zuivelorganisatie - eind juli 2014 een akkoord gesloten met vakorganisaties en de centrale ondernemingsraad over een nieuwe pensioenregeling per 1 januari 2015. Alle Nederlandse medewerkers, die vallen onder de werking van de Cao voor de Zuivelindustrie bouwen vanaf dat moment pensioen op in toegezegde-bijdrageregelingen, zoals hieronder is weergegeven.

Pensioengevend jaarsalaris Pensioenregelingen Nederlandse medewerkers vallend onder de werking van de Cao voor de Zuivelindustrie vanaf 1 januari 2015

Tot € 61.653 Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstakpensioenfondsen voor de Zuivel

Tussen € 61.653 en € 100.000 Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling

Boven € 100.000 Nettopensioenspaarregeling, uitgevoerd door dezelfde premiepensioeninstelling

In verband met de pensioensituatie vanaf 1 januari 2015 is de pensioenopbouw in de pensioenregeling van voormalig Campina medewerkers, uitgevoerd in een ondernemingspensioenfonds, en de pensioenregeling van voormalig medewerkers van Friesland Foods en nieuwe FrieslandCampina medewerkers na de fusie (1 januari 2009), uitgevoerd door een verzekeraar in een gesepareerd beleggingsdepot, stopgezet. Als gevolg hiervan was er in 2014 sprake van een eenmalige bate in de winst-en-verliesrekening van EUR 131 miljoen. Voor de regeling van voormalig Campina medewerkers heeft FrieslandCampina op grond van de uitvoeringsovereenkomst alleen nog een resterende verplichting voor afwikkeling van een aantal kleinere garantieregelingen. FrieslandCampina verwacht hierover in 2016 overeenstemming te bereiken met het pensioenfonds waarna sprake is van 'afwikkeling van de gehele regeling'.

Op dat moment worden de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten ('brutopensioenverplichting') en de reële waarde van de fondsbeleggingen van de regeling (per eind 2015 beide: EUR 1.373 miljoen) uit de balanspost nettopensioenverplichting verwijderd, omdat FrieslandCampina geen risico's meer loopt. Er treedt daarbij geen effect op in de winst-en-verliesrekening omdat de huidige, en de op het moment van afwikkeling verwachte, nettopensioenverplichting (de brutopensioenverplichting minus de reële waarde van de beleggingen) nihil bedraagt.

De pensioenregeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Friesland Foods en nieuwe FrieslandCampina medewerkers betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling, ultimo 2015 49% (2014: 52%) van de totale brutopensioenverplichting, wordt hieronder nader toegelicht.

Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Friesland Foods en nieuwe FrieslandCampina medewerkers	
Karakteristieken regeling	Vanaf 2015 is de reguliere pensioenopbouw stopgezet. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden gedurende de looptijd van de vijfjarige cao jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie van 1,75%, zolang het dienstverband voortduurt. Voor inactieve deelnemers geldt een voorwaardelijke indexatie.
Pensioenuitvoerder	Verzekeraar, in een gesepareerd beleggingsdepot, middels een garantiecontract.
Financieringsafspraken	Voor de vaste indexatie van actieve deelnemers wordt jaarlijks een koopsom berekend, op marktwaarde, die geheel door FrieslandCampina wordt betaald. Voor de indexatie van inactieve deelnemers stort FrieslandCampina in de vier jaar van 2015 tot en met 2018 jaarlijks een vast bedrag van EUR 16 miljoen in het depot. Daarna is FrieslandCampina geen betalingen meer verschuldigd. Tot slot geldt in het gesepareerd beleggingsdepot de verplichting de dekkingsgraad tot 110% aan te vullen, als deze voor een aaneengesloten periode van 1,5 jaar lang lager is dan 110%, gemeten vanaf ultimo enig kalenderjaar. Eind 2015 bedroeg de dekkingsgraad 118,1% bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2014: 123,2%).
Toezicht en governance	De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen ligt bij de verzekeraar. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. Het beleggingsbeleid voor het verzekeringscontract wordt vastgesteld in overleg tussen FrieslandCampina en de verzekeraar.
Opbouw deelnemersbestand	Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 62% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 25% uit voormalig medewerkers en voor 13% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 20 jaar.
Belangrijkste risico's	Het belangrijkste risico is dat de dekkingsgraad ultimo enig kalenderjaar tot onder de 110% zakt. In dat geval is FrieslandCampina, wanneer deze situatie voor een aaneengesloten periode van 1,5 jaar lang zo blijft, verplicht de dekkingsgraad weer tot 110% aan te vullen. Aangezien de pensioenverplichtingen in het contract op basis van een vaste rente worden berekend, is de ontwikkeling van de beleggingen van significante invloed op de dekkingsgraad.

De pensioenregeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Campina medewerkers, betreft ook een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling bevat ultimo 2015 41% (2014: 40%) van de totale brutopensioenverplichting. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden gedurende de looptijd van de vijfjarige cao jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie van 1,75%, zolang het dienstverband voortduurt. Deze indexatie, die is ondergebracht bij een verzekeraar, zal worden verhoogd met een vaste inkoop voor indexatie na pensionering. Het betreft een volledig garantiecontract zonder winstdeling.

Overige regelingen Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

Naast de hierboven genoemde regeling hebben de Nederlandse medewerkers, die eind 2005 in dienst waren, ook recht op een aanvullend - per individu vastgesteld - pensioenkapitaal als zij vanuit actief dienstverband pensioneren. Toekenning van dit voorwaardelijke kapitaal vindt plaats in 2021 of bij eerder pensioneren. Op dat moment worden tegen de dan geldende tarieven voor deze kapitalen door FrieslandCampina pensioenrechten ingekocht. Deze regeling bevat ultimo 2015 3% (2014: 2%) van de totale brutopensioenverplichting.

Nederlandse medewerkers Cao voor het Particulier Kaaspakhuisbedrijf

Medewerkers van FrieslandCampina die vallen onder de Cao voor het Particulier Kaaspakhuisbedrijf nemen deel in de pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds voor de Agrarische en Voedselvoorzieningshandel (AVH). Deze regeling kwalificeert als een toegezegde-bijdrageregeling.

Buitenlandse medewerkers

Voor buitenlandse activiteiten van FrieslandCampina zijn zowel toegezegde-bijdrageregelingen als toegezegd-pensioenregelingen van toepassing. De belangrijkste toegezegd-pensioenregelingen zijn die in Duitsland. Dit betreft voornamelijk niet-gefinancierde regelingen, op basis van salaris-diensttijd en vaste bedragen, die 3% (2014: 3%) van FrieslandCampina's totale brutopensioenverplichting omvatten. De opgebouwde aanspraken worden jaarlijks verhoogd met maximaal de prijsinflatie. Dit betreft een voorwaardelijke toezegging.

Vanwege de omvang wordt in de rest van de toelichting expliciet ingegaan op FrieslandCampina's Nederlandse pensioenregelingen. Voor het merendeel van de buitenlandse regelingen wordt dezelfde methodiek toegepast om de disconteringsvoet en inflatie-parameter af te leiden.

Veronderstellingen

De hierna opgenomen tabellen geven de veronderstellingen weer welke gehanteerd zijn bij het uitvoeren van de berekeningen voor de (mutaties in de) brutopensioenverplichting, de fondsbeleggingen en de betreffende onderdelen van de pensioenlasten, zoals verwerkt in de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Veronderstellingen ¹	2015	2014
	%	%
Discontovoet	2,2 - 2,4	1,6 - 2,0
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie / stijging franchise	2,0	2,0
Indexatie		
- actieven	1,75 - 2,0	1,75 - 2,0
- inactieven en gepensioneerden	0,0 - 2,0	0,0 - 2,0
Levensverwachting	in jaren	in jaren
- 65 jarige man / vrouw einde jaar	20,0 / 23,0	19,9 / 22,9
- 65 jarige man / vrouw over 20 jaar	22,6 / 25,3	22,5 / 25,2

¹ De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde Nederlandse pensioenregelingen (exclusief de overige regelingen), welke 91% (2014: 92%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2014: 99%) van de reële waarde van de beleggingen.

De toegepaste discontovoet is afgeleid van het rendement op hoogwaardige ondernemingsobligaties, waarbij per pensioenregeling rekening is gehouden met de looptijd van de pensioenverplichtingen. Ultimo 2015 is de methode voor het bepalen van de discontovoet gewijzigd naar aanleiding van verandering van dienstverlener.

Verloop en specificatie van de post
nettopensioenverplichting

	Brutopensioenverplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioenverplichting	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Begin boekjaar	3.743	2.963	-3.085	-2.339	658	624
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
Kosten voor opbouw	12	81			12	81
Aanpassing pensioenregeling		-131				-131
Rentelasten of -baten	70	100	-57	-84	13	16
Administratie- en uitvoeringskosten			1	3	1	3
Totaal	82	50	-56	-81	26	-31
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:						
Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			258	-607	258	-607
Wijzigingen in financiële veronderstellingen	-322	849			-322	849
Wijzigingen in demografische veronderstellingen	-6	-27			-6	-27
Bestandsontwikkelingen	40	-3			40	-3
Totaal herwaardering	-288	819	258	-607	-30	212
Valuta-omrekenverschillen	2	5	-1	-2	1	3
Totaal	-286	824	257	-609	-29	215
Overig						
Bijdragen aan de regeling			-133	-150	-133	-150
Betaalde uitkeringen	-109	-94	109	94		
Herrubricering	22		-22			
Totaal	-87	-94	-46	-56	-133	-150
Einde boekjaar	3.452	3.743	-2.930	-3.085	522	658
Rubricering						
Vaste activa					6	5
Langlopende verplichtingen					528	663

Van de brutopensioenverplichting eind 2015 van EUR 3.452 miljoen is EUR 263 miljoen nog niet gefinancierd (2014: EUR 3.743 miljoen waarvan EUR 283 miljoen nog niet gefinancierd). De bijdragen aan de regeling van EUR 133 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2015 betaalde premies, waarvan EUR 76 miljoen betrekking heeft op het jaar 2014.

Pensioenbaten en- lasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	2015	2014
Kosten voor opbouw	-12	-81
Aanpassing pensioenregeling		131
Rentelasten of -baten	-13	-16
Administratie- en uitvoeringskosten	-1	-3
In de winst-en-verliesrekening opgenomen bate of last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-26	31
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-80	-25
Aandeel werknemers in pensioenlasten	8	6
Pensioenbaten of -lasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-98	12

De aanpassing in de pensioenregeling in 2014 betreft de stopzetting van de opbouw in toegezegd-pensioenregelingen per 1 januari 2015. Dit heeft geleid tot een eenmalige bate van EUR 131 miljoen in 2014. De toekomstige pensioenopbouw vindt vanaf die datum plaats in toegezegde-bijdrageregelingen.

FrieslandCampina verwacht in 2016 EUR 60 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 19 miljoen betrekking heeft op het jaar 2015. Van het resterende bedrag van EUR 41 miljoen heeft EUR 24 miljoen betrekking op de inkoop van indexatie in de Nederlandse pensioenregelingen, voor zover het de pensioenopbouw tot 2015 betreft. Aan de toegezegde-bijdrageregelingen verwacht FrieslandCampina in 2016 EUR 81 miljoen bij te dragen, voornamelijk betrekking hebbende op de collectieve en individuele beschikbare premieregelingen voor Nederlandse medewerkers vanaf 1 januari 2015.

Belangrijkste beleggingscategorieën in percentage van de reële waarde van de totale beleggingen:

	2015		2014	
	%	%	%	%
	Ondernemings-pensioenfondsen	Verzekerings-contract	Ondernemings-pensioenfondsen	Verzekerings-contract
Aandelen				
- Noord-Amerika	8		8	
- Europa	5		3	
- Japan	2		2	
- Opkomende markten	3		2	
- Overige	1		1	
Vastrentende waarden				
- Investment grade (rating van BBB of hoger)	26		28	
- Non-investment grade (rating van BB of lager)	2		2	
Garantiewaarde verzekeringcontract		51		53
Totaal	47	51	46	53

De beleggingen in het ondernemingspensioenfondsen en de garantiewaarde van het verzekeringcontract maken eind 2015 respectievelijk 47% en 51% uit van de totale beleggingen (2014: 46% en 53%). Van de beleggingen in het ondernemingspensioenfondsen heeft een bedrag van EUR 1 miljoen (2014: EUR 1 miljoen) geen directe of indirecte marktnotering. Daarnaast is ongeveer EUR 24 miljoen belegd in achtergestelde obligaties van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. In het ondernemingspensioenfondsen wordt het renterisico van de verplichtingen voor 54% afgedekt, waaraan voor 58% wordt bijgedragen door staatsobligaties en voor 42% door renteswaps. Het onderpand voor de swapportefeuille is belegd in een breed gespreid cashfonds met een AAA rating. Voor het grootste gedeelte van de overige vastrentende waarden en de aandelen wordt het valutarisico voor 70% tot 100% afgedekt. De waarde van de beleggingen in het verzekeringcontract is afgeleid van de garantiewaarde van dit contract. De winstdeling in dit contract wordt echter bepaald door de beleggingen in het gesepareerd beleggingsdepot. Deze beleggingen bestaan voor ongeveer 61% uit vastrentende waarden, 35% uit aandelen en 4% uit overige beleggingen. Omdat de verzekeraar de pensioenverplichtingen vaststelt op een vaste rente, is er beperkt sprake van rente-afdekking. De overige beleggingen omvattende 2% van de totale beleggingen (2014: 1%) hebben betrekking op buitenlandse pensioenregelingen en bestaan uit verzekeringcontracten en diverse beleggingen.

Gevoeligheidsanalyse

Onderstaande tabel laat voor de Nederlandse regelingen de impact van een wijziging in de belangrijkste veronderstellingen zien op de brutopensioenverplichting.

Effect op de brutopensioenverplichting ultimo jaar	2015		2014	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discontovoet met 0,25%	-139	149	-161	173
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	116	-110	134	-126
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	125	-125	142	-142

Een wijziging in meerdere veronderstellingen leidt mogelijk tot andere effecten dan de optelling van de afzonderlijke effecten door het optreden van kruis-effecten. Bovendien zijn de gevolgen voor de nettopensoenverplichting veelal kleiner omdat bovengenoemde effecten deels worden gecompenseerd door een wijziging in de garantiewaarde van het verzekeringscontract, of de indexatie-aanname bij het ondernemingspensioenfonds.

18 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

Latente belastingveranderingen en -verplichtingen						2015
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels- vergoedingen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	Niet- gerealiseerde verlies- compensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-63	50	131	88	50	256
Ontstaan door acquisitie		-1			1	
Opgenomen in winst-en- verliesrekening	-2	8	-33	5	-7	-29
Opgenomen in eigen vermogen			-7	-5	5	-7
Valuta-omrekenverschillen	-1	-2		4		1
Overige	2	1	-1			2
Einde boekjaar	-64	56	90	92	49	223

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen hebben betrekking op de volgende balansposten:

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	3	67	-64
Immateriële activa	120	64	56
Personeelsvergoedingen	93	3	90
Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	100	8	92
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	49		49
Saldering	-24	-24	
Nettovordering	341	118	223

	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels- vergoedingen	Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	Niet- gerealiseerde verlies- compensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-53	49	117	64	45	222
Ontstaan door acquisitie		-3				-3
Opgenomen in winst-en- verliesrekening	-10	9	-37	20	-3	-21
Opgenomen in eigen vermogen			51	-3	10	58
Valuta-omrekenverschillen	-1	-5		6		
Overige	1			1	-2	
Einde boekjaar	-63	50	131	88	50	256

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen hebben betrekking op de volgende balansposten:

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	2	65	-63
Immateriële activa	114	64	50
Personeelsvergoedingen	134	3	131
Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	94	6	88
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	50		50
Saldering	-30	-30	
Nettovordering	364	108	256

De niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 49 miljoen (2014: EUR 50 miljoen). Daarvan betreft EUR 17 miljoen (2014: EUR 22 miljoen) niet-gerealiseerde verliescompensaties en EUR 32 miljoen (2014: EUR 28 miljoen) niet-gerealiseerde faciliteiten. Deze zullen naar verwachting met toekomstige winsten kunnen worden gecompenseerd. Deze verwachting is gebaseerd op langetermijnplanning.

Latente belastingvorderingen worden niet opgenomen als het niet waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zullen zijn binnen de entiteiten, waartegen de verliezen kunnen worden benut.

Voor de volgende verliezen en faciliteiten zijn geen latente belastingvorderingen erkend:

	2015	2014
Niet-gewaardeerde verliezen	226	346
Niet-gewaardeerde faciliteiten	1	1
	227	347

Van de niet-gewaardeerde verliezen verstrijkt EUR 32 miljoen tussen de 5 en 10 jaar (2014: EUR 23 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

In 2015 is een deel van de gewaardeerde en niet-gewaardeerde verliezen in Duitsland afgeboekt, als gevolg van een dispuut met de Duitse belastingautoriteiten. Het totale bedrag van deze niet-opgenomen verliezen is EUR 176 miljoen.

19 Voorzieningen

	2015			2014		
	Reorganisatie- kosten	Overige voorzieningen	Totaal	Reorganisatie- kosten	Overige voorzieningen	Totaal
Begin boekjaar	29	12	41	33	14	47
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	42	17	59	17	9	26
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-5	-3	-8	-11	-5	-16
Onttrekkingen	-18	-8	-26	-10	-6	-16
Einde boekjaar	48	18	66	29	12	41
Langlopende voorzieningen	16	7	23	1	5	6
Kortlopende voorzieningen	32	11	43	28	7	35
	48	18	66	29	12	41

Reorganisatiekosten

In 2015 zijn in Nederland reorganisaties aangekondigd bij onderdelen van locaties in Beilen, Leeuwarden, Lochem, Rijkevoort, Den Bosch en Limmen. In Duitsland is bij de locatie Gütersloh een reorganisatie aangekondigd en in Nigeria bij de locatie Lagos. Hiervoor zijn gedurende 2015 reorganisatievoorzieningen gevormd die voornamelijk betrekking hebben op ontslagvergoedingen en bijkomende kosten. Het verdwijnen van arbeidsplaatsen is het gevolg van efficiëntiemaatregelen, waarbij in enkele gevallen de locatie zal worden gesloten nadat activiteiten zijn verplaatst naar andere locaties. Met deze reorganisaties wordt gestreefd naar het beter benutten van de schaalgrootte en het verlagen van de operationele kosten.

De reorganisatievoorzieningen eind 2014 hebben voornamelijk betrekking op Reshape, een in 2013 gestart meerjarig reorganisatieprogramma in de business group Consumer Products EMEA. Deze voorzieningen omvatten voornamelijk ontslagvergoedingen en bijkomende kosten als gevolg van het sluiten van productielocaties in Nederland (fase 1) en België (fase 2).

De vrijgevallen bedragen ten gunste van de winst-en-verliesrekening van totaal EUR 5 miljoen hebben met name betrekking op een vrijval van de voorzieningen voor Reshape. Deze voorzieningen zijn voornamelijk vrijgevallen doordat meer medewerkers herplaatst kunnen worden dan eind 2014 werd verwacht. De onttrekkingen in 2015 hebben hoofdzakelijk betrekking op de voorzieningen voor Reshape, de voorziening in Nigeria en de voorzieningen voor de locaties in Duitsland bij business group Consumer Products EMEA.

De voorzieningen reorganisatiekosten zullen resulteren in toekomstige uitgaande kasstromen. De voorzieningen zijn tegen de nominale waarde opgenomen, omdat de contante waarde niet materieel afwijkt.

Overige voorzieningen

Deze voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op ontvangen claims en overige voorzieningen en zijn tegen de nominale waarde opgenomen, omdat de contante waarde niet materieel afwijkt. In de overige voorzieningen is een bedrag van EUR 3 miljoen (2014: EUR 2 miljoen) begrepen inzake verlieslatende contracten en een bedrag van EUR 9 miljoen (2014: EUR 5 miljoen) met betrekking tot ontvangen claims.

20 Langlopende rentedragende verplichtingen

	2015	2014
Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	296	695
Verplichtingen aan institutionele beleggers	666	600
Financiële leaseverplichtingen	8	12
Verplichtingen aan kredietinstellingen	1	1
Overige rentedragende verplichtingen	44	33
	1.015	1.341

Onderstaand worden de voorwaarden en condities van de uitstaande langlopende verplichtingen weergegeven:

Lening	Valuta	Nominale rente percentage	Jaar van aflossing	Nominale waarde 2015	Boekwaarde 2015	Nominale waarde 2014	Boekwaarde 2014
Syndicaat (variabele rente)	EUR	0,7	2020	300	296	700	695
Private Placement (vaste rente)	USD/EUR	4,4	2017	129	129	117	117
Private Placement (vaste rente)	USD	5,7	2020	122	122	110	110
Private Placement (vaste rente)	USD	4,0	2022	74	74	66	66
Private Placement (vaste rente)	USD	4,2	2024	134	134	121	121
Private Placement (vaste rente)	USD	4,0	2017-2027	207	207	186	186
Fonterra (variabele rente)	EUR /NZD	2,8	2017-2025	22	22	27	27
Huishan (variabele rente)	CNY	4,6	2018	18	18		
Overige				13	13	19	19
				1.019	1.015	1.346	1.341

Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen

In 2014 heeft FrieslandCampina een nieuwe kredietfaciliteit afgesloten van EUR 1,5 miljard met een looptijd van 5 jaar. In de eerste helft van 2015 is deze kredietfaciliteit (onder dezelfde voorwaarden) met een jaar verlengd tot april 2020. Op 31 december 2015 is er voor een bedrag van EUR 650 miljoen getrokken op de kredietfaciliteit (2014: EUR 700 miljoen), waarvan EUR 300 miljoen als langlopend is aangemerkt (2014: geheel langlopend).

Verplichtingen aan institutionele beleggers (private placements)

FrieslandCampina heeft in totaal bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten van Amerika onderhandse leningen geplaatst van USD 696 miljoen (2014: USD 696 miljoen) en EUR 25 miljoen (2014: EUR 25 miljoen) bij een Europese investeerder.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD aflossings- en rentebetelingsverplichtingen van deze verplichtingen omgezet in EUR verplichtingen met een vaste rente. De cross currency swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De cross currency swaps worden gewaardeerd tegen reële waarde. Het deel van de winst of het verlies behaald op deze hedge-instrumenten dat als een effectieve hedge is aangemerkt, wordt rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. De USD leningen van USD 696 miljoen (2014: USD 696 miljoen) zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 532 miljoen (2014: EUR 532 miljoen).

Op 31 december 2015 zijn de leningen aan institutionele beleggers (Private placements) geheel als langlopend aangemerkt (2014: geheel langlopend).

Financiële leaseverplichtingen

	2015			2014		
	Toekomstige minimale betalingen	Gemiddelde rente %	Contante waarde van minimale betalingen	Toekomstige minimale betalingen	Gemiddelde rente %	Contante waarde van minimale betalingen
Minder dan 1 jaar	3		3	3		3
Tussen 1 en 5 jaar	7		7	12		11
Meer dan 5 jaar	1		1	2		1
	11	6,6	11	17	6,8	15

In de verschuldigde leasetermijnen is een bedrag van EUR 6 miljoen (contante waarde EUR 6 miljoen) opgenomen voor de samenwerkingsovereenkomst met een derde partij voor de veredeling, opslag en verpakking van kaas (2014: EUR 10 miljoen). Van de contante waarde van de minimale betalingen is EUR 3 miljoen (2014: EUR 3 miljoen) kortlopend en deze is verantwoord onder kortlopende rentedragende verplichtingen.

Er is geen zekerheid gesteld voor de kortlopende en langlopende leningen.

21 Overige financiële verplichtingen

	2015	2014
Langlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	5	31
Voorwaardelijke verplichting	17	7
Put-optie verplichting	1	1
	23	39
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	4	8
Voorwaardelijke verplichting	3	
Put-optie verplichting	5	7
	12	15

De langlopende voorwaardelijke verplichting heeft betrekking op de overname van distributiegerelateerde activiteiten van Anika Group in 2015. Nadere toelichting met betrekking tot deze overname is opgenomen in toelichting 2. De kortlopende voorwaardelijke verplichting heeft betrekking op de acquisitie van Zijerveld in 2013.

Nadere toelichting met betrekking tot voorwaardelijke verplichtingen en put-optie verplichtingen is opgenomen in toelichting 27.

Derivaten

In de balans zijn de afdekkingsderivaten opgenomen in de kortlopende en langlopende overige financiële activa en overige financiële verplichtingen. De toelichting op de doelstelling, gedragslijnen en beleid met betrekking tot het gebruik van derivaten en andere financiële instrumenten in de activiteiten van FrieslandCampina is opgenomen in toelichting 27.

Afdekkingactiviteiten

				2015
	Vervaldatum	Activa	Passiva	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps	na 2016	69		641
Interest rate swaps	2019	1	2	100
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		70	2	
Cross currency swaps	2017		3	26
Valuta derivaten	2016	1		107
Valuta derivaten	2016		4	240
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		1	7	
Totaal derivaten		71	9	
Opgenomen onder kortlopend		1	4	
Opgenomen onder langlopend		70	5	

Afdekingactiviteiten				2014
	Vervaldatum	Activa	Passiva	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps	2017 en 2020	21		202
Cross currency swaps	na 2017		28	373
Interest rate swaps	2015		2	100
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		21	30	
Cross currency swaps	2015 en 2017		3	37
Valuta derivaten	2015	2		63
Valuta derivaten	2015		5	211
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		2	8	
Totaal derivaten		23	38	
Opgenomen onder kortlopend		2	7	
Opgenomen onder langlopend		21	31	

Kasstroomafdekkingen

Ter afdekking van rente- en valutarisico's op opgenomen leningen van USD 696 miljoen (2014: USD 696 miljoen) zijn cross currency swaps afgesloten, waardoor de USD aflossings- en rentebetalingverplichtingen aan institutionele beleggers zijn omgezet in EUR verplichtingen.

De interest rate swaps zijn in 2015 afgesloten om de variabele renteverplichtingen op de rentedragende verplichtingen om te zetten in vaste renteverplichtingen. Ten behoeve van effectieve afdekking zijn de interest rate swaps afgesloten met een ondergrens van 0% net als in de afgedekte variabele renteverplichtingen.

Voor genoemde afdekkingen, waarop hedge accounting wordt toegepast, wordt conform IAS 39 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats. Deze afdekkingen zijn zeer effectief gebleken, waardoor er ultimo 2015 EUR -25 miljoen (2014: EUR -33 miljoen) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen is opgenomen. Hiervan heeft EUR -24 miljoen (2014: EUR -32 miljoen) betrekking op de cross currency swaps en EUR -1 miljoen (2014: EUR -1 miljoen) op de interest rate swaps.

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast zijn afgesloten met name ter afdekking van valutarisico's tegenover verwachte verkopen, respectievelijk inkopen, leningen, openstaande debiteuren en openstaande crediteuren. De mutaties in de waarde op de debiteuren en crediteuren worden grotendeels gecompenseerd door tegenovergestelde waardemutaties op de derivaten. Het is, en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen.

22 Kortlopende rentedragende verplichtingen

	2015	2014
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen	357	3
Kortlopende leningen	318	161
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	35	40
Rekening-courant banken	103	16
	813	220

Onder het kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen is ultimo 2015 een bedrag van EUR 350 miljoen opgenomen van een trekking onder de kredietfaciliteit die een kortlopend karakter kent.

Onder kortlopende leningen is ultimo 2015 een bedrag van EUR 115 miljoen (2014: EUR 107 miljoen) opgenomen voor Commercial Papers, alsmede een bedrag van EUR 100 miljoen getrokken op ongecommiteerde faciliteiten (2014: EUR 0 miljoen).

De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 34 miljoen (2014: EUR 39 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 1%.

De gemiddelde rentevergoeding over de kortlopende rentedragende verplichtingen ultimo 2015 bedraagt 2,6% (2014: 4,3%).

23 Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2015	2014
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	476	448
Handelscrediteuren	1.538	1.324
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	47	50
Verplichtingen aan gelieerde onderneming	40	42
Overige verplichtingen	503	443
	2.604	2.307

24 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	2015			
	2016	2017 - 2020	Na 2020	Totaal
Operationele leaseverplichtingen	45	97	48	190
Aankoopverplichtingen vaste activa	143			143
Overige verplichtingen	33	21		54
	221	118	48	387

	2014			
	2015	2016 - 2019	Na 2019	Totaal
Operationele leaseverplichtingen	41	104	47	192
Aankoopverplichtingen vaste activa	153	6		159
Overige verplichtingen	38	25		63
	232	135	47	414

Uit fusie voortvloeiende verplichtingen

In het kader van de fusie van Friesland Foods en Campina zijn in 2008 jegens de Europese Commissie twee verplichtingen aangegaan.

De eerste verplichting houdt in dat aan leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. die het lidmaatschap opzeggen een vertrekpremie moet worden betaald van EUR 5,00 per 100 kilogram melk, geleverd in het jaar voorafgaande aan het jaar waarin het verzoek om in aanmerking te komen voor de vertrekpremie is gedaan. De voorwaarde om voor de vertrekpremie in aanmerking te komen is dat de melkveehouder leverancier wordt bij enig ander koper van boerderijmelk in Nederland.

De tweede verplichting houdt in dat maximaal 1,2 miljard kilogram boerderijmelk per jaar beschikbaar moet worden gesteld aan kopers die beschikken over een zuivelfabriek en die verse zuivelproducten, Nederlandse natuurgerijpte kaas of een van deze producten in combinatie met andere zuivelproducten produceren. Kopers kunnen deze melk alleen verwerven voor uitbreiding van productie in bestaande fabrieken, productie in nieuwe fabrieken, alsmede ten behoeve van de in het kader van de overeenkomst met de Europese Commissie door FrieslandCampina afgestoten productiebedrijven te Nijkerk (verse zuivelproducten) en Bleskensgraaf (kaas).

De melk wordt beschikbaar gesteld via een onafhankelijke stichting. De prijs voor de melk is de garantieprij (welke FrieslandCampina betaalt voor melk geleverd door haar leden-melkveehouders) geldend in de maand van levering.

De verplichtingen blijven van toepassing totdat leden-melkveehouders met een melkvolume van in totaal 1,2 miljard kilogram FrieslandCampina hebben verlaten of totdat de verplichtingen zijn ingetrokken door de Europese Commissie op basis van haar overtuiging dat er voldoende Nederlandse boerderijmelk beschikbaar is voor voornoemde kopers.

De bedrijfsonderdelen die bij de fusie verkocht moesten worden en nu onderdeel uitmaken van Arla Foods en Deltamilk, maken gebruik van deze mogelijkheid. Van de beschikbare 1,2 miljard kilogram melk is 0,9 miljard kilogram door de Dutch Milk Foundation voor deze marktpartijen gereserveerd. Voor de resterende circa 0,3 miljard kilogram melk hebben FrieslandCampina en A-ware een contract met een looptijd van tien jaar afgesloten. De levering van boerderijmelk aan A-ware is gestart op 1 maart 2015.

Overige verplichtingen**Participatie stimuleringsfonds Ondernemend Oranje Kapitaal**

In 2014 is FrieslandCampina een participatie aangegaan in het stimuleringsfonds Ondernemend Oranje Kapitaal Coöperatief U.A. Dit fonds stelt zich ten doel te investeren in risicodragend kapitaal in het Nederlandse midden- en kleinbedrijf, waarbij de investeerder een bepaald rendement kan behalen.

Meerdere grote Nederlandse ondernemingen hebben zich gecommitteerd aan dit fonds. FrieslandCampina heeft een bedrag van EUR 5 miljoen toegezegd, waarvan inmiddels EUR 1 miljoen is opgevraagd.

Belastingrisico's**Onzekerheden in verrekenprijzen (transfer pricing)**

FrieslandCampina heeft interne richtlijnen inzake verrekenprijzen die in overeenstemming zijn met de uitgevaardigde OESO-richtlijnen voor verrekenprijzen voor multinationale ondernemingen en belastingdiensten. Verrekenprijzen hebben een grensoverschrijdend effect en als gevolg hiervan ligt de focus van de lokale belastingautoriteiten veelal op het effect van verrekenprijzen op het lokale resultaat. Om verrekenprijzrisico's te verminderen, heeft FrieslandCampina controleprocedures geïmplementeerd om de juiste toepassing van de verrekenprijzen te bewaken. Daarnaast heeft FrieslandCampina in sommige landen proactief de fiscale autoriteiten benaderd om overeenstemming te bereiken over de toegepaste interne verrekenprijz richtlijnen.

Overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen

FrieslandCampina is betrokken bij fusies en overnames, waarbij aandelen of activa worden verworven of afgestoten, of waarbij samenwerkingsverbanden worden aangegaan. Dergelijke transacties kunnen leiden tot verschillende fiscale risico's en onzekere belastingposities. Voorbeelden hiervan zijn de overdracht van historische belastingverplichtingen aan FrieslandCampina bij een overname, aftrekbaarheid van aan de overname gerelateerde kosten en belastingrisico's die voortvloeien uit de integratie van de overgenomen activiteiten.

Binnen FrieslandCampina worden fusies en overnames begeleid door fusie en overname teams, welke worden samengesteld uit vertegenwoordigers van alle relevante disciplines, inclusief belastingsspecialisten. Onzekerheden in de belastingpositie die voortvloeien uit fusies en overnames worden derhalve onderzocht en risico's worden gemitigeerd indien vereist en waar mogelijk.

Voorwaardelijke verplichtingen

Bankgaranties

FrieslandCampina heeft per 31 december 2015 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 16 miljoen (2014: EUR 10 miljoen).

25 Transacties met verbonden partijen

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is de enige aandeelhouder van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Voor de bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board zie toelichting 26.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Tussen de aandeelhouder Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en dochteronderneming FrieslandCampina Nederland B.V. is overeengekomen dat laatstgenoemde de door de coöperatie aangeboden ledenmelk afneemt. In 2015 was dit 10,1 miljard kilogram (2014: 9,5 miljard kilogram). De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van de melkprijzen in Duitsland, Nederland, Denemarken en België, welke in totaal 50 miljard kilogram melk vertegenwoordigt. De aldus berekende melkprijs wordt gegarandeerd en wordt derhalve de garantieprijs genoemd.

In het reserveringsbeleid dat is vastgesteld voor de periode 2014-2016 is opgenomen dat 45% van de winst van de vennootschap, op basis van de garantieprijs en na aftrek van de vergoeding op ledenobligaties en de winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen, wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de vennootschap. Als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties in 2015 wordt 35% van de winst contant uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als prestatietoelage en 20% uitgekeerd aan de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast. In september 2015 is een interimbedrag uitbetaald op basis van de resultaten over het eerste halfjaar van de onderneming en de geleverde hoeveelheid melk. De interimuitkering bedraagt 75% van de pro forma prestatietoelage over de waarde van de geleverde hoeveelheid melk in het eerste halfjaar. De finale afrekening vindt plaats in april 2016, op basis van de jaarresultaten van de onderneming en de totale hoeveelheid geleverde melk.

Ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. een perpetueel achtergestelde lening verstrekt op zakelijke voorwaarden, ten bedrage van EUR 290 miljoen zoals nader toegelicht in toelichting 16.

In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2015	2014
Rente toegerekend aan lening coöperatie	10	10
Rente toegerekend aan ledenobligaties	8	8
Overige baten	6	6
Lening coöperatie (eigen vermogensinstrument)	296	296
Ledenobligaties (eigen vermogensinstrument)	218	242
Verplichtingen	40	42

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

FrieslandCampina koopt en verkoopt regelmatig goederen van en/of aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen waarin FrieslandCampina geen overheersende zeggenschap heeft. De condities waarop deze transacties worden uitgevoerd zijn vergelijkbaar met transacties met derden. In onderstaande tabellen zijn de verhoudingen toegelicht:

Joint ventures	2015	2014
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	17	16
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2	2
Vorderingen op joint ventures	10	17
Verplichtingen aan joint ventures	2	6

Geassocieerde deelnemingen	2015	2014
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	29	29
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	69	92
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	2	3
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	1	4

Leden-melkveehouders

FrieslandCampina koopt regelmatig goederen van leden-melkveehouders. De condities waarop deze transacties worden uitgevoerd zijn vergelijkbaar met transacties met derden. In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2015	2014
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	3.514	4.056
Rente toegerekend aan ledenobligaties	34	32
Ledenobligaties (eigen vermogensinstrument)	1.210	1.058
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	511	488

Raad van commissarissen en executive board

De leden van de raad van commissarissen die ook lid zijn van het bestuur van de coöperatie gaan uit hoofde van hun beroep als melkveehouder transacties aan met FrieslandCampina, waaronder het leveren van melk. Dit resulteert in een verplichting per 31 december voor vergoedingen van melkleveringen. Tevens zijn de leden van de raad van commissarissen in het bezit van ledenobligaties. In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht van de leden die op 31 december 2015 lid zijn van de raad van commissarissen:

	2015	2014
Inkoop grondstoffen	3	3
Ledenobligaties	1	1

Er hebben geen transacties plaatsgevonden tussen FrieslandCampina en de executive board anders dan bezoldiging. Zie toelichting 26.

26 Bezoldiging raad van commissarissen en executive board

	2015	2014
Raad van commissarissen		
Kortetermijnbeloningen	1,1	1,0
	1,1	1,0
Executive board		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	5,0	5,1
Langetermijnpersoneelsbeloningen	1,0	1,9
Uitkering bij beëindiging dienstverband	0,3	0,6
Pensioenregelingen	0,6	0,9
Bezoldiging executive board	6,9	8,5

27 Financieel risicomanagement en financiële instrumenten

Kapitaalmanagement

FrieslandCampina streeft naar een evenwichtige balans tussen een prudent financierings- en reserveringsbeleid, investeringen in de onderneming en uitkeringen aan de leden-melkveehouders. De verhouding tussen de reserveringen en uitkeringen aan de leden-melkveehouders wordt iedere drie jaar herzien en vastgesteld door de ledenraad. Bij de herziening van het beleid worden verwachte toekomstige omstandigheden in beschouwing genomen. Tevens wordt rekening gehouden met potentiële risico's die buiten de beïnvloedingssfeer van FrieslandCampina liggen.

De executive board draagt, onder supervisie van de raad van commissarissen, de verantwoordelijkheid en stelt het beleid vast omtrent FrieslandCampina's risicomanagement en interne beheersingsmaatregelen. Dit beleid wordt regelmatig geëvalueerd om veranderingen in de marktomstandigheden of activiteiten te reflecteren. Het interne beheersingsraamwerk binnen FrieslandCampina ondersteunt de executive board in haar overzichtstaak.

Financieel risicomanagement

FrieslandCampina is een multinational met een groot aantal werkmaatschappijen in verschillende landen. Hierdoor is FrieslandCampina gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico en valutarisico. Het algemene risicobeleid is erop gericht om financiële risico's te identificeren, analyseren en waar nodig deze risico's te mitigeren om zodoende mogelijke negatieve financiële resultaten te voorkomen. De afdeling Corporate Treasury heeft het mandaat gekregen om deze mitigerende maatregelen uit te voeren. Deze maatregelen zijn vastgelegd in duidelijk geformuleerd beleid. Corporate Treasury rapporteert de blootstelling aan financiële risico's, inclusief liquiditeitsrisico, valutarisico, renterisico en kredietrisico op financiële dienstverleners aan het Treasury Committee.

De voornaamste financiële instrumenten van FrieslandCampina bestaan uit leningen van kredietinstellingen en institutionele beleggers, ledenobligaties en liquide middelen. Het voornaamste doel van de mix van deze financiële instrumenten is om op een gediversifieerde wijze fondsen van verschillende markten en investeerders aan te trekken ten behoeve van de financiering van FrieslandCampina activiteiten. FrieslandCampina heeft verscheidene andere financiële instrumenten, zoals handelsdebiteuren en -crediteuren die rechtstreeks voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten. FrieslandCampina volgt nauwgezet de marktrisico's, voornamelijk valutarisico en renterisico, verband houdend met alle financiële instrumenten.

Derivatentransacties, voornamelijk valutatermijntransacties en renteswaps worden afgesloten ten behoeve van het beheersen van de valuta- en renterisico's voortvloeiend uit FrieslandCampina activiteiten en financiering daarvan. Het is, en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen. De voornaamste risico's voortvloeiend uit de financiële instrumenten zijn valuta-, rente-, liquiditeits- en kredietrisico's.

Valutarisico

Aangezien FrieslandCampina bedrijfsactiviteiten ontplooit in verschillende landen in de wereld, is een aanzienlijk deel van haar activa, passiva en resultaten gevoelig voor valutaschommelingen. Het geformuleerde beleid voor het beheersen van transactierisico's heeft als doel de gevoeligheid van de resultaten voor wisselkoersschommelingen te beperken. Transactierisico's worden in principe afgedekt. Vanwege specifieke product- en marktomstandigheden kan hiervan worden afgeweken, zoals bijvoorbeeld voor de Nigeriaanse naira en de Vietnamese dong.

De koersrisico's, voortvloeiende uit investeringen in buitenlandse dochterondernemingen en deelnemingen worden in principe niet afgedekt. De koersrisico's voortvloeiende uit leningen aan buitenlandse dochterondernemingen worden in principe wel afgedekt. Door dochterondernemingen in het buitenland zoveel mogelijk te financieren in valuta van het betreffende land wordt het risico voortkomend uit de valutaire 'mismatch' tussen activa en passiva beperkt. De solvabiliteitseis die FrieslandCampina aan buitenlandse dochterondernemingen stelt, brengt echter een zeker translatierisico met zich mee.

Positie valutarisico's

De samenvatting van kwantitatieve gegevens over de valutarisicopositie van FrieslandCampina verstrekt aan het management, op basis van haar risicomanagementbeleid, was als volgt (posities zijn weergegeven in EUR):

	2015					2014				
	EUR/USD	NGN/USD	IDR/USD	SGD/HKD	EUR/CNY	EUR/USD	NGN/USD	IDR/USD	SGD/HKD	EUR/CNY
Vorderingen	218	1	4	81	61	200	2	2	86	62
Liquide middelen	32	21	6		-3	7	13	12		5
Verplichtingen	127	23	42			89	34	61		
Netto-overzicht van de financiële positie	123	-1	-32	81	58	118	-19	-47	86	67
Geprognosticeerde verkopen komend boekjaar	1.204	9		339	363	1.218	8	8	243	279
Geprognosticeerde inkopen komend boekjaar	546	276	260		5	505	289	245		
Netto geprognosticeerde transacties	658	-267	-260	339	358	713	-281	-237	243	279
Valutatermijncontracten	56		-17	65	52	57			25	7
Nettopositie 31 december	725	-268	-275	355	364	774	-300	-284	304	339

Gevoeligheidsanalyse

Impact op winst voor belasting	36	-13	-14	18	18	39	-15	-14	15	17
--------------------------------	----	-----	-----	----	----	----	-----	-----	----	----

Gevoeligheidsanalyse

FrieslandCampina is hoofdzakelijk gevoelig voor koersschommelingen van de Amerikaanse dollar als gevolg van inkopen en verkopen in dollars. De valutaparen met de grootste omvang zijn EUR/USD, NGN/USD, IDR/USD, SGD/HKD en EUR/CNY. Ten opzichte van de euro betreft het voornamelijk verkopen in Amerikaanse dollars en Chinese yuan. Ten opzichte van de andere valuta betreft het vooral de inkoop van grondstoffen op de wereldmarkt.

In bovenstaande opstelling is de invloed weergegeven welke 5% mutatie van de genoemde koers ten opzichte van de lokale valuta heeft op het resultaat. Een koersmutatie van 5% wordt als een reële mogelijkheid verondersteld. Een versterking van de genoemde koers, zoals hierboven aangegeven, ten opzichte van de EUR, NGN, IDR en SGD op 31 december zou de winst of het verlies met bovenstaande bedragen hebben verhoogd (verlaagd). Een verzwakking van de genoemde koers heeft een tegenovergestelde impact. Deze analyse is gebaseerd op de wisselkoerseffecten voor vreemde valuta, die FrieslandCampina redelijkerwijs voor mogelijk hield op de balansdatum. De analyse gaat ervan uit dat alle andere variabelen, met name de rentetarieven, constant blijven.

Op dit moment leidt een 5% koersmutatie niet tot materiële impact op de reserve kasstroomafdekkingen en daarom zijn deze niet vermeld.

Renterisico

Renterisicobeheersing heeft tot doel het limiteren van de invloed van fluctuaties in de rentevoet op de resultaten en het zoveel mogelijk beperken van de rentekosten. Rentederivaten worden gebruikt om het effectieve interestpercentage van de leningenportefeuille aan te laten sluiten bij het beoogde renterisicoprofiel. In het treasury-beleid is vastgelegd dat het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking varieert binnen een bandbreedte van 40%-80% waarbij een tijdshorizon van minimaal 3 volledige kalender jaren geldt. Het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking, is per jaareinde 42%. In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

	2015		2014	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Renteopbouw van de financiële verplichtingen				
Vast percentage	666	766	600	700
Variabel percentage	1.162	1.062	961	861
	1.828	1.828	1.561	1.561

FrieslandCampina heeft een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd gebaseerd op de invloed van rentetarieven op derivaten en overige financiële instrumenten per jaareinde. Voor liquide middelen en verplichtingen met variabele rentetarieven is de analyse uitgevoerd uitgaande van de veronderstelling dat het uitstaande bedrag per jaareinde het gehele jaar heeft uitgestaan. Deze gevoeligheidsanalyse geeft aan dat, wanneer de rente was gestegen of gedaald met 0,5%, de cumulatieve rentelasten voor het huidige jaar minder dan 2 miljoen euro hoger of lager geweest zouden zijn.

Aandelenprijsrisico

Aangezien FrieslandCampina een belang heeft in Synlait Milk Ltd. (Nieuw-Zeeland) waarvan de aandelen beursgenoteerd zijn aan de New Zealand Exchange, alsmede aandelen heeft aangekocht in China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. waarvan de aandelen beursgenoteerd zijn op de beurs van Hong Kong, loopt FrieslandCampina koersrisico over deze aandelenbelangen. Deze posities worden aangehouden vanuit strategische overwegingen.

Liquiditeitsrisico

Het is het doel van FrieslandCampina om een balans te behouden tussen de continuïteit en de flexibiliteit van haar financiering door het gebruik van verscheidene financiële instrumenten. De totale nettoschuld dient in overwegende mate gefinancierd te zijn door langetermijnleningen en toegezegd geëmitteerde kredietfaciliteiten. FrieslandCampina beheerst haar liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder geëmitteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 2.166 miljoen (2014: EUR 2.100 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2015 EUR 850 miljoen (2014: EUR 800 miljoen) niet benut. Dit is ruim boven de minimale kredietruimte van EUR 350 miljoen die volgens het financiële beleid van FrieslandCampina moet worden aangehouden.

Kasstromen financiële verplichtingen

Onderstaande tabel betreft een overzicht van de vervaldata van de financiële verplichtingen van contractuele nominale betalingen inclusief gerelateerde renteverplichtingen. In deze tabel zijn derivaten opgenomen onder de kortlopende en langlopende overige financiële activa niet toegelicht. Voor derivaten opgenomen onder de overige financiële verplichtingen zijn zowel de inkomende als uitgaande contractuele kasstromen toegelicht.

	2015				
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2016	2017 - 2020	Na 2020
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.817	-2.019	-850	-758	-411
Financiële leaseverplichtingen	11	-11	-3	-7	-1
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.604	-2.604	-2.604		
Voorwaardelijke verplichtingen	20	-20	-3	-17	
Derivaten					
Interest rate swaps	2	-2	-1	-1	
Cross currency swaps - inkomend		23		23	
Cross currency swaps - uitgaand	3	-26	-1	-25	
Valutatermijncontracten - inkomend		236	236		
Valutatermijncontracten - uitgaand	4	-240	-240		
	4.461	-4.663	-3.466	-785	-412

	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2015	2016 - 2019	Na 2019
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.546	-1.768	-255	-1.000	-513
Financiële leaseverplichtingen	15	-17	-3	-12	-2
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.307	-2.307	-2.307		
Voorwaardelijke verplichting	7	-8		-8	
Derivaten					
Interest rate swaps	2	-2	-2		
Cross currency swaps - inkomend		486	27	127	332
Cross currency swaps - uitgaand	31	-517	-28	-128	-361
Valutatermijncontracten - inkomend		207	207		
Valutatermijncontracten - uitgaand	5	-212	-212		
	3.913	-4.138	-2.573	-1.021	-544

Kredietrisico

FrieslandCampina is blootgesteld aan kredietrisico met betrekking tot haar handelsvorderingen, liquide middelen en derivaten. Kredietrisico wordt beheerd door het systematisch monitoren van de kredietwaardigheid van afnemers op decentraal niveau en financiële tegenpartijen op centraal niveau.

De afnemers van FrieslandCampina bestaan in het algemeen uit gerespecteerde partijen met wie een langdurige relatie wordt onderhouden. In overeenstemming met het kredietmanagementbeleid van FrieslandCampina worden afnemers gecategoriseerd en afhankelijk van hun kredietprofiel zijn de volgende risico mitigerende maatregelen genomen:

- vooruitbetaling, contante betaling bij ontvangst goederen of verstrekking van een onderpand;
- afdekking door middel van kredietbrieven of bankgaranties;
- kredietverzekering.

Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen van FrieslandCampina (geen enkele klant is verantwoordelijk voor meer dan 3,0% (2014: 3,5%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen in totaal minder dan 0,1% van de jaarlijkse omzet. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 13.

Liquide middelen worden zoveel mogelijk aangehouden bij eerste klas internationale banken, dat wil zeggen banken met minstens een kredietclassificatie van 'single A'. In de afgelopen jaren is de kredietclassificatie van banken over de gehele linie verslechterd. Daar waar liquide middelen worden aangehouden door dochterondernemingen in politiek minder stabiele landen, zijn deze activa onderhevig aan lokale landenrisico's. Om deze risico's zoveel mogelijk te beperken, past FrieslandCampina een actief dividendbeleid toe met betrekking tot die dochterondernemingen. Veel landen waarin FrieslandCampina actief is, vooral opkomende markten, hebben een veel lagere kredietclassificatie dan 'single A'. Hierdoor hebben lokale banken in deze landen een overeenkomstige lage of geen kredietclassificatie. FrieslandCampina heeft bijvoorbeeld substantiële uitstaande gelden in Nigeria en om dit risico te mitigeren heeft FrieslandCampina naast een actief dividendbeleid ook een strikt bankenbeleid met limieten per bank.

Derivaten worden alleen verhandeld met financiële instituten met een hoge kredietbeoordeling, dat wil zeggen met een kredietgradatie van minstens 'investment grade'. Waar mogelijk wordt saldering nagestreefd volgens de ISDA overeenkomsten. Het maximale kredietrisico van FrieslandCampina ten aanzien van de financiële activa is gelijk aan de actuele balanswaarde.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de kredietclassificaties van uitstaande liquide middelen en derivaten per 31 december:

	2015		2014	
	Uitstaande liquide middelen	Contract volume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contract volume derivaten
Kredietclassificatie financiële instelling				
AA	319	188	156	227
A	197	853	352	758
BBB	122	73	32	1
< BBB	53		42	
Geen classificatie	130		40	
	821	1.114	622	986

Actief risicobeheer

Verhoogde volatiliteit van valutamarkten, sterke daling van de economische groei in opkomende markten en problemen in de Eurozone (bijv. Griekenland) kunnen op verschillende manieren een materieel effect hebben op de toekomstige resultaten van FrieslandCampina.

FrieslandCampina voert een actief risicobeheer. Scenarioplanning en maatregelen voor eventuele problemen maken hier deel van uit. Zo blijven risicobeperkende maatregelen in Griekenland vooralsnog van kracht. Op basis van een continu bedrijfsproces worden, op grond van monitoring en risicoanalyses in alle werkmaatschappijen van FrieslandCampina, business plannen waar nodig bijgesteld en onderhouden met een gericht pakket van risico-mitigerende maatregelen.

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor financiële ratio's:

Nettoschuld / EBITDA	< 3,5
EBITDA / Netto-interest	> 3,5

Aan de voorwaarden voor beide faciliteiten (syndicaat en private placements) is voldaan. Indien niet aan de voorwaarden wordt voldaan, zijn de opgenomen bedragen onder de kredietfaciliteit en de private placements opeisbaar.

In onderstaande tabel wordt de berekening van de nettoschuld weergegeven.

	2015	2014
Langlopende rentedragende verplichtingen	1.015	1.341
Kortlopende rentedragende verplichtingen	813	220
Verplichting aan gelieerde onderneming	40	42
Liquide middelen	-821	-622
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	61	
Nettoschuld	1.108	981

Derivaten aangemerkt als kasstroomafdekking met toepassing van hedge accounting

De onderstaande tabel duidt de periodes aan waarin de kasstroom, die gerelateerd is aan de kasstroomafdekkingen, naar verwachting zal plaatsvinden en bevat tevens de reële waarde van de betrokken hedginginstrumenten.

					2015
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2016	2017 - 2020	Na 2020
Interest rate swaps					
Activa	1	1		1	
Passiva	2	-2	-1	-1	
Cross Currency swaps					
Activa	69	65	6	55	4
					2014
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2015	2016 - 2019	Na 2019
Interest rate swaps					
Passiva	2	-2	-2		
Cross Currency swaps					
Activa	21	22	2	12	8
Passiva	28	-26	1	2	-29

Accountingclassificaties en reële waarden

De boekwaarde van financiële activa en passiva zoals opgenomen in de geconsolideerde balans, evenals de financiële instrumenten die tegen reële waarde gewaardeerd zijn, of waarvan de boekwaarde afwijkt van de reële waarde, wordt in onderstaande tabel weergegeven per waarderingmethode. Hierbij is de reële waarde het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen en/of verplichtingen waren afgewikkeld op balansdatum, zonder verdere verplichtingen. De verschillende niveaus van inputdata voor het bepalen van de reële waarde zijn als volgt gedefinieerd:

- Niveau 1: genoteerde marktnoteringen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen;
- Niveau 2: input anders dan genoteerde marktnoteringen die onder niveau 1 vallen, die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van prijzen) hetzij indirect (afgeleid van prijzen);
- Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input) waarbij die input een significante impact op de uitkomst heeft.

2015

	Toelich- ting	Gewaar- deerd tegen reële waarde	Reële waarde - afdek- kingsin- strumen- ten	Beschik- baar voor verkoop	Leningen en vorder- ingen	Overige financiële verplich- tingen	Totaal boek- waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstekte leningen - vaste rente					21		21		22		22
Verstekte leningen - variabele rente					3		3				
Langlopende vorderingen	(11)				4		4				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)				1.294		1.294				
Liquide middelen	(14)				821		821				
					2.143		2.143				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdeckingsderivaten	(21)		71				71		71		71
Effecten	(11)			80			80	79		1	80
			71	80			151				
Financiële passiva niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Langlopende rentedragende verplichtingen - vaste rente	(20)					666	666		678		678
Langlopende rentedragende verplichtingen - variabele rente	(20)					349	349				
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen	(22)					357	357				
Kortlopende leningen	(22)					353	353				
Rekening-courant banken	(22)					103	103				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)					2.604	2.604				
						4.432	4.432				
Financiële passiva gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdeckingsderivaten	(21)		9				9		9		9
Verplichtingen inzake put- opties	(21)	6					6			6	6
Voorwaardelijke verplichtingen	(21)	20					20			20	20
		26	9				35				

	Toelich- ting	Gewaar- deerd tegen reële waarde	Reële waarde - afdek- kingsin- strumen- ten	Beschik- baar voor verkoop	Leningen en vorde- ringen	Overige financiële verplich- tingen	Totaal boek- waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekten leningen - vaste rente	(11)				33		33		34		34
Verstrekten leningen - variabele rente	(11)				3		3				
Langlopende vorderingen	(11)				6		6				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)				1.320		1.320				
Liquide middelen	(14)				622		622				
					1.984		1.984				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)		23				23		23		23
Effecten	(11)			35			35	30		5	35
			23	35			58				
Financiële passiva niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Langlopende rentedragende verplichtingen - vaste rente	(20)					600	600		598		598
Langlopende rentedragende verplichtingen - variabele rente	(20)					741	741				
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen	(22)					3	3				
Kortlopende leningen	(22)					201	201				
Rekening-courant banken	(22)					16	16				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)					2.307	2.307				
						3.868	3.868				
Financiële passiva gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)		38				38		38		38
Verplichtingen inzake put-opties	(21)	8					8			8	8
Voorwaardelijke verplichting	(21)	7					7			7	7
		15	38				53				

Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 3,80% (2014: 3,84%) gebruikt. De reële waarde van de verstekte lening met een vast rentepercentage is bepaald middels een gemiddeld rentepercentage van 2,72% (2014: 3,06%).

Effecten

In 2015 is een belang van 1,1% verworven in China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. Daarnaast houdt FrieslandCampina een belang van 9,99% in Synlait Milk Ltd. Deze belangen zijn geclassificeerd als overige financiële activa. Voor de waardering wordt niveau 1 als waarderingmethode gehanteerd en hierbij worden de beursnoteringen gebruikt als grondslag voor de waardering.

FrieslandCampina houdt twee belangen in niet-beursgenoteerde ondernemingen, welke zijn geclassificeerd onder de overige financiële activa. De reële waarde van deze belangen zijn afgeleid van de eigenvermogenswaarde van de derde partijen. Deze waarderingmethode is geclassificeerd als niveau 3.

Afdekkingsderivaten

De afdekkingsderivaten zijn aangemerkt als niveau 2 waarderingmethode. De reële waarde van de valutatermijncontracten wordt berekend door vergelijking met de actuele termijakoersen van contracten voor gelijke resterende looptijden. De reële waarde van renteswapcontracten wordt bepaald aan de hand van de contante waarde op basis van actuele marktgegevens.

Voorwaardelijke verplichtingen

De reële waarde van de voorwaardelijke verplichting inzake de acquisitie van een dochteronderneming is vastgesteld op basis van een inschatting van de verwachte EBITDA-groei over de periode 2013-2015 en contant gemaakt met een discontovoet van 11%. Deze waarderingmethode is geclassificeerd als niveau 3.

Daarnaast is een voorwaardelijke verplichting aangegaan als gevolg van de acquisitie van de activiteiten van Anika Group. Deze voorwaardelijke verplichting wordt gewaardeerd op basis van de contante waarde van de verwachte betaling, die mede afhankelijk is van koersontwikkelingen van de Russische roebel en externe marktontwikkelingen.

Verplichtingen inzake put-opties

FrieslandCampina heeft twee put-opties verstrekt aan de mede-eigenaren van twee dochterondernemingen. De reële waarde is vastgesteld op de contante waarde van de verwachte uitoefenprijs, indien gebruik gemaakt wordt van de verstrekte put-opties. De waarderingmethode van deze verplichtingen is aangemerkt als niveau 3.

Mutaties en transfers

Gedurende het boekjaar hebben de volgende mutaties plaatsgevonden voor de financiële instrumenten welke zijn aangemerkt als niveau 3:

	2015		
	Voorwaardelijke verplichtingen	Verplichtingen inzake put-opties	Effecten
Boekwaarde begin boekjaar	7	8	5
Ontstaan door acquisitie	17		
Financieringslast	1		
Reële waarde-aanpassing	-5	-2	-4
Boekwaarde per 31 december 2015	20	6	1
	2014		
	Voorwaardelijke verplichting	Verplichtingen inzake put-opties	Effecten
Boekwaarde begin boekjaar	20	7	5
Financieringslast	3		
Reële waarde-aanpassing	-16	1	
Boekwaarde per 31 december 2014	7	8	5

De reële waarde-aanpassing van de voorwaardelijke verplichtingen zijn verantwoord in de overige bedrijfslasten en -opbrengsten. Reële waarde-aanpassingen op de verplichtingen inzake put-opties zijn verantwoord in de financieringsbaten en -lasten. In 2015 en 2014 hebben geen transfers plaatsgevonden van of naar niveau 1, 2 of 3.

28 Specificatie honorarium van de externe accountant

	2015		
	KPMG Accountants N.V.	Overige KPMG netwerk	Totaal KPMG netwerk
Controle van de jaarrekening	1,3	1,5	2,8
Andere controleopdrachten		0,2	0,2
	1,3	1,7	3,0

	2014		
	KPMG Accountants N.V.	Overige KPMG netwerk	Totaal KPMG netwerk
Controle van de jaarrekening	1,2	1,5	2,7
Andere controleopdrachten		0,1	0,1
Opdrachten op fiscaal terrein		0,1	0,1
Andere niet-controle opdrachten		0,1	0,1
	1,2	1,8	3,0

29 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

De volgende tabel laat voor 2015 de onderlinge relaties tussen de mutatie in de balanspost en het kasstroomoverzicht zien voor de voorraden, vorderingen en verplichtingen.

	Voorraden	Vorderingen	Verplichtingen
Per jaareinde 2014	1.264	1.320	2.307
Per jaareinde 2015	1.307	1.294	2.604
Kasstroom als gevolg van balansmutatie	-43	26	297
Aanpassingen:			
Effect vreemde valuta	13	26	-45
Verworven middels acquisitie	12	42	-54
Nog niet uitbetaalde interest ledenobligaties en lening coöperatie			-12
Mutatie verplichting inzake investeringen			13
Overige mutaties		-3	
Mutatie kasstromen	-18	91	199

30 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die een significante invloed hebben op de jaarrekening.

31 Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening en zijn tevens consistent toegepast door alle entiteiten van FrieslandCampina.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties zoals toegepast door FrieslandCampina

De volgende nieuwe interpretaties zijn met ingang van 1 januari 2015 voor het eerst verplicht:

IFRIC 21 Heffingen

Deze interpretatie geeft nadere toelichting op de opname en verwerking van een verplichting voor een heffing opgelegd door een overheidsinstantie. De interpretatie heeft zowel betrekking op heffingen die onder het toepassingsgebied van IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa' vallen als op heffingen waarvoor het bedrag en het tijdstip zeker is. Deze wijziging heeft geen materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

Overige wijzigingen

Verschillende andere wijzigingen zijn voor het eerst van toepassing in 2015. Deze wijzigingen hebben echter geen effect op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties die nog niet van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf 1 januari 2015 en niet vroegtijdig zijn toegepast

Nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties, die van kracht worden voor boekjaren beginnend na 1 januari 2015, zijn niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Dit betreffen de volgende nieuwe standaarden:

IFRS 9 Financiële instrumenten

IFRS 9 bevat herziene bepalingen ten aanzien van de classificatie en waardering van financiële instrumenten, met inbegrip van een nieuw model voor verwachte kredietverliezen ten behoeve van de berekening van de waardevermindering van financiële activa, en de nieuwe algemene vereisten voor hedge accounting. FrieslandCampina zal deze standaard niet vervroegd toepassen en heeft de omvang van het te verwachten effect nog niet bepaald. Deze standaard is nog niet door de EU goedgekeurd. IFRS 9 zal naar verwachting van kracht zijn vanaf 1 januari 2018.

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten

IFRS 15 voorziet in een uitgebreid raamwerk om te bepalen of, hoeveel en wanneer opbrengsten moeten worden verantwoord. Verder brengt deze nieuwe standaard extra toelichtingsvereisten met zich mee. FrieslandCampina beoordeelt momenteel het mogelijke effect van de toepassing van IFRS 15 op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina. IFRS 15 zal naar verwachting van kracht zijn vanaf 1 januari 2018, maar deze standaard is nog niet door de EU goedgekeurd.

IFRS 16 Leases

IFRS 16 bevat een enkele verwerkingwijze voor alle leaseovereenkomsten in de balans, waarbij huurders activa en passiva op de balans moeten zetten voor alle leases, behalve voor leases die (korter dan) 12 maanden duren en leasecontracten die zijn verbonden aan activa met een geringe waarde. Dit zal betekenen dat de activa en passiva die samenhangen met operationele leases op de balans zullen worden opgenomen. FrieslandCampina beoordeelt momenteel het effect van de toepassing van IFRS 16 op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina. IFRS 16 zal naar verwachting van kracht zijn vanaf 1 januari 2019. Deze standaard is nog niet door de EU goedgekeurd.

Consolidatiegrondslagen

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de overheersende zeggenschap overgaat naar FrieslandCampina. Er is sprake van overheersende zeggenschap als FrieslandCampina op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit.

FrieslandCampina waardeert de goodwill op de overnamedatum als:

- de reële waarde van de overgedragen vergoeding; vermeerderd met
- het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij; vermeerderd met
- indien de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt, de reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij; verminderd met
- het opgenomen nettobedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen.

Indien het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in de winst-en-verliesrekening opgenomen. In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Door FrieslandCampina gemaakte transactiekosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen of obligaties, worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer zij worden gemaakt.

De reële waarde van een voorwaardelijke verplichting wordt op de overnamedatum opgenomen. Indien die voorwaardelijke verplichting wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In andere gevallen worden wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Bij iedere bedrijfscombinatie kiest FrieslandCampina een methode om het minderheidsbelang te waarderen: ofwel op basis van reële waarde of op basis van het evenredige deel van de identificeerbare verworven activa en aangevane verplichtingen van de overgenomen partij, die in het algemeen zijn gewaardeerd tegen reële waarde.

Verwerving van minderheidsbelangen

Veranderingen in FrieslandCampina's belang in een dochteronderneming die niet resulteren in een verlies van overheersende zeggenschap, worden verantwoord als eigenvermogenstransacties (transacties met eigenaars in hun hoedanigheid van eigenaars). De aanpassingen van de minderheidsbelangen uit hoofde van transacties waarbij geen sprake is van verlies van overheersende zeggenschap zijn gebaseerd op een evenredig bedrag van de netto-activa van de dochteronderneming. Er worden geen aanpassingen gemaakt aan de goodwill en er wordt geen winst of verlies verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn entiteiten waarover FrieslandCampina zeggenschap heeft. De financiële gegevens van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

Verlies van overheersende zeggenschap

Bij verlies van overheersende zeggenschap worden de activa en verplichtingen van de dochteronderneming, eventuele minderheidsbelangen en overige met de dochteronderneming samenhangende vermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. Het eventuele overschot of tekort dat ontstaat bij het verlies van de overheersende zeggenschap wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Indien FrieslandCampina een belang houdt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat belang verantwoord tegen de reële waarde per de datum dat niet langer sprake was van overheersende zeggenschap. Vervolgens wordt dit belang verantwoord als een geassocieerde deelneming (verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) of als een financieel actief beschikbaar voor verkoop, afhankelijk van de mate van behouden invloed.

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen overheersende zeggenschap heeft. Joint ventures zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina gezamenlijk zeggenschap heeft en waarbij FrieslandCampina aanspraak maakt op een deel van de netto-activa van de entiteit, en niet zozeer op de activa en verplichtingen van de entiteit. Bij entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend is die zeggenschap vastgelegd in een contractuele overeenkomst en is unanieme instemming vereist voor strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid.

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden verantwoord op basis van de vermogensmutatiemethode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In de kostprijs van de investering zijn de transactiekosten inbegrepen.

De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van FrieslandCampina in de resultaten en in de niet-gerealiseerde resultaten (verwerkt via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat), na correctie van de grondslagen in overeenstemming met FrieslandCampina, vanaf de datum waarop FrieslandCampina voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis.

Wanneer het aandeel van FrieslandCampina in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture, wordt de boekwaarde van het belang, inclusief eventuele langetermijninvesteringen, in de balans van FrieslandCampina afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover FrieslandCampina een verplichting is

aangegaan of betalingen heeft verricht namens een volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte investering.

Eliminatie intercompany-transacties

Intercompany-saldi en intercompany-transacties binnen FrieslandCampina en niet-gerealiseerde winsten en verliezen die voortkomen uit transacties binnen FrieslandCampina, worden geëlimineerd bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening. Niet-gerealiseerde winsten uit transacties met geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden geëlimineerd tot de mate van FrieslandCampina's belang in de entiteit. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde manier geëlimineerd als de niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Op pagina 142 is een lijst opgenomen met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum.

Niet-monetaire posten die worden gewaardeerd tegen historische kostprijs en die luiden in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers geldend op de datum van de oorspronkelijke transacties. Niet-monetaire posten die worden gewaardeerd tegen de reële waarde en die luiden in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers geldend op de datum waarop de reële waarde is bepaald.

De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, met uitzondering van de volgende verschillen als gevolg van de omrekening van:

- voor verkoop beschikbare eigenvermogensinstrumenten (behalve bij bijzondere waardevermindering, in welk geval de in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat opgenomen valutakoersverschillen worden overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening);
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als een netto-investering in een buitenlandse activiteit;
- kwalificerende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking zeer effectief is.

Deze verschillen worden via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat verwerkt in het eigen vermogen.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse dochterondernemingen worden in euro's omgerekend tegen de koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Valuta-omrekenverschillen worden opgenomen in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat en verwerkt in de reserve valuta-omrekenverschillen in het eigen vermogen. Betreft de activiteit echter een dochtermaatschappij waarin FrieslandCampina geen 100%-belang houdt, dan wordt het betreffende evenredige aandeel van het valuta-omrekenverschil toegerekend aan de minderheidsbelangen.

Indien een buitenlandse activiteit wordt verkocht in die zin dat FrieslandCampina de overheersende zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest, wordt het in verband met deze buitenlandse activiteit cumulatief opgebouwde bedrag overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de winst of het verlies bij de verkoop. Wanneer FrieslandCampina slechts een deel van zijn belang in een dochteronderneming die een buitenlandse activiteit omvat, verkoopt met behoud van overheersende zeggenschap, wordt het evenredige aandeel van het cumulatieve bedrag toegerekend aan minderheidsbelangen. Wanneer FrieslandCampina slechts een deel van zijn investering in een geassocieerde deelneming of joint venture die een buitenlandse activiteit omvat, verkoopt en invloed van betekenis of gezamenlijk zeggenschap behoudt, wordt het evenredige aandeel van het cumulatieve bedrag overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Wanneer de afwikkeling van een monetaire vordering op of schuld aan een buitenlandse activiteit niet gepland noch in de nabije toekomst waarschijnlijk is, wordt deze beschouwd als een netto-investering in de buitenlandse activiteiten. Valutakoersverschillen die optreden bij de omrekening van een vordering of schuld die wordt aangemerkt als een netto-investering in een buitenlandse activiteit worden opgenomen in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat en verwerkt in de reserve valuta-omrekenverschillen in het eigen vermogen. Wanneer deze vordering of schuld wordt afgelost, wordt het op deze netto-investering betrekking hebbende deel van de reserve valuta-omrekenverschillen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening zijn de volgende wisselkoersen gehanteerd:

	2015	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,09	1,11
Chinese yuan	7,09	6,98
Filippijnse peso	51,25	50,55
Hong Kong dollar	8,42	8,61
Indonesische roepia (per 10.000)	1,51	1,49
Maleisische ringgit	4,69	4,34
Nigeriaanse naira (per 100)	2,16	2,19
Russische roebel	78,85	68,02
Singapore dollar	1,54	1,53
Thaise baht	39,12	38,03
Vietnamese dong (per 10.000)	2,44	2,43

	2014	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,21	1,33
Chinese yuan	7,51	8,19
Filippijnse peso	54,19	58,98
Hong Kong dollar	9,38	10,30
Indonesische roepia (per 10.000)	1,50	1,58
Maleisische ringgit	4,23	4,35
Nigeriaanse naira (per 100)	2,21	2,19
Russische roebel	70,23	51,03
Singapore dollar	1,60	1,68
Thaise baht	39,94	43,14
Vietnamese dong (per 10.000)	2,59	2,82

Financiële instrumenten

Financiële activa anders dan derivaten

Leningen, vorderingen en deposito's worden door FrieslandCampina bij eerste opname verwerkt op de datum waarop deze ontstaan. Bij alle overige financiële activa (inclusief activa aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen via de winst-en-verliesrekening) vindt de eerste opname plaats op transactiedatum. De transactiedatum is de datum waarop FrieslandCampina zich verbindt aan de contractuele bepalingen van het instrument.

FrieslandCampina neemt een financieel actief niet langer op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als FrieslandCampina de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het resulterende nettobedrag wordt uitsluitend in de balans gepresenteerd indien FrieslandCampina een wettelijk afdwingbaar recht op deze saldering heeft en indien zij voornemens is om af te wikkelen op nettobasis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

FrieslandCampina classificeert financiële activa, anders dan derivaten, in de volgende categorieën: financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, tot einde looptijd aangehouden financiële activa, leningen en vorderingen en voor verkoop beschikbare financiële activa.

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, wordt berekend op basis van de contante waarde van toekomstige kasstromen van aflossingen en rentebetalingen, gediscoteerd tegen de marktrente op de balansdatum. De reële waarde van de optieverplichtingen is bepaald op basis van de gediscoteerde kasstromen.

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening

Een financieel actief wordt geclassificeerd als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening indien het als zodanig is aangemerkt bij de eerste opname of indien het financieel actief geherclassificeerd wordt als een voor handelsdoeleinden aangehouden financieel actief. Toerekenbare transactiekosten worden als last opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen in die reële waarde worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalde betalingen, die niet op een actieve markt zijn genoteerd. Dergelijke activa worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. De reële waarde van handelsvorderingen en overige vorderingen, die langer open staan dan een jaar, wordt bepaald op de contante waarde van toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen marktrente op de balansdatum.

Na eerste opname, worden de leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden voor verkoop beschikbare financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde; eventuele wijzigingen daarin, anders dan bijzondere waardevermindervingsverliezen, worden opgenomen in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat en geaccumuleerd in de reële-waardereserve. Eventuele dividenden worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt als financieringsbaten. Als deze activa niet langer worden opgenomen, worden de in het eigen vermogen geaccumuleerde winsten en verliezen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

De reële waarde van effecten, waarbij de entiteit beursgenoteerd is, wordt vastgesteld op basis van de beurskoers. De reële waarde van effecten, waarbij de entiteit niet beursgenoteerd is, wordt vastgesteld door gebruik making van gegevens die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens.

Liquide middelen

De liquide middelen hebben betrekking op kasgeld, banksaldi en kortlopende deposito's met normaliter een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder vanaf de verwervingsdatum.

Financiële verplichtingen anders dan derivaten

De eerste opname van uitgegeven obligaties en achtergestelde leningen door FrieslandCampina vindt plaats op de datum waarop deze verplichtingen ontstaan. Bij alle overige financiële verplichtingen (inclusief verplichtingen die zijn aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening) vindt de eerste opname plaats op transactiedatum. De transactiedatum is de datum waarop FrieslandCampina zich verbindt aan de contractuele bepalingen van het instrument.

FrieslandCampina neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans zodra aan de prestatie ingevolge de verplichting is voldaan, deze is opgeheven of is verlopen.

FrieslandCampina classificeert de financiële verplichtingen anders dan derivaten onder de categorie overige financiële verplichtingen. Dergelijke financiële verplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde minus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode. Overige financiële verplichtingen bestaan uit leningen en overige financieringsverplichtingen, rekening-courant banken, handelscrediteuren en overige te betalen posten.

Derivaten (inclusief derivaten met toepassing van hedge accounting)

FrieslandCampina maakt gebruik van derivaten om de valutarisico's en renterisico's af te dekken.

Derivaten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde; toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden derivaten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen worden op de hierna beschreven manier verantwoord, afhankelijk of hedge accounting wordt toegepast. Bij de waardering van derivaten wordt rekening gehouden met het kredietrisico door aanpassingen op de reële waarde voor het kredietrisico van de tegenpartij ('Credit Valuation Adjustment' (CVA)) en het eigen kredietrisico ('Debit Valuation Adjustment' (DVA)).

De reële waarde van valutatermijncontracten wordt over het algemeen bepaald door het verschil tussen de contractuele termijankoers en de actuele termijankoers voor de resterende looptijd van het contract. De reële waarde van renteswaps en cross currency swaps wordt bepaald door discontering van de kasstromen die voortvloeien uit de contractuele rentevoeten van beide zijden van de transactie. Bij de reële waarde berekeningen wordt rekening gehouden met de actuele rente, de actuele valutakoersen en de actuele kredietwaardigheid van zowel de tegenpartijen als FrieslandCampina zelf.

Derivaten met toepassing van hedge accounting

FrieslandCampina past kasstroom hedge accounting toe op een gedeelte van haar valuta- en rentederivaten.

Bepalen van effectiviteit van de hedge

Op het moment dat het derivaat voor het eerst als afdekkingsinstrument wordt aangewezen, documenteert FrieslandCampina de relatie die bestaat tussen afdekkingsinstrument(en) en afgedekte positie(s), inclusief haar risicobeheerdoelstellingen en strategie bij het aangaan van de afdekkingstransactie en het afdekkingsrisico, alsmede de methoden die worden gebruikt om de effectiviteit van de afdekkingsrelatie vast te stellen. Bij het aangaan van de afdekkingsrelatie en daarna per rapportagedatum beoordeelt FrieslandCampina of de afdekkingsinstrumenten naar verwachting gedurende de periode waarvoor de afdekking is aangewezen 'zeer effectief' zullen zijn in het bereiken van compensatie van aan de afgedekte positie(s) toe te rekenen veranderingen in reële waarde of kasstromen en hiermee de daadwerkelijke resultaten van iedere afdekking binnen een bereik van 80 tot 125% vallen. Een kasstroomafdekking van een verwachte transactie vereist dat het zeer waarschijnlijk is dat de transactie zal plaatsvinden en deze transactie een blootstelling zou opleveren aan variabiliteit van kasstromen

die dusdanig is dat deze uiteindelijk van invloed zou kunnen zijn op de gerapporteerde winst/het gerapporteerde verlies.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een derivaat wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van kasstromen die voortvloeit uit een bepaald risico dat is verbonden aan een opgenomen actief, verplichting, of zeer waarschijnlijke, verwachte transactie die de winst of het verlies zou kunnen beïnvloeden, dan wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het derivaat opgenomen in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat en gepresenteerd in de reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het derivaat wordt rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Wanneer de afgedekte positie een niet-financieel actief is, wordt het in het eigen vermogen opgenomen bedrag in de boekwaarde van de activa meegenomen wanneer de activa worden verantwoord. In andere gevallen wordt het bedrag dat is opgebouwd in het eigen vermogen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode waarin de afgedekte positie de winst-en-verliesrekening beïnvloedt. Indien een afdekkinginstrument dat niet langer voldoet aan de criteria voor 'hedge accounting' afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend, dan wordt hedge accounting vanaf de laatste effectieve toetsingsdatum beëindigd. Als de verwachte transactie niet langer wordt verwacht, wordt het saldo in het eigen vermogen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Derivaten zonder toepassing van hedge accounting

Indien voor een derivaat geen hedge accounting wordt toegepast, worden alle veranderingen in de reële waarde rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Eigen vermogen

Aandelenkapitaal

Aandelen worden aangemerkt als eigen vermogen. Kosten die direct zijn toe te rekenen aan de uitbreiding van het aandelenkapitaal worden in mindering gebracht op het eigen vermogen, na aftrek van belastingen. Het aandelenkapitaal bestaat uit het gestort kapitaal en het resterende deel betreft agioreserve.

Overige financiële instrumenten

Overige financiële instrumenten worden als eigen vermogen geclassificeerd als de instrumenten geen vervaldatum hebben en de rentebetaling door FrieslandCampina kan worden uitgesteld.

Dividenden

Dividenden worden als verplichting verantwoord in de periode waarin ze zijn toegekend.

Grond, gebouwen en installaties

Opname en waardering

Grond, gebouwen en installaties worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief.

De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvat:

- materiaalkosten en directe arbeidskosten;
- eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief;
- een schatting van de ontmantelingskosten en verwijdering van activa wanneer FrieslandCampina een verplichting heeft om zich van de activa te ontdoen;
- geactiveerde financieringskosten.

Onder de grond, gebouwen en installaties zijn mede opgenomen activa waarvan op basis van financiële leaseovereenkomsten het economische eigendom is verworven. Geleasede activa worden vanaf het moment van de aanvang van de lease gewaardeerd tegen de reële waarde of indien lager tegen de contante waarde van de minimale leaseverplichtingen. Na de eerste opname geschiedt de verwerking in overeenstemming met de van toepassing zijnde grondslagen.

Wanneer grond, gebouwen en installaties bestaan uit onderdelen met een verschillende gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke componenten onder de grond, gebouwen en installaties verantwoord. Winst of verlies uit de verkoop van een materieel vast actief wordt vastgesteld aan de hand van een vergelijking van de verkoopopbrengsten met de boekwaarde van de grond, gebouwen en installaties en wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Acquisities van grond, gebouwen en installaties

De reële waarde van grond, gebouwen en installaties opgenomen als gevolg van een bedrijfscombinatie, is het geschatte bedrag waarvoor een onroerende zaak op de verwervingsdatum kan worden verhandeld tussen een tot een transactie bereid zijnde koper en verkoper in een zakelijke, objectieve transactie voorafgegaan door gedegen onderhandeling waarbij de partijen goed geïnformeerd waren. De reële waarde van materiële vaste activa en inventaris is gebaseerd op marktprijzen en kostprijzen en bepaald met behulp van de genoteerde marktprijzen van vergelijkbare activa en artikelen voor zover deze beschikbaar zijn en, waar van toepassing, met behulp van vervangingskosten. In de schatting van de afschrijvingen op vervangingskosten wordt rekening gehouden met correcties voor zowel fysieke slijtage als functionele en economische veroudering.

Kosten na eerste opname

Latere uitgaven worden enkel geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die aan de uitgaven verbonden zijn naar FrieslandCampina zullen vloeien. De kosten van reparaties en onderhouden worden opgenomen als zij worden gemaakt.

Afschrijvingen

Afschrijvingen op gebouwen en installaties worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van iedere component van een materieel vast actief. Tenzij het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen, worden deze afgeschreven over de termijn van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is. Gebouwen en installaties worden afgeschreven vanaf de datum waarop ze geïnstalleerd en klaar voor gebruik zijn.

De geschatte gebruiksduur voor de huidige periodes is als volgt voor de belangrijkste grond, gebouwen, machines en installaties en overige operationele activa:

Grond	niet afgeschreven
Gebouwen	10-25 jaar
Machines en installaties	5-33 jaar
Overige operationele activa	3-20 jaar

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduur en restwaarde worden op het einde van ieder boekjaar opnieuw geëvalueerd en, indien noodzakelijk aangepast.

Immateriële activa en goodwill**Goodwill**

Goodwill die ontstaat bij de acquisitie van dochterondernemingen wordt verantwoord als een immaterieel actief. Zie de grondslagen voor consolidatie voor de waardering van goodwill tijdens de eerste opname. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Met betrekking tot niet-geconsolideerde deelnemingen wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de joint venture of geassocieerde deelneming en een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies wordt toegerekend aan de boekwaarde van de joint venture of geassocieerde deelneming als geheel.

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten die worden verricht met het vooruitzicht nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en inzichten te verwerven, worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan. Met ontwikkelingsactiviteiten is een plan of ontwerp voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen gemoeid. Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de ontwikkelingskosten betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, de toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en FrieslandCampina van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. De geactiveerde uitgaven omvatten de materiaalkosten, de directe arbeidskosten en de indirecte kosten die direct toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede geactiveerde financieringskosten. De overige ontwikkelingskosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

Overige immateriële activa

Overige immateriële activa die worden verworven door FrieslandCampina en die een beperkte gebruiksduur hebben, worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

Acquisities van immateriële vaste activa

De reële waarde van octrooien en merknamen verworven in een bedrijfscombinatie wordt bepaald aan de hand van de gediscanteerde geschatte royalty's die door het eigendom van het octrooi of het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van verworven klantrelaties in een bedrijfscombinatie wordt bepaald met behulp van de 'multi-period excess earnings method'. De reële waarde van overige immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Kosten na eerste opname

Uitgaven na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd wanneer ze de toekomstige economische voordelen, voortvloeiend uit het specifieke actief waarop zij betrekking hebben, vergroten. Alle overige uitgaven, inclusief uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan.

Amortisatie

Amortisatie geschiedt lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van de immateriële activa, behoudens goodwill, vanaf de datum dat deze beschikbaar zijn voor gebruik.

De geschatte gebruiksduur voor de huidige en vergelijkende periode is als volgt:

Handelsmerken en patenten	10-40 jaar
Klantrelaties	5-20 jaar
Software	5 jaar
Overige immateriële vaste activa	5-20 jaar
Investerings als gevolg van interne ontwikkeling	5 jaar

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduur en restwaarde worden op elke balansdatum beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen de laagste van de kostprijs en de marktwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'first-in first-out' principe en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden, de productie- of conversiekosten en overige kosten die zijn gemaakt om de voorraden naar de huidige locatie en staat te brengen. De kostprijs van voorraden gereed product omvat een redelijk deel van de indirecte kosten, gebaseerd op normale productiecapaciteit. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs bij normale gang van zaken verminderd met de geschatte kosten voor voltooiing en de verkoopkosten.

Acquisities van voorraden

De reële waarde van in een bedrijfscombinatie verkregen voorraden wordt bepaald op basis van de geschatte verkoopprijs in het normale verloop van de bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en verkoop, en een redelijke winstmarge op basis van de inspanning die nodig is om de voorraden te voltooien en te verkopen.

Bijzondere waardeverminderingen**Financiële activa anders dan derivaten**

Een financieel actief dat niet tegen de reële waarde wordt gewaardeerd met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening wordt op iedere balansdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting

kan worden gemaakt. Een objectieve aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering kan bestaan uit significante betalingsmoeilijkheden voor een debiteur of groep van debiteuren, aanwijzingen dat een debiteur mogelijk niet aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen of mogelijk faillissement aanvraagt, het verdwijnen van een actieve markt voor een effect of waarneembare data dat er een meetbare daling is in de verwachte kasstromen van een groep van financiële activa.

Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa

Financiële activa die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd worden door FrieslandCampina zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot een financieel actief dat tegen geamortiseerde kostprijs wordt gewaardeerd, wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Wanneer een gebeurtenis na balansdatum leidt tot een verlaging van de bijzondere waardevermindering, dan wordt deze verlaging teruggenomen via de winst-en-verliesrekening.

Voor verkoop beschikbare financiële activa

Bijzondere waardeverminderingverliezen op voor verkoop beschikbare financiële activa worden opgenomen door overboeking van het geaccumuleerde verlies in de reële-waardereserve naar het resultaat. Het overgeboekte bedrag is het verschil tussen de verkrijgingsprijs, onder aftrek van eventuele aflossingen van de hoofdsom en amortisaties, en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies dat eerder is verwerkt in het resultaat.

Niet-financiële activa

De boekwaarde van FrieslandCampina's niet-financiële activa, uitgezonderd voorraden en latente belastingvorderingen, worden op elke balansdatum beoordeeld om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill en immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt ieder jaar op dezelfde datum een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of van een kasstroomgenererende eenheid (Cash-Generating Unit; CGU) waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

Voor een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de realiseerbare waarde de hoogste van de bedrijfswaarde of de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een discontovoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de kasstroomgenererende eenheid. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van het budget, de meerjarenplannen en vervolgens wordt de coöperatieve toeslag van Cheese, Butter & Milkpowder aan andere business groups gealloceerd.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa die niet individueel getoetst kunnen worden samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgaand gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroomgenererende eenheden. Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend voor de toetsing van goodwill op bijzondere waardevermindering worden dusdanig samengevoegd dat het niveau waarop op bijzondere waardevermindering wordt getoetst een afspiegeling is van het laagste niveau waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne verslaggeving. De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Bijzondere waardevermindervingsverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Bijzondere waardevermindervingsverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de eenheden toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid.

Een bijzondere waardevermindering op goodwill wordt niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindervingsverlies uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn vastgesteld als geen bijzonder waardevermindervingsverlies was opgenomen.

Vaste activa aangehouden voor verkoop of distributie

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop of distributie aangehouden'. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van FrieslandCampina. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa en verplichtingen) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardevermindervingsverlies op een groep af te stoten activa wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardevermindervingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, latente belastingvorderingen en personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van FrieslandCampina gewaardeerd worden. Bijzondere waardevermindervingsverliezen die voortvloeien uit de aanvankelijke classificatie als aangehouden voor verkoop of distributie en winsten of verliezen uit hernieuwde waardering na eerste opname worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Indien de betreffende boekwinst het geaccumuleerd bijzonder waardevermindervingsverlies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

Aanvullend houdt bij investeringen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode de waardering volgens de vermogensmutatiemethode op als deze investeringen eenmaal zijn aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden.

Personeelsbeloningen

Toegezegde-bijdrageregelingen

Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling waarbij een entiteit vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit en geen juridische of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te betalen. Verplichtingen voor bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen worden opgenomen ten laste van de winst-en-verliesrekening in de perioden waarin verwante diensten worden verleend door medewerkers. Vooruitbetaalde bijdragen worden verantwoord als een actief in de mate dat een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is.

Het deel van de pensioenverplichtingen dat door FrieslandCampina is ondergebracht bij een bedrijfstak-pensioenfonds in Nederland is te kwalificeren als een toegezegd-bijdrageregeling.

Toegezegd-pensioenregelingen

Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegd-bijdrageregeling. De nettopensioenverplichting (actief) met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen wordt jaarlijks voor ieder plan berekend op basis van de verwachte toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van onder meer discontovoet, salaris- en levensverwachtingen, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen behorend bij de regeling. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuariel berekend volgens de 'projected unit credit'-methode. De gebruikte discontovoet is het rendement op de balansdatum van hoogwaardige bedrijfsobligaties met minimaal een AA-credit rating en met vervaldatum gelijk aan de looptijd van de pensioenverplichtingen.

De netto contante waarde per pensioenregeling is opgenomen als pensioenverplichting, dan wel als pensioenactief onder de financiële vaste activa.

Herwaarderings van de nettopensioenverplichting (actief), bestaande uit actuariële winsten en verliezen die ontstaan als gevolg van veranderingen in de aannames in de berekeningswijze van de pensioenverplichtingen, het rendement op fondsbeleggingen (exclusief interest) en het effect van de maximale uitkering van het pensioenfonds (indien van toepassing) worden voor elke individuele regeling bepaald en direct in het totaalresultaat opgenomen.

Wanneer de berekening van de nettopensioenverplichting per pensioenregeling resulteert in een positief saldo, vindt opname van het actief plaats voor maximaal de som van de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

FrieslandCampina bepaalt de netto-interestkosten (baten) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling door de nettopensioenverplichting (actief) te vermenigvuldigen met de discontovoet die wordt gebruikt om de toegezegd-pensioenregeling aan het begin van het jaar te waarderen. Hierbij wordt rekening gehouden met veranderingen in de nettopensioenverplichting (actief) gedurende het jaar als gevolg van betaalde uitkeringen. De netto-interestkosten (of- baten) en overige kosten in relatie tot de toegezegd-pensioenregeling worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

FrieslandCampina verantwoordt resultaten uit hoofde van aanpassing (plan amendment, curtailment en settlement) van pensioenregelingen in de winst-en-verliesrekening op het moment dat een aanpassing plaatsvindt of op het moment dat een reorganisatievoorziening wordt gevormd.

Andere langetermijnpersoneelsbeloningen

De nettoverplichting uit hoofde van andere langetermijnpersoneelsbeloningen wordt gelijk aan de toegezegd-pensioenregelingen verantwoord.

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden zonder contantmaking gewaardeerd en opgenomen wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verantwoord voor het bedrag dat naar verwachting ten gevolge van de kortetermijnpersoneelsbeloning in contanten zal worden uitbetaald indien FrieslandCampina een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verstreken diensttijd van de werknemer en wanneer de verplichting betrouwbaar kan worden ingeschat.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer FrieslandCampina een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt, en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen een discontovoet vóór belastingen die de huidige marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld en de risico's die specifiek zijn voor de verplichting weerspiegelen. Het contant maken van voorzieningen wordt verantwoord als financieringslasten.

Voorzieningen in verband met reorganisatie worden getroffen wanneer FrieslandCampina een gedetailleerd plan voor reorganisatie heeft geformaliseerd en bij betrokkenen de verwachting is gerechtvaardigd dat die reorganisatie zal worden uitgevoerd door een aanvang te maken met de uitvoering van de reorganisatie of het bekendmaken van de belangrijkste aspecten.

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt opgenomen wanneer de verwachte voordelen voor FrieslandCampina uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdelijke kosten die nodig zijn om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de laagste van de verwachte kosten voor beëindiging van het contract en de verwachte nettokosten

van voortzetting van het contract. Voordat een voorziening wordt opgenomen, neemt FrieslandCampina op de activa die betrekking hebben op het contract een bijzonder waardeverminderingverlies op.

Netto-omzet

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer overtuigend is gebleken, veelal in de vorm van een uitgevoerde verkoopovereenkomst, dat de wezenlijke risico's en voordelen van eigendom aan de klant zijn overgedragen, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van aanhoudende zeggenschap over of betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald. Als het waarschijnlijk is dat er korting zal worden verleend en deze op betrouwbare wijze kan worden bepaald, wordt de korting opgenomen als een vermindering van de opbrengsten bij de verwerking van de verkopen.

FrieslandCampina hanteert loyaliteitsprogramma's, waarbij klanten punten kunnen sparen wanneer zij bepaalde producten van FrieslandCampina kopen. De punten kunnen vervolgens voor korting op producten of diensten van derden worden ingewisseld, waarbij een minimum aantal spaarpunten geldt. De ontvangen opbrengst wordt verdeeld over de verkochte producten en de toegekende spaarpunten, waarbij de aan de spaarpunten toegerekende waarde overeenkomt met hun reële waarde. De reële waarde van de opbrengst toegekend aan spaarpunten wordt uitgesteld en bij inwisseling van de spaarpunten wordt de reële waarde als opbrengst verantwoord.

Kostprijs omzet

De kostprijs van de omzet bestaat met name uit de inkoop van goederen (inclusief melk van de leden-melkveehouders en andere grond- en hulpstoffen), productiekosten (inclusief personeelskosten, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van productielocaties) en bijbehorende kosten voor transport en logistiek.

De kosten van grond- en hulpstoffen die hiervan onderdeel uitmaken zijn berekend volgens het first-in first-out principe. In de kosten zijn de valuta-omrekenverschillen op handelsdebiteuren en handelscrediteuren opgenomen, alsmede op waarderingverschillen van derivaten die hierop betrekking hebben.

Reclame- en promotiekosten

Reclame- en promotiekosten bestaan met name uit de uitgaven voor marketing en consumentenpromoties.

Verkoop- en algemene beheerskosten

Verkoop- en algemene beheerskosten bestaan met name uit de kosten voor de verkooporganisatie, uitgaande transportkosten, onderzoeks- en ontwikkelingskosten, algemene en administratieve kosten.

Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

Overige bedrijfslasten en -opbrengsten bestaan uit opbrengsten en lasten die volgens management niet direct voortvloeien uit de reguliere bedrijfsvoering en/of qua aard en omvang dusdanig significant zijn dat deze voor een goede analyse van de onderliggende resultaten apart moeten worden beschouwd.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden opgenomen tegen de reële waarde als er redelijke zekerheid bestaat dat de subsidies worden ontvangen en dat aan alle daaraan verbonden voorwaarden is voldaan. Subsidies waarbij gemaakte kosten worden vergoed, worden systematisch in mindering op de gemaakte kosten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies waarbij kosten van een actief worden vergoed, worden in mindering gebracht op de boekwaarde van het actief. Deze subsidie wordt door verlaging van de afschrijvingslasten als bate in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de periode van de verwachte gebruiksduur van het actief waar de subsidie betrekking op heeft.

Leaseovereenkomsten

Bij aanvang van een overeenkomst bepaalt FrieslandCampina of deze overeenkomst een leaseovereenkomst is of bevat. Dat is het geval als aan de volgende criteria wordt voldaan: de nakoming van de overeenkomst is afhankelijk van het gebruik van dit specifieke actief of de specifieke activa en de overeenkomst verleent een gebruiksrecht op het actief/de activa. Bij de aanvang of herbeoordeling van de overeenkomst scheidt FrieslandCampina betalingen en overige door de overeenkomst vereiste vergoedingen in enerzijds betalingen voor het lease-element van de overeenkomst en anderzijds betalingen voor de overige elementen, op basis van hun relatieve reële waarden. Indien FrieslandCampina concludeert dat het praktisch niet haalbaar is om de betalingen betrouwbaar te scheiden, worden een actief en een verplichting opgenomen voor een bedrag dat gelijk is aan de reële waarde van het onderliggende actief. Daarna wordt de verplichting verminderd naarmate betalingen worden gedaan en worden impliciete financieringskosten met betrekking tot de verplichting opgenomen, op basis van de marginale rentevoet van FrieslandCampina.

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Vergoedingen ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de leasetermijn.

De minimale leasebetalingen uit hoofde van een financiële lease worden deels als financieringslasten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringslasten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

Financieringsbaten en -lasten

Financieringsbaten bevatten rentebaten van uitgegeven leningen en andere vorderingen op derden, dividendopbrengsten, positieve veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, opbrengsten op afdekkingsinstrumenten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

Financieringslasten bestaan uit rentelasten van opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden, oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardeverminderingenverliezen op financiële activa, verliezen op afdekkingsinstrumenten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen. Rentelasten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

Valuta-omrekenverschillen van handelsdebiteuren en handelscrediteuren worden verantwoord als onderdeel van het bedrijfsresultaat. Alle overige valutakoerswinsten en -verliezen worden gerapporteerd op gesaldeerde basis hetzij als financieringsbate hetzij als financieringslast, naar gelang de valutakoersbewegingen per saldo een winst- of verliespositie opleveren.

Belastingen

De belastinglast omvat acute en latente belastingen. Acute en latente belastingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening behalve wanneer het gaat om een bedrijfscombinatie of om posten die direct in het eigen vermogen of in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn geboekt.

De acute belasting is de verwachte te betalen of te ontvangen belasting op het belastbare resultaat van het boekjaar, op basis van belastingtarieven die van kracht zijn op de balansdatum alsook eventuele aanpassingen van verschuldigde belasting ter zake van voorgaande jaren. Te betalen belastingen omvat ook eventuele fiscale verplichtingen die voortvloeien uit de declaratie van dividenden.

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten.

Latente belastingen worden niet opgenomen voor zover deze voortvloeien uit:

- tijdelijke verschillen bij de eerste opname van een actief of verplichting in een transactie die geen bedrijfscombinatie is, en op het moment van de transactie geen invloed heeft op het commerciële of fiscale resultaat;
- tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en belangen in joint ventures, voor zover het waarschijnlijk is dat deze niet in de nabije toekomst zal worden afgewikkeld;
- belastbare tijdelijke verschillen bij de eerste opname van goodwill.

Uitgestelde belastingverplichtingen worden gewaardeerd met behulp van de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn bij terugname van de tijdelijke verschillen, op basis van de wetten die per verslagdatum zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld.

Bij het vaststellen van de acute en latente belastingen houdt FrieslandCampina rekening met het effect van de onzekere fiscale posities en of extra belastingen en rente verschuldigd kan zijn. FrieslandCampina opereert in meerdere verschillende belastingjurisdicties wat leidt tot complexe belastingvraagstukken. Het uiteindelijke besluit inzake deze complexe belastingvraagstukken ligt vaak buiten de beheersing van FrieslandCampina en is afhankelijk van de efficiëntie van de juridische processen in de relevante belastingjurisdictie. FrieslandCampina is, op basis van de beoordeling van vele factoren, waaronder interpretaties van het fiscaal recht en eerdere ervaringen, van oordeel dat de voorzieningen voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor alle open fiscale jaren. Deze beoordeling is gebaseerd op schattingen en veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen. Er kan nieuwe informatie beschikbaar komen, waardoor FrieslandCampina haar oordeel over de toereikendheid van de bestaande fiscale verplichtingen moet wijzigen. Dergelijke wijzigingen in de fiscale verplichtingen zullen van invloed zijn op de belastinglast in de periode waarin een dergelijke vaststelling wordt gemaakt.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om belastingverplichtingen en -vorderingen te salderen en zij betrekking hebben op belastingen die geheven zijn door dezelfde belastingautoriteit op dezelfde belastbare entiteit of op verschillende fiscale entiteiten, maar ze de intentie hebben om acute belastingverplichtingen en -vorderingen gesaldeerd af te wikkelen of hun belastingverplichtingen en -vorderingen gelijktijdig zullen realiseren.

Een latente belastingvordering wordt erkend voor niet-verrekenende fiscale verliezen, onbenutte fiscale faciliteiten en verrekenbare tijdelijke verschillen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn, waarvoor deze aangewend kunnen worden. Latente belastingvorderingen worden op elke balansdatum beoordeeld en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Niet-opgenomen latente belastingvorderingen worden per balansdatum herbeoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat in de toekomst fiscale winst aanwezig zal zijn waarmee deze uitgestelde vordering kan worden verrekend.

Segmentatie

De geïdentificeerde operationele segmenten betreffen de afzonderlijke segmenten binnen FrieslandCampina waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de executive board teneinde beslissingen te nemen omtrent de toerekening van de beschikbare middelen aan het segment en om de prestaties van het segment vast te stellen.

FrieslandCampina heeft de operationele segmenten ingedeeld per business group: Consumer Products Europe, Middle East & Africa; Consumer Products Asia; Cheese, Butter & Milkpowder en Ingredients. Prijsbepaling binnen een segment wordt bepaald op een zakelijke, objectieve basis. De gesegmenteerde resultaten, activa en verplichtingen omvatten posten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan een segment, alsmede die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet toegewezen items bestaan voornamelijk uit gezamenlijke activa en passiva, gezamenlijke kosten, de prestatietoeslag en de uitgifte van op naam bijgeschreven ledenobligaties-vast.

Kasstromen

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum.

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen ¹

142

Dochterondernemingen

Nederland

Den Hollander Food B.V., Lochem
FrieslandCampina Cheese & Butter B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Consumer Products Europe B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Consumer Products International B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Creamy Creation B.V., Amersfoort
FrieslandCampina DMV B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Domo B.V., Amersfoort
FrieslandCampina International Holding B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Kievit B.V., Meppel
FrieslandCampina Nederland B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Nutrifeed B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Riedel B.V., Amersfoort
Zijerveld en Veldhuyzen B.V., Bodegraven

België

Fabrelac B.V.B.A., Bree
FrieslandCampina Belgium N.V., Aalter
FrieslandCampina Belgium Cheese N.V., Aalter
FrieslandCampina Cheese N.V., Aalter
FrieslandCampina Professional N.V., Lummen
FrieslandCampina C.V.B.A., Aalter (99,84%)
Yoko Cheese N.V., Genk (99,89%)

Duitsland

CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs - GmbH, Heilbronn (89,56%) ²
DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG, Goch (50%) ³
FrieslandCampina Cheese GmbH, Essen
FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn (94,9%)
FrieslandCampina Kievit GmbH, Lippstadt
FrieslandCampina Professional GmbH, Keulen
Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH, Keulen
Sahnemolkerei Hubert Wiesehoff GmbH, Schoppingen (49%) ³

Frankrijk

FrieslandCampina Cheese France S.A.S., Sénas
FrieslandCampina France S.A.S., Saint-Paul-en-Jarez

Griekenland

FrieslandCampina Hellas S.A., Athene

Hongarije

FrieslandCampina Hungária zRt, Budapest (99,99%)

Italië

FrieslandCampina Italy Srl, Verona
Orange Srl, Bari (80%) ²

Oostenrijk

FrieslandCampina Austria GmbH, Stainach

Roemenië

FrieslandCampina Romania S.A., Satu Mare (99,99%)

Rusland

Campina LLC, Moskou

¹ Voor zover niet anders vermeld bedraagt het belang 100%. Indien het percentage kleiner is dan 100% wordt het directe belang van de moeder in de desbetreffende dochteronderneming genoemd.

² FrieslandCampina heeft door middel van een overeenkomst recht op 100% van de resultaten van deze vennootschap.

³ In deze vennootschappen heeft FrieslandCampina een beleidsbepalende invloed.

Spanje

FrieslandCampina Canarias S.A., Las Palmas

FrieslandCampina Iberia S.L., Barcelona

Verenigd Koninkrijk

FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China

FrieslandCampina Ingredients (Beijing) Co. Ltd., Beijing

FrieslandCampina Ingredients (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai

FrieslandCampina Trading (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai

Hong KongChina Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd., Hong Kong (50%) ³

FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong

Filippijnen

Alaska Milk Corporation, Makati City (99,86%)

Indonesië

PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (95%)

PT Kievit Indonesia, Jakarta

Maleisië

Dutch Lady Milk Industries Berhad, Petaling Jaya (50,96%)

Singapore

FrieslandCampina (Singapore) Pte. Ltd., Singapore

FrieslandCampina AMEA Pte. Ltd., Singapore

Thailand

FrieslandCampina Fresh (Thailand) Co. Ltd., Bangkok

FrieslandCampina (Thailand) PCL, Bangkok (99,71%)

Vietnam

FrieslandCampina Ha Nam Co. Ltd., Phu Ly

FrieslandCampina Vietnam Co. Ltd., Binh Duong province (70%)

Saoedi-Arabië

Friesland Arabia Ltd., Jeddah

Verenigde Arabische Emiraten

FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai

Egypte

FrieslandCampina Egypt Consulting and Trading S.A.E., Cairo

Ghana

FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra

Ivoorkust

FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan

Nigeria

FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, Ikeja (67,81%)

USA

FrieslandCampina Ingredients North America Inc., Paramus, State: New Jersey

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen ⁴

Betagen Holding Ltd., Hong Kong, China (50%)

Coöperatieve Zuivelinvesteerdere U.A., Oudendoorn, Nederland (49,9%)

Dutch Dairy Ingredients B.V., Leeuwarden, Nederland (82,33%)

Great Ocean Ingredients Pty. Ltd., Allansford, Victoria, Australië (50%)

⁴ In deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed. Deze afweging is gemaakt op basis van een analyse van zowel de gehouden aandelen als de stemrechten van FrieslandCampina binnen de joint venture of geassocieerde deelneming.

Enkelvoudige balans

144

Per 31 december, voor winstbestemming in miljoenen euro's

	Toelichting	2015	2014
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	2.179	2.144
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	362	1.557
Latente belastingvorderingen		8	11
Overige financiële activa	(9)	77	38
Vaste activa		2.626	3.750
Overige vorderingen	(4)	4.398	3.575
Overige financiële activa	(9)	15	14
Liquide middelen		285	46
Vlottende activa		4.698	3.635
Totaal activa		7.324	7.385
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	114
Ledenobligaties		1.428	1.300
Lening coöperatie		296	296
Reële-waardereserve		24	11
Reserve kasstroomafdekkingen		-25	-33
Reserve valuta-omrekenverschillen		-45	-66
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap		218	183
Algemene reserve		452	412
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers van de vennootschap	(5)	2.832	2.587
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(6)	964	1.298
Overige financiële verplichtingen	(9)	5	31
Langlopende verplichtingen		969	1.329
Rentedragende verplichtingen	(7)	692	158
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		8	9
Kortlopende verplichtingen	(8)	2.819	3.295
Overige financiële verplichtingen	(9)	4	7
Kortlopende verplichtingen		3.523	3.469
Totaal verplichtingen		4.492	4.798
Totaal passiva		7.324	7.385

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	2015	2014
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	215	196
Overige resultaten, na belastingen	55	37
Winst boekjaar	270	233

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

1 Algemeen

Grondslagen en toelichting

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), met gebruikmaking van de optie uit artikel 2:362 lid 8, Burgerlijk Wetboek tot toepassing van de grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) die in de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie. Voor de presentatie van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening is gebruik gemaakt van artikel 2:402, Burgerlijk Wetboek.

Voor zover de posten opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening niet nader worden toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De waardering van de deelnemingen in dochterondernemingen geschiedt tegen nettovermogenswaarde.

Voor ingehouden winsten van deelnemingen waar de uitkering aan restricties onderhevig is, wordt een wettelijke reserve deelnemingen aangehouden.

Een lijst van dochtermaatschappijen en andere maatschappijen waarin de vennootschap direct of indirect deelneemt, is op kantoor van de vennootschap beschikbaar en bij het handelsregister gedeponeerd.

2 Deelnemingen in dochterondernemingen

	2015	2014
Begin boekjaar	2.144	2.001
Resultaat boekjaar	215	196
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen	56	-113
Transacties met houders minderheidsbelang	-176	
Herclassificatie leningen deelnemingen	-60	60
Einde boekjaar	2.179	2.144

3 Leningen aan dochterondernemingen

	2015	2014
Begin boekjaar	1.557	1.225
Herclassificatie leningen van deelnemingen	60	-60
Herclassificatie kortlopende leningen naar overige vorderingen	-1.237	-35
Verstekte leningen	39	497
Afgeleste leningen	-57	-70
Einde boekjaar	362	1.557

	2015			2014		
Aflossingsschema	2017 - 2020	Na 2020	Totaal aflossing	2016 - 2019	Na 2019	Totaal aflossing
Leningen aan dochterondernemingen	342	20	362	1.533	24	1.557

De verstekte leningen dienen voor de financiering van dochterondernemingen. Het kortlopende deel van deze verstekte leningen is opgenomen onder overige vorderingen. De gemiddelde rentevergoeding over het totaal van de financiering van dochterondernemingen ultimo 2015 bedraagt 1,54% (2014: 1,50%).

4 Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben voor EUR 2.816 miljoen (2014: EUR 3.271 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afoming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 1.579 miljoen (2014: EUR 304 miljoen) betreft kortlopende vorderingen op dochterondernemingen en het kortlopende deel van leningen aan dochterondernemingen. In 2016 zullen naar verwachting onder andere leningen aan FrieslandCampina Nederland Holding B.V. en FrieslandCampina International Holding B.V. voor in totaal EUR 1.225 miljoen afgelost worden. Deze leningen zijn derhalve eind 2015 als kortlopend geclassificeerd.

5 Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers van de vennootschap

Het aantal geplaatste aandelen bedraagt zowel begin als eind boekjaar 3.702.777 aandelen, op deze aandelen is EUR 370 miljoen gestort. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 1 miljard, verdeeld in 10.000.000 aandelen van EUR 100 nominaal. De aandelen worden gehouden door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De reserve kasstroomafdekkingen en de reserve valuta-omrekenverschillen zijn wettelijke reserves en derhalve niet uitkeerbaar. In 2014 was EUR 4 miljoen van de reële-waardereserve eveneens aangemerkt als wettelijke reserve met betrekking tot de herwaardering van de beleggingen waarvoor geen frequente marktnotering bestaat. Deze reserve is in 2015 afgenomen tot EUR 0 miljoen. Bovendien is EUR 261 miljoen (2014: EUR 152 miljoen) van de algemene reserve als wettelijke reserve deelneming aangemerkt. Deze wettelijke reserve deelneming heeft onder meer betrekking op implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma (zie toelichting 9 van de geconsolideerde jaarrekening) en kan als zodanig niet worden uitgekeerd.

Het eigen vermogen dat toerekenbaar is aan de aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers en dat is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening, is gelijk aan het eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers van de vennootschap dat is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Zie toelichting 16 van de geconsolideerde jaarrekening voor meer details over het eigen vermogen.

6 Langlopende rentedragende verplichtingen

	2015	2014
Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	296	695
Verplichtingen aan institutionele beleggers	666	600
Overige rentedragende verplichtingen	2	3
	964	1.298

Onderstaand worden de voorwaarden en condities van de uitstaande langlopende verplichtingen weergegeven:

Lening	Valuta	Nominale rente percentage	Jaar van aflossing	Nominale waarde		Nominale waarde	
				2015	Boekwaarde 2015	2014	Boekwaarde 2014
Syndicaat	EUR	0,7	2020	300	296	700	695
Private Placement	USD/EUR	4,4	2017	129	129	117	117
Private Placement	USD	5,7	2020	122	122	110	110
Private Placement	USD	4,0	2022	74	74	66	66
Private Placement	USD	4,2	2024	134	134	121	121
Private Placement	USD	4,0	2017-2027	207	207	186	186
Overige				2	2	3	3
				968	964	1.303	1.298

Voor de toelichting op de verplichtingen aan institutionele beleggers en de verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen wordt verwezen naar toelichting 20 van de geconsolideerde jaarrekening.

7 Kortlopende rentedragende verplichtingen

	2015	2014
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen	349	
Kortlopende leningen	215	107
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	34	39
Rekening-courant banken	94	12
	692	158

Onder het kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen is ultimo 2015 een bedrag van EUR 350 miljoen opgenomen van een trekking onder de syndicaat faciliteit die een kortlopend karakter kent.

De kortlopende leningen hebben voor EUR 115 miljoen (2014: EUR 107 miljoen) betrekking op Commercial Papers en voor EUR 100 miljoen op ongecommitteerde faciliteiten (2014: EUR 0 miljoen).

De verplichtingen aan leden-melkveehouders betreffen driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 1%.

8 Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen hebben voor EUR 2.772 miljoen (2014: EUR 3.252 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afoming van bankposities binnen FrieslandCampina. Daarnaast is een schuld aan de Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. opgenomen van EUR 40 miljoen (2014: EUR 42 miljoen).

9 Overige financiële activa en verplichtingen

	2015	2014
Overige financiële activa		
Cross currency swaps	69	21
Interest rate swaps	1	
Valutatermijncontracten	4	5
Verstekte leningen	8	17
Rentevordering	10	9
	92	52
Overige financiële verplichtingen		
Cross currency swaps	3	31
Interest rate swaps	2	2
Valutatermijncontracten	4	5
	9	38

De cross currency swaps en interest rate swaps zijn gelijk aan de geconsolideerde jaarrekening (zie toelichting 21 van de geconsolideerde jaarrekening). De valutatermijncontracten opgenomen in financiële activa zijn in de enkelvoudige jaarrekening hoger dan in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van derivaten die afgesloten zijn met dochtermaatschappijen. De contractvolumes voor de valutatermijncontracten zijn EUR 278 miljoen (activa) en EUR 267 miljoen (passiva) (2014: respectievelijk EUR 173 miljoen en EUR 176 miljoen).

10 Financiële instrumenten

FrieslandCampina is gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico en valutarisico. In de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening wordt informatie gegeven over de blootstelling van FrieslandCampina aan elk van deze genoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van FrieslandCampina voor het beheren en meten van deze risico's, zie toelichting 27 van de geconsolideerde jaarrekening.

Deze risico's, doelstellingen, grondslagen en procedures voor het beheren en meten van deze risico's zijn overeenkomstig van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening van FrieslandCampina. Daarnaast is onderstaande nadere kwantitatieve toelichting opgenomen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten benadert de boekwaarde ervan. De boekwaarde van financiële activa en passiva zoals opgenomen in de enkelvoudige balans, evenals de financiële instrumenten die tegen reële waarde gewaardeerd zijn, of waarvan de boekwaarde afwijkt van de reële waarde, wordt in onderstaande tabel weergegeven, per waarderingmethode. Hierbij is de reële waarde het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen en/of verplichtingen waren afgewikkeld op balansdatum, zonder verdere verplichtingen.

	2015		2014	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Leningen aan dochterondernemingen	362	363	1.557	1.558
Overige vorderingen	4.398	4.398	3.575	3.575
Overige financiële activa (excl. afdekkingsderivaten)	18	18	26	26
Liquide middelen	285	285	46	46
	5.063	5.064	5.204	5.205
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	74	74	26	26
	74	74	26	26
Financiële passiva niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Langlopende rentedragende verplichtingen - vaste rente	666	678	600	598
Langlopende rentedragende verplichtingen - variabele rente	298	298	698	698
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen	349	349		
Kortlopende rentedragende verplichtingen	343	343	158	158
Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen	2.819	2.819	3.295	3.295
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	8	8	9	9
	4.483	4.495	4.760	4.758
Financiële passiva gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	9	9	38	38
	9	9	38	38

11 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid conform Artikel 2:403, Burgerlijk Wetboek afgegeven voor uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van FrieslandCampina Nederland B.V., FrieslandCampina International Holding B.V. en het merendeel van de Nederlandse dochterondernemingen van FrieslandCampina Nederland B.V. en FrieslandCampina International Holding B.V.

Koninklijke FrieslandCampina N.V. vormt tezamen met het merendeel van de Nederlandse werkmaatschappijen en Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. de fiscale eenheid Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. voor de vennootschaps- en omzetbelasting. Op grond daarvan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingsschuld van de fiscale eenheid als geheel.

12 Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders

De bezoldiging van de raad van commissarissen en statutaire bestuurders is gelijk aan de bezoldiging van de raad van commissarissen en executive board zoals genoemd in toelichting 26 van de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren er geen werknemers in dienst bij de vennootschap.

Amersfoort, 26 februari 2016

Executive board**Koninklijke FrieslandCampina N.V.**

R.A. Joosten, ceo
H.M.A. Schumacher, cfo
S.G. van den Berg
P.J. Hilarides
G. Sklikas

Raad van commissarissen**Koninklijke FrieslandCampina N.V.**

P. Boer, voorzitter
J.P.C. Keijzers, vicevoorzitter
J.W. Addink-Berendsen
B.E.G. ten Doeschot
P.A.F.W. Elverding
L.W. Gunning
D.R. Hooft Graafland
A.A.M. Huijben-Pijnenburg
F.A.M. Keurentjes
S.R.F. Ruiter
H. Stöcker
B. van der Veer
W.M. Wunnekink

Overige gegevens

150

Statutaire winstbestemmingsregeling

De statutaire winstbestemmingsregeling is opgenomen in artikel 28 van de statuten. Samengevat luidt zij: uitkering van winst geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is. De winst staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders. Het reserveringsbeleid van de vennootschap wordt vastgesteld, ingevolge artikel 27 van de statuten, door de algemene vergadering, op voorstel van de executive board dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen. Uitkeringen ten laste van een reserve kunnen geschieden op voorstel van de executive board, welk voorstel de goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen, krachtens een besluit van de algemene vergadering. De niet gereserveerde winst wordt uitgekeerd.

Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan aandeelhouder van de vennootschap

De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring verleend aan het voorstel van de executive board om van de winst van EUR 270 miljoen, EUR 10 miljoen te reserveren als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie, EUR 42 miljoen te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en EUR 218 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve.

Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de informatie betreffende gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar toelichting 30 van de geconsolideerde jaarrekening 2015.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

151

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2015

Oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de onderneming) te Amersfoort gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2015: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het overzicht vermogensmutaties en het kasstroomoverzicht; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2015;
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige 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 Koninklijke FrieslandCampina N.V. zoals vereist in 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.



Controleaanpak

Samenvatting



Materialiteit

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.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 45 miljoen (2014: EUR 45 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op de totale waarde van de melkleveringen door de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (ongeveer 1,3% hiervan, 2014: 1,1%). De totale melkleveringen zijn begrepen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening in Kostprijs omzet. Deze benchmark vinden wij het meest relevant omdat de leden-melkveehouders, als lid van de aandeelhouder (de coöperatie) tevens leverancier zijn van de onderneming en de vergoeding voor de melkleveringen het grootste deel vormt van de vergoeding die de leden-melkveehouders van de coöperatie ontvangen. Daarnaast hebben wij deze materialiteit ook getoetst door deze te relateren aan de totale omzet (ongeveer 0,4% hiervan, 2014: 0,4%). 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 de EUR 1 miljoen (2014: EUR 1 miljoen) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Koninklijke FrieslandCampina N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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 waren de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.



Wij hebben groepsonderdelen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. opgenomen in de groepscontrole wanneer zij significant van omvang waren of wanneer zij bepaalde specifieke risico's bevatten. Wanneer dit niet tot voldoende afdekking heeft geleid, hebben wij onze professionele oordeelsvorming gehanteerd om aanvullende groepsonderdelen in de groepscontrole te betrekken.

Op basis van deze selectie criteria hebben wij een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd bij 20 groepsonderdelen en een controle van specifieke posten bij 40 groepsonderdelen. Daarnaast hebben wij zelf op groepsniveau controlewerkzaamheden uitgevoerd op significante risicogebieden in de groep, bijvoorbeeld op acquisities, de goodwill impairment test, belastingen en pensioenen.

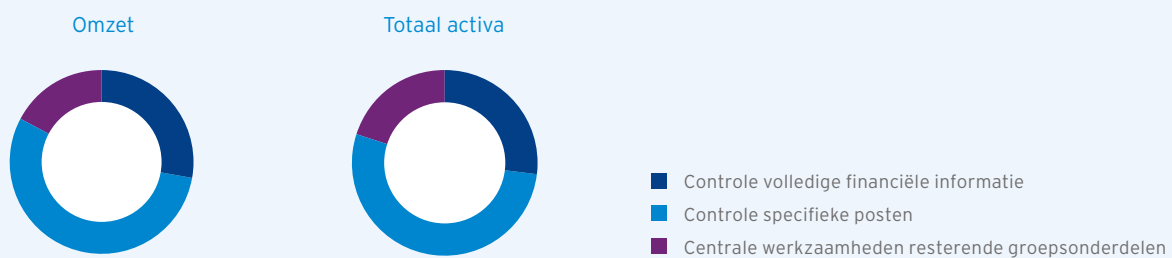
Dit heeft geresulteerd in een afdekking van 83% van de omzet van de groep en van 80% van de totale activa van de groep.

Voor de resterende groepsonderdelen hebben wij onder meer cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting te toetsen dat er geen risico van een materiele fout is bij deze groepsonderdelen.

De materialiteit voor de controles van groepsonderdelen is bij de meeste groepsonderdelen gebaseerd op de lokale statutaire controlematerialiteit, welke veelal lager is dan de groepsmaterialiteit. In andere gevallen is de materialiteit voor groepsonderdelen bepaald op basis van professionele oordeelsvorming door het groepsteam. De materialiteit voor groepsonderdelen is niet hoger vastgesteld dan EUR 30 miljoen (2014: EUR 30 miljoen).

Het groepsteam heeft gedetailleerde instructies gestuurd naar alle accountants die betrokken zijn bij de groepscontrole van groepsonderdelen. In deze instructies zijn de belangrijkste controlegebieden benoemd (inclusief de risico's op een materiele fout) en is informatie opgenomen wat moet worden gerapporteerd aan het groepsteam. Het groepsteam heeft een bezoekschema opgesteld op basis waarvan elke drie jaar alle grotere groepsonderdelen worden bezocht. Tijdens de controle van de jaarrekening 2015 zijn groepsonderdelen in China, Hong Kong en Duitsland bezocht. Er is ook telefonisch contact geweest met accountants van groepsonderdelen die betrokken zijn bij de groepscontrole. Tijdens de bezoeken en de telefonische contacten zijn de controleaanpak en de bevindingen gerapporteerd aan het groepsteam in meer detail besproken. Daarnaast heeft er bij enkele accountants van groepsonderdelen een review plaatsgevonden van de controledossiers.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, 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 gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Ten opzichte van vorig jaar zijn 'acquisities' toegevoegd als kernpunt gegeven de omvang van en het aantal overnames. 'Pensioenen' zijn geen kernpunt meer als gevolg van het verder afbouwen van de risico's in de pensioenverplichtingen van de onderneming in Nederland.



Waardering van goodwill

Omschrijving

De goodwill impairment test die elk jaar wordt uitgevoerd door FrieslandCampina is een kernpunt van onze controle, omdat het evaluatieproces complex is, er veel oordeelsvorming met enige mate van subjectiviteit benodigd is en deze gebaseerd is op aannames die worden beïnvloed door toekomstige economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de verschillende markten. Bij het uitvoeren van de goodwill impairment test heeft de onderneming verschillende aannames gehanteerd met betrekking tot deze economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de verschillende markten, zoals de discontovoet, omzet en marge ontwikkelingen, verwachte inflatiepercentages en de restwaarde groeivoet.



Onze aanpak

Tijdens onze controle hebben wij deze aannames, de methodieken en de gegevens die gebruikt zijn door de onderneming geëvalueerd en getoetst met externe gegevens over verwachte inflatie en marktgroei en vergeleken met concurrenten. Wij hebben in ons controleteam een waarderingsdeskundige opgenomen die ons heeft geassisteerd bij deze controle. Ook hebben wij gevoeligheidsanalyses op de uitkomsten van de berekeningen uitgevoerd. Hierbij hebben wij ons specifiek gericht op de gevoeligheid in de beschikbare ruimte in de kasstroomgenererende eenheden. Ook hebben wij de realisatie van de historische aannames van de onderneming geëvalueerd. Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de gehanteerde aannames zich in de geaccepteerde bandbreedte bevinden. Wij hebben geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in toelichting 9 over deze aannames welke het meest gevoelig zijn voor de uitkomst van de goodwill impairment test adequaat is.



Belastingposities en belastingvoorzieningen

Omschrijving

Vennootschapsbelasting is een kernpunt voor onze controle omdat de waardering van de belastingposities complex is en hiervoor oordeelsvorming met enige mate van subjectiviteit en schattingen benodigd zijn. De activiteiten van de onderneming zijn onderhevig aan vennootschapsbelasting in verschillende landen.



Onze aanpak

Wij hebben de kennis en ervaring van onze lokale en internationale belastingspecialisten gebruikt voor onze controle van de belastingposities. Met betrekking tot de latente belastingposities hebben wij de uitgangspunten die de onderneming heeft gehanteerd geëvalueerd om de waarschijnlijkheid te bepalen dat latente belastingvorderingen worden terugverdiend door middel van belastbare winst in toekomstige jaren en door middel van tax planning strategieën in de verschillende landen. Tijdens onze werkzaamheden hebben wij onder andere budgetten, toekomstverwachtingen en belastingwetten gebruikt om de verantwoorde posities te controleren. Daarnaast hebben wij de historische betrouwbaarheid van inschattingen geëvalueerd. Om de aannames die gehanteerd zijn om de belastingvoorzieningen en onzekere belastingposities te analyseren en te evalueren hebben wij deze onder andere aangesloten op hiervoor genoemde onderliggende bewijsstukken en hebben wij kennis genomen van de correspondentie met de belastingdiensten. Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de gehanteerde aannames zich in de geaccepteerde bandbreedte bevinden. Tevens hebben we de toereikendheid geëvalueerd van de toelichting van de onderneming die is opgenomen in toelichting 7, toelichting 18 en toelichting 24 in het kader van belastingen en onzekere belastingposities.



Acquisities

Omschrijving

FrieslandCampina heeft in 2015 een controlerend belang genomen in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd., een uitbreiding van het belang in FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC verworven, de activiteiten overgenomen van Anika Group (Rusland, Oekraïne en Wit-Rusland) en volledig eigendom verworven in Fabrelac (België). Acquisities zijn een kernpunt van onze controle gegeven het financiële belang van de transacties en omdat oordeelsvorming met enige mate van subjectiviteit benodigd is voor het identificeren en voor het bepalen van de reële waarde van deze overgenomen activa en passiva op overnamedatum. Bij het bepalen van de (voorwaardelijk bepaalde) reële waarde van de overgenomen activa en passiva heeft de onderneming verschillende aannames gehanteerd zoals de discontovoet, omzet en marge-ontwikkelingen na overnamedatum, restwaarde groeivoet, de levensduur van klantenrelaties en de toegevoegde waarde van licenties.



Onze aanpak

Tijdens onze controle hebben wij de contracten gelezen en de juiste verwerking van de acquisities vastgesteld. Ook hebben wij de aankooprijzen aangesloten met bankafschriften en hebben wij vastgesteld dat de materiële aan de acquisitie gerelateerde posten adequaat in de administratie zijn verantwoord. Daarnaast hebben wij de aannames, de methodieken en de gegevens die gebruikt zijn door de onderneming voor de bepaling van de reële waarde van overgenomen activa en passiva geëvalueerd en getoetst met externe gegevens en met de business plannen. Wij hebben in ons controleteam een waarderingsdeskundige opgenomen die ons heeft geassisteerd bij deze controle. Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de gehanteerde aannames zich in de geaccepteerde bandbreedte bevinden. Wij hebben geëvalueerd of de toelichting van de onderneming in toelichting 2 over de acquisities adequaat is.





Verantwoordelijkheden van de executive board en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De executive board is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de executive board verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de executive board 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 de executive board afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de executive board de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de executive board het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De executive board moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming 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 onderneming.

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 fouten en fraude ontdekken.

Voor een nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheid ten aanzien van een controle van de jaarrekening verwijzen wij naar de website van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA): www.nba.nl/standaardteksten-controleverklaring.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Vanaf de controle van het boekjaar 2008 zijn wij de accountant van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 29 april 2015 herbenoemd als accountant van de onderneming voor de controle van de jaarrekening 2015.

Amstelveen, 26 februari 2016

KPMG Accountants N.V.
E.H.W. Weusten RA

Overzichten

156

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2015	2014	2013	2012	2011
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	11.265	11.348	11.281	10.309	9.626
Bedrijfsresultaat voor eenmalige posten		412	513		407
Bedrijfsresultaat	576	489	313	487	403
Winst	343	303	157	278	216
Garantieprijs	30,68	39,38	39,45	33,87	36,94
Prestatietoeslag in euro's per 100 kg	2,25	1,86	1,81	1,42	1,10
Reservering ledenobligaties in euro's per 100 kg	1,28	1,07	1,23	0,95	0,73
Weidegangtoeslag in euro's per 100 kg	0,29	0,29	0,31	0,32	0,03
Bijzondere toeslagen in euro's per 100 kg	0,14	0,10	0,10	0,12	0,12
Melkprijs in euro's per 100 kg	34,64	42,70	42,90	36,68	38,92
Balans					
Balanstotaal	8.424	7.676	7.112	6.831	5.684
Totaal eigen vermogen	3.093	2.823	2.631	2.258	2.194
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	2.832	2.587	2.405	2.140	2.078
Nettoschuld	1.108	981	696	685	699
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	1.019	554	588	842	508
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-705	-627	-576	-702	-340
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	275	231	213	194	176
Overige gegevens					
Totaal eigen vermogen als % balanstotaal	36,7	36,8	37,0	33,1	38,6
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	22.049	22.168	21.186	20.045	19.036
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	11.066	10.716	10.659	10.215	10.140
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.060	9.453	9.261	8.860	8.838

Melkpreisoverzicht

In euro's per 100 kg melk bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose,
in de verhouding 10:5:1, excl. btw

	2015	2014
Vetprijs	11,02	14,14
Eiwitprijs	17,33	22,26
Lactoseprijs	2,25	2,89
	30,60	39,29
Verrekening garantieprijs	0,08	0,09
Garantieprijs	30,68	39,38
Prestatietoeslag	2,25	1,86
Weidegangtoeslag ¹	0,29	0,29
Bijzondere melkstromen ²	0,14	0,10
Contante prijs	33,36	41,63
Reservering ledenobligaties	1,28	1,07
Melkprijs	34,64	42,70
Rente op ledenobligaties	0,42	0,42
Algemene reserve	2,17	1,93
Prestatieprijs	37,23	45,05

¹ Leden-melkveehouders die weidegang toepassen ontvangen een ondernemingsdeel weidegangtoeslag van 0,50 euro per 100 kg melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,29 euro per 100 kg melk.

² Bijzondere melkstromen betreft het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kg Landliebe-melk van 1,00 euro per 100 kg melk en het verschil tussen de garantieprijs voor biologische melk (47,77 euro inclusief een verrekening van 0,02 euro per 100 kilo voor een te lage inschatting over 2015) en de garantieprijs (30,68) per 100 kg melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,14 euro per 100 kg melk.



**Piet (P.)
Boer**
(1960)

Functie

Voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming

31 december 2008

Nationaliteit

Nederlands

Beroep

Melkveehouder

Overige functies

Lid raad van commissarissen Alfa Top-Holding B.V., voorzitter Commissie Duurzame Melkproductie van NZO, lid topteam Topsector Agri & Food



**Jan (J.P.C.)
Keijsers**
(1955)

Functie

Vicevoorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., vicevoorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming

31 december 2008

Nationaliteit

Nederlands

Beroep

Melkveehouder

Overige functies

Geen



**Sandra (J.W.)
Addink-Berendsen**
(1973)

Functie

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming

16 december 2014

Nationaliteit

Nederlands

Beroep Melkveehoudster

Overige functies

Lid raad van commissarissen ForFarmers B.V.



**Bert (B.E.G.)
ten Doeschot**
(1971)

Functie

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming

15 december 2015

Nationaliteit

Nederlands

Beroep

Melkveehouder

Overige functies

Lid raad van commissarissen Rabobank Centraal Twente



**Peter (P.A.F.W.)
Elverding**
(1948)

Functie

Lid raad van
commissarissen Koninklijke
FrieslandCampina N.V.

Benoeming

31 december 2008

Nationaliteit

Nederlands

Overige functies

Voorzitter raad van
commissarissen
Koninklijke BAM Groep nv,
vicevoorzitter raad van
commissarissen SHV
Holdings N.V., lid bestuur
Stichting Berenschot
Beheer, lid bestuur
Stichting Instituut Gak



**Tex (L.W.)
Gunning**
(1950)

Functie

Lid raad van
commissarissen Koninklijke
FrieslandCampina N.V.

Benoeming

14 december 2011

Nationaliteit

Nederlands

Overige functies

Ceo TNT Express



**René (D.R.)
Hooft Graafland**
(1955)

Functie

Lid raad van
commissarissen Koninklijke
FrieslandCampina N.V.

Benoeming

1 mei 2015

Nationaliteit

Nederlands

Overige functies

Lid raad van
commissarissen Koninklijke
Ahold NV, lid raad van
commissarissen Wolters
Kluwer NV, voorzitter
raad van commissarissen
Koninklijk Theater Carré,
voorzitter Bestuur Stichting
African Parks Foundation



**Angelique (A.A.M.)
Huijben-Pijnenburg**
(1968)

Functie

Lid raad van
commissarissen Koninklijke
FrieslandCampina N.V.,
lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A.

Benoeming

15 december 2010

Nationaliteit

Nederlands

Beroep

Melkveehouderster

Overige functies

Lid raad van
commissarissen AB Brabant



**Frans (F.A.M.)
Keurentjes**
(1957)

Functie

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming

31 december 2008

Nationaliteit

Nederlands

Beroep

Melkveehouder

Overige functies

Lid Provinciale Staten van Groningen, lid Grondkamer Noord



**Simon (S.R.F.)
Ruiter**
(1958)

Functie

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming

31 december 2008

Nationaliteit

Nederlands

Beroep

Melkveehouder

Overige functies

Lid gemeenteraad Alkmaar, lid algemeen bestuur Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier



**Hans (H.)
Stöcker**
(1964)

Functie

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming

14 december 2011

Nationaliteit

Duits

Beroep

Melkveehouder

Overige functies

Voorzitter Landesvereinigung Milch NRW, voorzitter raad van commissarissen Milchverwertungsgesellschaft NRW, lid Kreisstelle Oberberg der Landwirtschaftskammer NRW, lid Landschaftsbeirat Oberbergischer Kreis, lid Aufsichtsrat Raiffeisen-erzeugergenossenschaft Bergisch Land, voorzitter vereniging 'Milch und Kultur Rheinland und Westfalen'



**Ben (B.)
van der Veer**
(1951)

Functie

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Benoeming

1 oktober 2009

Nationaliteit

Nederlands

Overige functies

Non-executive director RELX Plc en NV, lid raad van commissarissen Aegon N.V., lid raad van commissarissen TomTom N.V.



**Erwin (W.M.)
Wunnekink**
(1970)

Functie

Lid raad van
commissarissen Koninklijke
FrieslandCampina N.V.,
lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A.

Benoeming

16 december 2009

Nationaliteit

Nederlands

Beroep

Melkveehouder

Overige functies

Lid raad van
commissarissen
ForFarmers B.V.

**Remuneratie- en
benoemingscommissie**

Peter Elverding
voorzitter

Piet Boer
Jan Keijsers

Auditcommissie

Ben van der Veer
voorzitter

René Hooft Graafland
Simon Ruiter
Erwin Wunnekink

Samenstelling raad van commissarissen

Met ingang van 1 mei 2015 is René Hooft Graafland toegetreden tot de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Hij vervult de vacature die ontstaan is door het vertrek van Henk Scheffers ultimo 2014. Bert ten Doeschot is per 15 december 2015 lid van de raad van commissarissen. Hij volgt Sjoerd Galema op, die met ingang van 24 maart 2015 zijn functie heeft neergelegd.

Samenstelling executive board

De raad van commissarissen heeft Roelof Joosten per 1 juni 2015 benoemd tot chief executive officer van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Hij was chief operating officer van de business group FrieslandCampina Ingredients.

Roelof Joosten heeft Cees 't Hart opgevolgd die per 1 juni 2015 zijn functie als chief executive officer van Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft neergelegd. Cees 't Hart heeft

deze functie sinds 1 januari 2009 vervuld. Bij zijn afscheid van FrieslandCampina is hij benoemd tot Officier in de Orde van Oranje-Nassau vanwege zijn grote verdiensten voor de Nederlandse zuivel- en agrarische sector.

Bas van den Berg is met ingang van 1 november 2015 benoemd tot lid van de executive board en verantwoordelijk voor de business group Cheese, Butter & Milkpowder.

**Roelof (R.A.) Joosten**

(1958)

Functie

Chief executive officer

Benoeming

1 januari 2012

Nationaliteit

Nederlands

Verantwoordelijk voor

Cooperative Affairs, Corporate Communication, Sustainability, Corporate Human Resources, Corporate General Counsel & Company Secretary, Corporate Public & Quality Affairs, Corporate Research & Development, Corporate Strategy, Corporate Supply Chain, Business group Ingredients, Business group Consumer Products China

Nevenfuncties

Voorzitter bestuur Nederlandse Zuivelorganisatie NZO

**Hein (H.M.A.) Schumacher**

(1971)

Functie

Chief financial officer

Benoeming

1 september 2014

Nationaliteit

Nederlands

Verantwoordelijk voor

Corporate Finance & Reporting, Corporate ICT, Corporate Internal Audit, Corporate Mergers & Acquisitions, Corporate Procurement, Corporate Risk Management, Corporate Tax, Corporate Treasury, Summit

Nevenfuncties

Lid raad van commissarissen TIAS School for Business & Society

**Bas (S.G.) van den Berg**

(1968)

Functie

Chief operating officer

Benoeming

1 november 2015

Nationaliteit

Nederlands

Verantwoordelijk voor

Business group Cheese, Butter & Milkpowder, Milk Valorisation & Allocation

Nevenfuncties

Lid van het bestuur VNO-NCW, voorzitter Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI), lid Raad van Toezicht CSK Food Enrichment

Kees Gielen heeft zijn functie als lid van de executive board beëindigd per 31 december 2015. Kees Gielen was van 1 januari 2009 tot en met 31 december 2014 chief financial officer van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Vanaf 1 januari 2015 was hij chief operating officer business development.



Piet (P.J.) Hilarides
(1964)

Functie

Chief operating officer

Benoeming

1 januari 2009

Nationaliteit

Nederlands

Verantwoordelijk voor

Business group
Consumer Products Asia



Gregory (G.) Sklikas
(1964)

Functie

Chief operating officer

Benoeming

1 januari 2014

Nationaliteit

Grieks

Verantwoordelijk voor

Business group Consumer Products
Europe, Middle East & Africa



Tine (M.A.K.) Snels
(1969)

Executive director Tine Snels maakt formeel geen deel uit van de executive board maar neemt wel deel aan de vergaderingen. Zij is met ingang van 1 juni 2015 verantwoordelijk voor de business group Ingredients en rapporteert aan Roelof Joosten.

Functie

Executive director

Benoeming

1 juni 2015

Nationaliteit

Belgisch

Verantwoordelijk voor

Business group Ingredients, Corporate
Key Account Management

Corporate staff

Robbert (R.J.) Brakel
Werner (W.S.J.M.) Buck
Ramon (R.M.H.K.) van Deventer
Jeroen (J.H.W.) Elfers
Jeroen (J.J.H.) Fey
Hans (J.) van Hout
Margrethe (M.J.) Jonkman
Johan (J.H.A.) Keenberg
Aafke (A.A.) Keizer
Heidi (H.) van der Kooij
Hans (J.P.F.) Laarakker
Erwin (W.F.F.) Logt
Frank (F.A.C.) van Ooijen
Klaas (K.A.) Springer
Marco (M.C.) van Veen
Jaap (J.C.) de Vries
vacature

Corporate Director Summit
Corporate Director Public & Quality Affairs
Corporate Director Internal Audit
Corporate Director Cooperative Affairs
Corporate Director Milk Valorisation & Allocation
Corporate Director Tax
Corporate Director Research & Development
Corporate Director Supply Chain
Corporate Director Strategy
Corporate Director General Counsel & Company Secretary
Corporate Director Mergers & Acquisitions
Corporate Director ICT
Corporate Director Communication, Sustainability
Corporate Director Treasury
Corporate Director Finance & Reporting
Corporate Director Human Resources
Corporate Director Procurement

Business groups en adressen

FrieslandCampina Consumer Products Europe, Middle East & Africa

165

De business group Consumer Products Europe, Middle East & Africa voorziet consumenten en professionele afnemers in Europa, het Midden-Oosten en West-Afrika van zuivelproducten zoals zuivel dranken, yoghurts, desserts, kindervoeding, boter en merkaas. In Nederland en België verkoopt de business group ook vruchtensappen, vruchtendranken en sportdranken. De business group is actief in 17 landen (Nederland, België, Duitsland, Frankrijk, Rusland, Hongarije, Roemenië, Griekenland, Spanje, Italië, Verenigd Koninkrijk, Saoedi-Arabië, Verenigde Arabische Emiraten, Egypte, Nigeria, Ghana en Ivoorkust).

Chief Operating Officer:
Gregory (G.) Sklikas

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Branded Netherlands

Managing Director:
Berndt (B.H.M.) Kodden
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Germany

Managing Director:
Peter (P.S.) Weltevreden
Wimpfener Strasse 125
74078 Heilbronn
Duitsland
T +49 71 314 890

FrieslandCampina Hellas

Managing Director:
Kostas (K.G.) Maggioros
18, Nik. Zekakou & K. Karamanli str.
15125 Marousi, Athene
Griekenland
T +30 210 61 66 400

FrieslandCampina Hungary

Managing Director:
Péter (P.) Szautner
Váci út 33
1134 Boedapest
Hongarije
T +36 1 802 7700

FrieslandCampina Romania

Managing Director:
Corneliu (C) Caramizaru
Lakeview Building
301-311 Barbu Vacarescu Street, 10th floor
020276 Boekarest
Roemenië
T +40 212 068 600

FrieslandCampina Russia

Managing Director:
Jan Willem (J.W.) Kivits
Naberezhnaya Tower,
10, Presnenskaya 123317 Moskou
Rusland
T +7 4959 333 646

FrieslandCampina Branded Belgium

General Manager:
Katrien (K.) Bousson
Schaessestraat 15
9070 Destelbergen
België
T +32 9 326 40 00

FrieslandCampina Foodservice Europe

Managing Director:
Karl (C.G.F.) Buiks
Smallepad 32-36
3811 MG Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina UK

Managing Director:
Tracey (T.) Barney
Denne House, Denne Road
Horsham
West Sussex RH12 1JF
Verenigd Koninkrijk
T +44 1403 273 273

FrieslandCampina Retail Brands Europe

Managing Director:
Eric (E.H.) Schut
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Middle East

Managing Director:
Bas (B.A.A.A.) Roelofs
Palladium Tower, 8th Floor
Cluster-C, Jumeirah Lake Towers
Dubai
Verenigde Arabische Emiraten
T +971 4 4551800

FrieslandCampina WAMCO Nigeria

Managing Director:
Rahul (R.) Colaco
Plot 7B Acme Road
Ogba
Ikeja Industrial Estate
Lagos State
Nigeria
T +234 1 271 51 00

FrieslandCampina Africa

Managing Director:
Peter (P.) Eshikena
Per 1 mei 2016:
Dustin (D.) Woodward
Smallepad 32-36
3811 MG Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 2500

FrieslandCampina West Africa

Director Business Development
West Africa:
Marc (M.G.) Desenfans
Ridge Street No. 10
Roman Ridge
Accra
Ghana
T +233 2176 0433

FrieslandCampina Ivory Coast

Market Development Director:
Marc (M.G.) Desenfans
Zone Industrielle de Youpogon,
Abidjan
Route Industriel/Cemoui
01 BP 342 Abidjan 01
Ivoorkust
T +225 23 53 07 55

FrieslandCampina Egypt Consulting and Trading

Market Development Director:
Jerjes (J.) Alghawaly
Lot No 227 Second Zone, 5th District
New Cairo
Egypte
T +201 013 633 340

FrieslandCampina Consumer Products Asia

De business group Consumer Products Asia voorziet consumenten in Azië van zuivelproducten zoals kindervoeding en zuivelranken. De business group is actief in acht landen in Azië (Filippijnen, Hong Kong, Indonesië, Maleisië, Singapore, Thailand, Myanmar en Vietnam). Veel producten worden lokaal geproduceerd. Een aantal producten, zoals Friso, wordt geëxporteerd vanuit Nederland naar Azië.

Chief Operating Officer:

Piet (P.J.) Hilarides

#11-01 Centennial Tower
3 Temasek Avenue
Singapore 039190
T +65 65808100

Alaska Milk Corporation

Managing Director:

Fred (W.S.) Uytengsu

6th Floor, Corinthian Plaza Building
121 Paseo de Roxas
Makati City 1226
Filippijnen
T +632 840 4500

FrieslandCampina Hong Kong

Managing Director:

Harvey (H.) Uong

39/f Office Tower
Langham Place
8 Argyle Street
Mongkok
Kowloon
Hong Kong
T +852 2547 6226

FrieslandCampina Indonesia

Managing Director:

Maurits (E.M.) Klavert

Jalan Raya Bogor Km 5
Jakarta 13760
Indonesië
T +62 21 841 0 945

FrieslandCampina Malaysia

Managing Director:

Chooi Lee (C.L.) Saw

Level 5, Quill 9,
No 112, Jalan Semangat
46300 Petaling Jaya
Selangor Darul Ehsan
Maleisië
T +603 7953 2600

FrieslandCampina Myanmar

Managing Director:

Pascal (P.) Bardouil

MICT Park, Building 18, Level 6
Hlaing Campus,
Hlaing Township, Yangon,
Myanmar
T +95 12305374

FrieslandCampina Singapore

General Manager:

Eddie (B.L.) Koh

47, Scotts Road
Goldbell Towers
Singapore 228233
T +65 6419 8450

FrieslandCampina Thailand

Managing Director:

Marco (M.G.) Bertacca

6th floor, S.P. Building
388 Paholyothin Road
Samsen Nai, Phayathai
Bangkok 10400
Thailand
T +66 26201900

FrieslandCampina Vietnam

Managing Director:

Arnoud (A.) van den Berg

Binh Hoa Ward
Thuan An Town
Binh Duong Province
Vietnam
T +84 65 03754 420

FrieslandCampina Consumer Products China

167

De business group Consumer Products China voorziet consumenten in China van zuivelproducten zoals kindervoeding en zuivelranken. Vanaf 1 januari 2016 is het een zelfstandige business group. Daarvoor was het onderdeel van de business group Consumer Products Asia.

FrieslandCampina China (Shanghai)

Executive Director:

James (J.) Chiu

29/F Shanghai Times Square Office
Tower
No 93 Huai Hai Zhong Road
Shanghai 200021
China
T +8621 639 10066

Friesland Huishan Dairy

Managing Director:

Leon (L.) Coolen

29/F Shanghai Times Square Office
Tower
No 93 Huai Hai Zhong Road
Shanghai 200021
China
T +8621 639 10066

FrieslandCampina Cheese, Butter & Milkpowder

De business group Cheese, Butter & Milkpowder verkoopt wereldwijd kaas, gecondenseerde melk, kindervoeding, boter en melkpoeder. De portfolio bestaat uit een breed pakket Gouda, Edam, Maasdam en foliekaas, zowel hele kazen als voorverpakte stukken en plakken, verschillende soorten boters en melkpoeders. De business group heeft vestigingen in zes landen (Nederland, Duitsland, België, Frankrijk, Italië en Spanje) en exporteert naar meer dan 100 landen.

Chief Operating Officer:
Bas (S.G.) van den Berg

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Cheese, Butter & Milkpowder B2B

Managing Director:
Hans (J.A.M.) Meeuwis
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Cheese & Butter Retail Europe

Managing Director:
Fridjov (F.E.) Broersen
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

Yoko Cheese

General Manager:
Fridjov (F.E.) Broersen
Bosdel 51
3600 Genk
België
T +32 89 363388

FrieslandCampina Cheese Germany

General Manager:
Fridjov (F.E.) Broersen
Am Alfredusbad 2
45133 Essen
Duitsland
T +49 201 8712 70

FrieslandCampina Cheese France

General Manager Operations:
Frédéric (F.B.) Baeza
Quartier Les Crillons Sénas
13560 Sénas
Frankrijk
T +33 490 572 929

Orange

Managing Director:
Onofrio (O.) De Carne
Via G. Mameli 28a
CAP 70123 Bari
Italië
T +39 080 558 42 03

FrieslandCampina Cheese, Butter & Milkpowder Italy

Managing director:
Onofrio (O.) De Carne
Via Alessandro Maria Calefati 6
CAP 70121 Bari
Italië
T +39 080 558 66 15

FrieslandCampina Cheese Spain

General Manager:
Fridjov (F.E.) Broersen
Roger de Lluria 50
Planta 4
8009 Barcelona
Spanje
T +34 932 413 434

Zijerveld

Director:
Ron (R.T.) Lekkerkerker
Broekveldselaan 9
2411 NL Bodegraven
Nederland
T +31 172 630100

FrieslandCampina Export

Managing Director:
Thom (T.J.C.M.) Albers
Frisaxstraat 4
8471 ZW Wolvega
Nederland
T +31 561 692102

FrieslandCampina Ingredients

169

De business group Ingredients ontwikkelt nutritionele en functionele ingrediënten die waarde toevoegen aan bestaande producten. Wereldwijd levert de business group natuurlijke ingrediënten op basis van melk, kaaswei en plantaardige grondstoffen aan industriële afnemers in de kindervoedingsbranche, de voedingsmiddelenindustrie, de farmaceutische industrie en de jongdiervoederbranche. De business group Ingredients heeft vestigingen in elf landen (Nederland, Duitsland, Verenigde Staten, Indonesië, China, Singapore, Japan, Brazilië, Egypte, Nieuw-Zeeland en India).

Executive Director:
Tine (M.A.K.) Snels

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Ingredients

Business Unit Director Asia Pacific:
Janine (J.) Choo

#11-01 Centennial Tower
3 Temasek Avenue
Singapore 039190
T +65 65808100

FrieslandCampina Ingredients Beijing

Managing Director:
Berend Jan (B.J.) Kingma
RM2506, West Tower of LG Twin Towers
B12 Jianguomenwai Avenue
Chaoyang District
Beijing 100022
China
T +86 1065666099

FrieslandCampina Domo

Managing Director:
Herman (H.W.A.) Ermens
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Domo Americas

Regional Director:
Rudy (R.) Dieperink
61 S. Paramus Road
Suite 535
Paramus, NJ 07652
Verenigde Staten
T +1 551 497 7315

FrieslandCampina DMV

Managing Director:
Joost (J.) van de Rakt
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Kievit

Managing Director:
Steen (S.) Londaal
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Kievit Indonesia

President Director:
Dwi (D.) Saturo
Jl. Merpati 1
50721 Salatiga
Indonesië
T +62 298 324 444

FrieslandCampina Creamy Creation

Managing Director:
Jan Lodewijk (J.G.L.) Lindemulder
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Creamy Creation USA

Branche Manager USA:
Rutger (J.A.R.) van den Noort
61 S. Paramus Road
Suite 535
Paramus, NJ 07652
Verenigde Staten
T +1 551 497 7326

FrieslandCampina Nutrifeed

Managing Director:
Joost (J.) van de Rakt
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Ingredients Latin America

Sales Office Director:
Haroud (H.P.R.C.) de Vries
Rua dos Canários 65, Sala 5 a 8
Vinhedo, São Paulo 13280 000
Brazilië
T +55 19 3826-6820

DFE Pharma

Chief Executive Officer:
Bas (B.J.) van Driel
Klever Straße 187
47574 Goch
Duitsland
T +49 2823 9288750



Elke dag voorziet Royal FrieslandCampina miljoenen consumenten verspreid over de wereld van zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen uit melk. Met een jaaromzet van 11,3 miljard euro behoort FrieslandCampina tot de grootste zuivelondernemingen in de wereld.

FrieslandCampina produceert en verkoopt consumentenproducten als zuivelranken, kindervoeding, kaas en desserts in een groot aantal Europese landen, in Azië en in Afrika via eigen dochterondernemingen. Daarnaast worden vanuit Nederland wereldwijd zuivelproducten geëxporteerd. Ook worden producten geleverd aan professionele afnemers, waaronder room- en boterproducten aan bakkerijen en horecabedrijven in West-Europa. FrieslandCampina verkoopt wereldwijd ingrediënten en halffabricaten voor producenten van kindervoeding, de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische sector.

FrieslandCampina heeft vestigingen in 32 landen met ruim 22.000 medewerkers. De producten van FrieslandCampina vinden hun weg naar meer dan 100 landen. Het centrale kantoor van de onderneming is gevestigd in Amersfoort.

De activiteiten van FrieslandCampina zijn onderverdeeld in vijf marktgeoriënteerde business groups: Consumer Products Europe, Middle East & Africa; Consumer Products Asia; Consumer Products China; Cheese, Butter & Milkpowder en Ingredients.

De vennootschap is volledig in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., met 19.000 leden-melkveehouders in Nederland, Duitsland en België een van de grootste zuivelcoöperaties in de wereld.

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
T +31 33 713 3333
www.frieslandcampina.com

