



FrieslandCampina nir
nourishing by nature



Jaarverslag 2016

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Inhoud

4	Woord vooraf van de ceo	75	Jaarrekening 2016
6	Kerncijfers	78	Geconsolideerde jaarrekening
10	Belangrijkste ontwikkelingen 2016	78	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
13	Over Royal FrieslandCampina	79	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
13	Strategie <i>route2020</i> : duurzame groei én waardecreatie	80	Geconsolideerde balans
17	Markten	81	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
18	Merken	82	Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties
21	Verslag executive board	84	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
21	Ontwikkelingen en resultaten	140	Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen
33	Innovatie	142	Enkelvoudige jaarrekening
35	Kwaliteit	142	Enkelvoudige balans
36	Opgelegde maatregelen Europese Commissie in verband met fusie eind 2008	142	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
38	Business groups	143	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
48	Maatschappelijke verantwoording	148	Overige gegevens
54	FrieslandCampina en zijn medewerkers	148	Statutaire winstbestemmingsregeling
56	Veiligheid	149	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
57	Risicobeheersing	158	Overzichten
59	Vooruitzichten	158	Meerjarenoverzicht
60	Managementverklaring	159	Melkprijsoverzicht
60	Verantwoordelijkheidsverklaring	160	Raamwerk risicobeheersing
62	Verslag raad van commissarissen	163	Raad van commissarissen
68	Corporate governance	168	Executive board
		170	Corporate staff
		171	Business groups en adressen

Toelichting

In dit jaarverslag worden de financiële resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (hierna FrieslandCampina) over het jaar 2016 gepresenteerd.

De jaarrekening is opgemaakt per 31 december 2016. 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 2016, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde melk, is vastgesteld op basis van de FrieslandCampina-melkprijssystematiek 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. ('vennootschap' of 'onderneming' of 'FrieslandCampina')
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('coöperatie')
Raad van commissarissen van de vennootschap ('raad van commissarissen')
Executive board van de vennootschap ('executive board')



FrieslandCampina verwerkt per uur 1,2 miljoen kilo melk geproduceerd op de boerderijen van de leden-melkveehouders. 24 uur per dag, 7 dagen per week. Dat zorgt voor dynamiek.

Van de melk worden waardevolle voedingsmiddelen en ingrediënten gemaakt die inspelen op de behoeften van klanten en consumenten overal in de wereld. Dat is boeiend.

Betere voeding, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst. Dat is de opdracht.

Woord vooraf van de ceo

Geachte lezer,

2016 was geopolitiek gezien een turbulent jaar in de wereld, maar ook voor de Europese zuivelsector en voor FrieslandCampina. In Noord-Afrika en het Midden-Oosten is, mede als gevolg van de lage olieprijs, de politieke en economische instabiliteit toegenomen. Aanslagen in verschillende landen zorgen voor grote onrust en onzekerheid. Het protectionisme neemt toe; veel landen proberen hun eigen industrie te beschermen tegen internationale concurrentie. Onderminning van vrijhandel is voor FrieslandCampina, als multinationale en exporterende onderneming, een ongewenste ontwikkeling.

Stijging winst

2016 was ook een jaar met twee gezichten. In de eerste helft van het jaar was het aanbod van melk in de Europese Unie (met name in Nederland en Ierland) zo groot dat basisproducten veelal alleen onder de kostprijs verkocht konden worden. Vanaf mei herstelde de zuivelmarkt zich enigszins als gevolg van de afnemende melkproductie in een aantal Europese landen en de relatief lage voorraden bij afnemers. FrieslandCampina heeft hierop ingespeeld door tijdig prijsverhogingen door te voeren in het kaas- en botersegment. De volumegroei van producten met toegevoegde waarde en forse kostenbesparingen hebben sterk bijgedragen aan de toename van de winst met 5,5 procent.

Groei melkvolume

Ondanks de toename van de winst is de melkprijs voor de leden-melkveehouders van FrieslandCampina gedaald met 6,9 procent naar 32,26 euro per 100 kilo melk door de sterke toename van de melkproductie en de lage garantieprijs. Met name in de eerste maanden van 2016 nam de melkproductie snel toe. Een groot deel van de toegenomen melkvolumes is verwerkt in basisproducten. Door de volledige benutting van de productiecapaciteit is tijdelijk ook melk onder de garantieprijs verkocht op de spotmarkt. De lage garantieprijs en de aanhoudende onduidelijkheid over de inwerkingtreding van de fosfaatwetgeving in Nederland en de daarbij behorende bepaling van een referentiemoment waren voor veel leden-melkveehouders redenen om volop melk te blijven produceren.



Door de groei van de Nederlandse melkveehouderij in 2015 en 2016 is het fosfaatplafond overschreden en dreigt overschrijding in 2017. Eind 2016 is een sectorplan overeengekomen dat de fosfaatproductie in 2017 sterk moet reduceren. Dit sectorplan is voor melkveehouders pijnlijk omdat melkvee moet worden afgevoerd, wat negatieve gevolgen zal hebben voor de omvang van de melkproductie op de boerderij. Voor de langere termijn is het echter noodzakelijk om aan de Europese milieueisen te blijven voldoen en een duurzamere melkveehouderij te ontwikkelen.

Nourishing by nature

2016 was ook het jaar van de lancering van de geactualiseerde FrieslandCampina-strategie *route2020* met als leidraad *nourishing by nature*: betere voeding voor consumenten in de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst. *Nourishing by nature* heeft in het eerste jaar duidelijk richting gegeven en sluit goed aan bij de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties.

Alle consumentenproducten van FrieslandCampina zijn beoordeeld op basis van de aangescherpte *FrieslandCampina Global Nutritional Standards*. Er zijn al goede stappen gezet en er zijn nog meer producten geselecteerd waarvan de komende jaren het suiker- en zoutgehalte en het aantal calorieën zullen worden teruggebracht. Nieuw ontwikkelde consumentenproducten moeten voldoen aan de nutritionele criteria. Hiermee kan FrieslandCampina betere producten aanbieden.

Andere belangrijke keuzes betreffen maatregelen om concurrerend te blijven en daarmee bij te dragen aan de inkomsten van de leden-melkveehouders. In veel bedrijfsonderdelen lopen programma's die tot doel hebben de efficiëntie verder te verhogen en de kosten te verlagen.

Successen en tegenvallers

Er is veel gebeurd in 2016. Met de acquisitie eind december van een belang van 51 procent in Engro Foods in Pakistan betreedt FrieslandCampina een grote zuivelmarkt in Centraal-Azië. Er is verder geïnvesteerd in veiligheid, kwaliteit, capaciteit en duurzaamheid. In Zuidoost-Azië en China zijn we gegroeid door te focussen op de belangrijkste product-marktcombinaties. In het Midden-Oosten zijn we er, ondanks de moeilijke marktomstandigheden, in geslaagd onze positie verder uit te bouwen. Innovatie heeft bijgedragen aan vernieuwingen in de geprioriteerde markten, verbeteringen in productiemethoden en aan een duurzamere productie.

Er zijn in 2016 ook zaken minder goed verlopen. De resultaten in Duitsland en Afrika zijn teleurstellend. Besluitvormingsprocessen vragen vaak te veel tijd en sommige systemen zijn onvoldoende geïntegreerd. Investerings in grote projecten lopen te vaak vertragingen op door onderschatting van de complexiteit. Leren van onze fouten blijft belangrijk om in de toekomst verbeteringen te kunnen realiseren.

Duurzaamheid in de keten

Op het gebied van duurzaamheid zijn goede stappen gezet, maar nog niet alle doelstellingen worden gerealiseerd. Vooral het terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen vraagt aandacht om de doelstelling van klimaatneutrale groei te kunnen realiseren. FrieslandCampina heeft daarom in 2016 onder meer een initiatief genomen op het gebied van monomestvergisting met de oprichting van de coöperatie *Jumpstart*. Het vergisten van mest draagt bij aan de vermindering van de uitstoot van broeikasgassen, waaronder methaan.

Prioriteiten 2017

Het nog beter benutten en inzichtelijk maken van de nutritionele waarde van onze zuivelproducten vormt de basis voor het succesvol verwaarden van de melk van de leden-melkveehouders. In 2017 staat het tijdig inspelen op de snelle veranderingen in de markt en maatschappij centraal. Daarbij zullen we duidelijke keuzes moeten maken om versnelling te realiseren in die prioriteitsproduct-marktcombinaties waarin wij de melk het best kunnen verwaarden. Verdere verbetering van de brutomarge en de kasstroom vormt daarbij het uitgangspunt.

Dank

Namens de gehele executive board bedank ik de medewerkers. Door hun grote betrokkenheid en inzet is FrieslandCampina erin geslaagd goed in te spelen op de dynamiek in de markt en in de maatschappij. De kwaliteit van elke schakel in de keten, van melkveehouder tot consument, is bepalend voor het succes van de gehele keten. FrieslandCampina heeft met het beheer over die gehele keten – *van gras tot glas* – een sterk uitgangspunt.

Roelof Joosten
Chief executive officer
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Amersfoort, 24 februari 2017

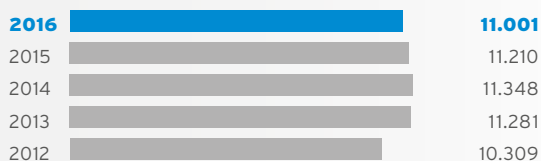
Kerncijfers

Netto-omzet

11,0

miljard euro

Netto-omzet in miljoenen euro's

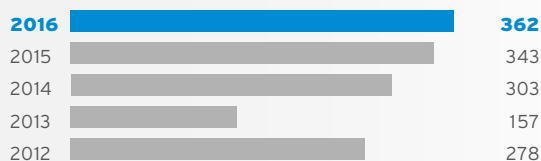


Winst

362

miljoen euro

Winst in miljoenen euro's

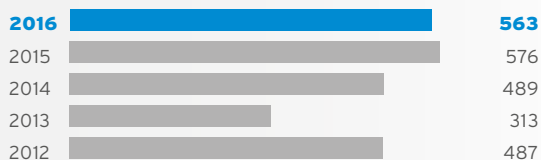


Bedrijfsresultaat

563

miljoen euro

Bedrijfsresultaat in miljoenen euro's

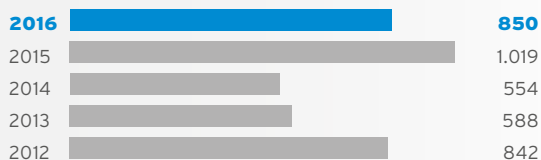


Operationele kasstroom

850

miljoen euro

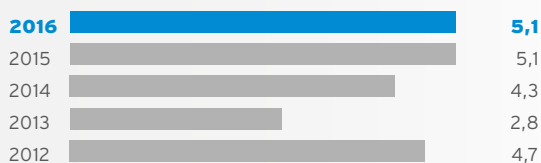
Operationele kasstroom in miljoenen euro's



Bedrijfsresultaat in % netto-omzet

5,1%

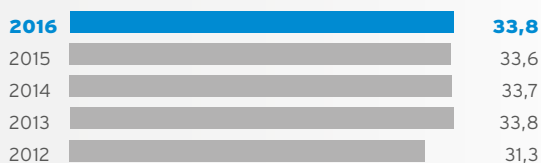
Bedrijfsresultaat in % netto-omzet



Solvabiliteit

33,8%

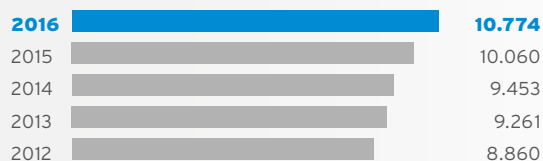
Eigen vermogen in % balanstotaal



Melkaanvoer van
leden-melkveehouders**10,8**

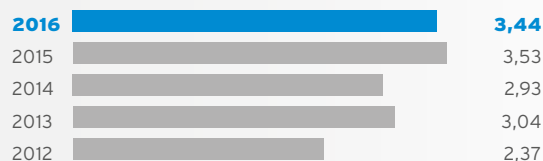
miljard kg

Melkaanvoer van leden-melkveehouders in miljoenen kg

**Waardecreatie** voor
leden-melkveehouders**3,44**

euro per 100 kg melk

Waardecreatie in euro's per 100 kg melk

**Melkprijs** voor
leden-melkveehouders**32,26**

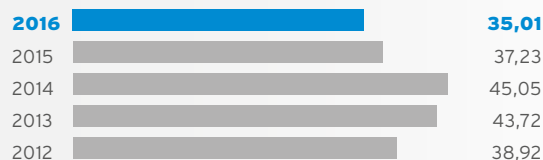
euro per 100 kg melk

Melkprijs in euro's per 100 kg melk

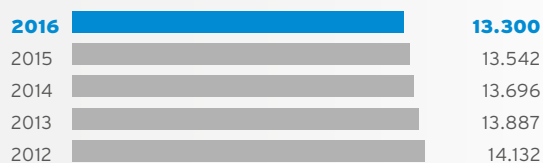
**Prestatieprijs**
onderneming**35,01**

euro per 100 kg melk

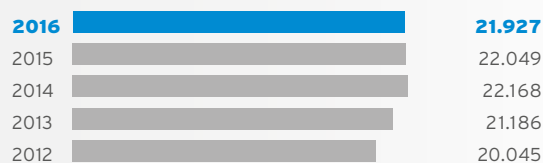
Prestatieprijs in euro's per 100 kg melk

**Leden-melkveebedrijven****13.300**

Leden-melkveebedrijven (einde jaar)

**Medewerkers****21.927**

Medewerkers (gemiddeld aantal fte's)



Kerncijfers

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2016	2015	Δ%
Resultaten			
Netto-omzet	11.001	11.210	-1,9
Netto-omzet voor valuta-effecten	11.207	11.210	0,0
Bedrijfsresultaat	563	576	-2,3
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	593	576	3,0
Winst	362	343	5,5
Winst voor valuta-effecten	373	343	8,7
Bedrijfsresultaat in % van de netto-omzet	5,1	5,1	
Balans			
Balanstotaal	9.374	8.421	11,3
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	3.169	2.832	11,9
Eigen vermogen in % van het balanstotaal	33,8%	33,6%	
Weerstandsvermogen in % van het balanstotaal ¹	14,0%	13,2%	
Nettoschuld ²	1.225	1.108	10,6
Kasstroom			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	850	1.019	-16,6
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-955	-705	-35,5
Investerings	518	564	-8,2
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	28,38	30,68	-7,5
Prestatietoeslag	2,19	2,25	-2,7
Weidegangtoeslag ³	0,29	0,29	
Bijzondere melkstromen ⁴	0,15	0,14	7,1
Contante prijs	31,01	33,36	-7,0
Reservering ledenobligaties	1,25	1,28	-2,3
Melkprijs	32,26	34,64	-6,9
Additionele uitkeringen ⁵	0,22	n.v.t.	
Rente op ledenobligaties	0,41	0,42	-2,4
Algemene reserve	2,12	2,17	-2,3
Prestatieprijs	35,01	37,23	-6,0
Overige gegevens			
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	21.927	22.049	-0,6
Aantal ongevallen met verzuim (per 200.000 gewerkte uren)	0,12	0,24	
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	13.300	13.542	-1,8
Aantal leden einde jaar	18.906	19.006	-0,5
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	11.231	11.066	1,5
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.774	10.060	7,1

¹ Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder.

² De nettoschuld betreft kortlopende en langlopende rentedragende verplichtingen, verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. minus ter vrije beschikking staande liquide middelen.

³ Melkveeouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2016 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.

⁴ Bijzondere melkstromen betreffen 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 (47,71 euro inclusief een verrekking van 0,04 euro per 100 kilo door een te lage inschatting over 2016) en de garantieprijs (28,38 euro) per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,15 euro per 100 kilo melk.

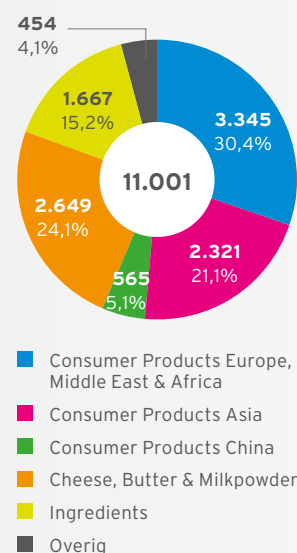
⁵ In 2016 is 23,8 miljoen euro uitgekeerd (0,22 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 2 cent- en 10 centmaatregel.

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

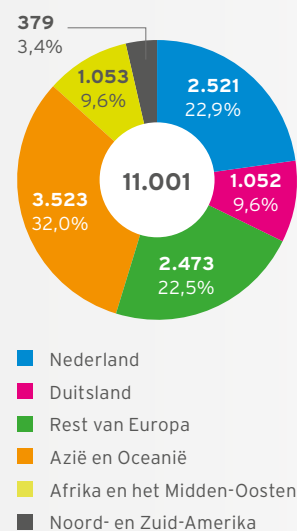
	2016	2015	Δ%
Consumer Products Europe, Middle East & Africa			
Netto-omzet	3.345	3.681	-9,1
Netto-omzet voor valuta-effecten	3.491	3.681	-5,2
Prijseffect op de omzet	▼		
Volumeontwikkeling (in percentage)	-0,4		
Volume-mix-effect op de omzet (in percentage)	-1,0		
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	7.313	7.604	-3,8
Consumer Products Asia			
Netto-omzet	2.321	2.328	-0,3
Netto-omzet voor valuta-effecten	2.355	2.328	1,2
Prijseffect op de omzet	▼		
Volumeontwikkeling (in percentage)	5,9		
Volume-mix-effect op de omzet (in percentage)	2,7		
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	6.190	6.324	-2,1
Consumer Products China			
Netto-omzet	565	445	27,0
Netto-omzet voor valuta-effecten	588	445	32,1
Prijseffect op de omzet	▲		
Volumeontwikkeling (in percentage)	37,0		
Volume-mix-effect op de omzet (in percentage)	24,3		
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	1.101	893	23,3
Cheese, Butter & Milkpowder			
Netto-omzet	2.649	2.568	3,2
Prijseffect op de omzet	▼		
Volumeontwikkeling (in percentage)	7,7		
Volume-mix-effect op de omzet (in percentage)	5,0		
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	2.720	2.751	-1,1
Ingredients			
Netto-omzet	1.667	1.721	-3,1
Prijseffect op de omzet	▼		
Volumeontwikkeling (in percentage)	5,4		
Volume-mix-effect op de omzet (in percentage)	4,1		
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	3.094	3.099	-0,2

Netto-omzet naar business group

in miljoenen euro's

**Netto-omzet naar afzetgebied**

in miljoenen euro's



Belangrijkste ontwikkelingen 2016



Volumetoename, omzetsdaling

Verdere volumegroei en resultaatsverbetering in Zuidoost-Azië en China

Volumes in Europa licht gestegen, maar marges onder druk

Volumes en resultaat in Afrika sterk onder druk door economische en politieke ontwikkelingen en negatieve valuta-effecten

Herstel opbrengstprijzen en resultaat basisproducten (kaas, boter en melkpoeder) in tweede helft 2016

Netto-omzet neemt af met 1,9 procent naar 11,0 miljard euro door ongunstige valuta-effecten. De -2,7 procent lagere verkoopprijzen worden gecompenseerd door een 2,8 procent positief volume-mix-effect



Winststijging

Bedrijfsresultaat daalt met 2,3 procent naar 563 miljoen euro voornamelijk als gevolg van valuta-effecten; gecorrigeerd voor valuta-effecten is het bedrijfsresultaat 593 miljoen euro

Winst neemt toe met 5,5 procent naar 362 miljoen euro; gecorrigeerd voor valuta-effecten is de winst 373 miljoen euro

Kasstroom uit operationele activiteiten neemt af naar 850 miljoen euro (2015: 1.019 miljoen euro) als gevolg van toename van het werkkapitaal



Melkaanvoer stijgt, melkprijs daalt, waardecreatie neemt af

Melkproductie leden-melkveehouders neemt 7,1 procent toe naar 10.774 miljoen kilo melk (2015: 10.060 miljoen kilo)

Garantieprijs daalt 7,5 procent naar 28,38 euro (2015: 30,68 euro)

Waardecreatie neemt af met 2,5 procent naar 3,44 euro (prestatietoelag 2,19 euro en reservering ledenobligaties 1,25 euro) (2015: 3,53 euro) door de sterkere toename van het melkvolume dan de winst (verwateringseffect). Bij gelijkblijvend melkvolume 2015: waardecreatie 3,69 euro per 100 kilo

Melkprijs voor leden-melkveehouders neemt 6,9 procent af naar 32,26 euro (2015: 34,64 euro)

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



Goede stappen in realisatie strategie *route2020*

Groei van 2,8 procent in producten met toegevoegde waarde, met name in kindervoeding, zuiveldranken en kaas

Het 'uitbreiden van de leidende posities in groeiemarkten': succesvol in Zuidoost-Azië, China en met ingrediënten, maar blijft achter in Afrika

Het 'beschermen van het volume in thuismarkten': constant volume, echter wel met margedruk, door succesvolle activiteiten met kaas, Debic, Campina-yoghurt en -kwark, Mona en Landliebe

Het 'ontwikkelen van toekomstige markten': belang van 51 procent in Engro Foods in Pakistan en start verkopen van foodserviceproducten in China

Investerings: 518 miljoen euro (2015: 564 miljoen euro) in capaciteit, vervanging, kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid

Uitrol efficiëntieprogramma's op kantoor- en productielocaties verloopt volgens plan



Over Royal FrieslandCampina

Strategie *route2020*: duurzame groei én waardecreatie

nourishing by nature

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



De groeiende wereldbevolking voorzien van de juiste nutriënten 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* van FrieslandCampina – *nourishing by nature* – staat voor betere voeding voor consumenten in de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst.

Purpose

nourishing by nature

Betere voeding

De wereldbevolking zal naar verwachting groeien van 7,4 miljard mensen in 2015 naar 8,5 miljard in 2030 en ruim 9,7 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. Dit sluit aan op de *Sustainable Development Goal* van de Verenigde Naties 'Goede voeding en duurzame voedselproductie' (SDG 2).

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. Dit sluit aan op de *Sustainable Development Goal* 'Economische groei en fatsoenlijk werk' (SDG 8).





Aspiratie

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, grondstoffen en fossiele brandstoffen. Dit sluit aan op de *Sustainable Development Goals*: 'Verantwoorde consumptie en productie' (SDG 12) en 'Klimaatbescherming' (SDG 13).

FrieslandCampina heeft de langetermijnaspiratie om:

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

Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties

De Verenigde Naties hebben *Sustainable Developments Goals* (SDG's) opgesteld: 17 ambitieuze doelen die betrekking hebben op onderwerpen als verantwoorde productie en consumptie, klimaat, duurzame gemeenschappen, gezondheid en welzijn alsmede bestrijding van armoede en honger. Deze ontwikkelingsdoelen zijn ondertekend door 193 landen en bieden regeringen en het bedrijfsleven een routekaart om te komen tot een toekomst die eerlijker en duurzamer is. De FrieslandCampina-strategie *route2020* en het duurzaamheidsbeleid *nourishing by nature* zijn in lijn met de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. De voor FrieslandCampina meest relevante *Sustainable Developments Goals* zijn aangegeven bij de beschrijving van de strategische uitgangspunten.





Het Nederlandse zuivelerfgoed en de unieke melkketen op een duurzame wijze inzetten



Uitbreiden van de leidende posities in groeimarkten



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 primaire en bijproducten die de meeste waarde opleveren. Dit vraagt in de komende jaren meer inspanningen gericht op het verbeteren van het resultaat van de minst winstgevende miljarden kilo's melk.

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 toekomstige markten

Sterk betrokken, capabele mensen
die effectief samenwerken

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

In de *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 leden-melkveehouders 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 beperkt 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;
- ledenmelkverwaardiging: 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 toekomstige markten.

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 bestaat een sterke onderlinge betrokkenheid. Er 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.

Markten

Europa

	6.046	omzet*
	12.922	medewerkers
	66	locaties



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

Azië en Oceanië

	3.523	omzet*
	7.786	medewerkers
	36	locaties



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

Afrika en het Midden-Oosten

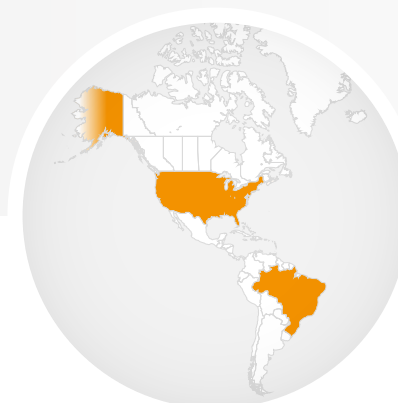
	1.053	omzet*
	1.050	medewerkers
	6	locaties



Nigeria	Verenigde Arabische Emiraten
Ghana	Saoedi-Arabië
Ivoorkust	Egypte

Noord- en Zuid-Amerika

	379	omzet*
	169	medewerkers
	6	locaties

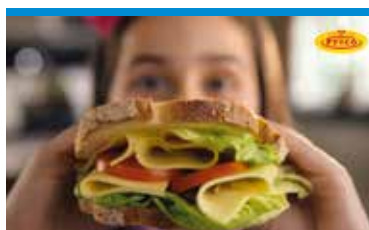
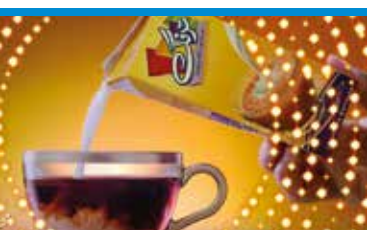


Verenigde Staten
Brazilië

* In miljoenen euro's

Merken

Consument



Foodservice



Ingrediënten



Top 10 consumentenmerken

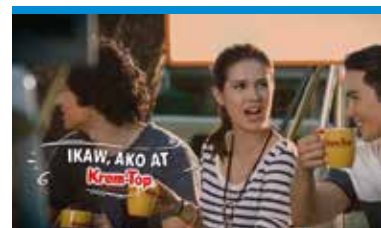
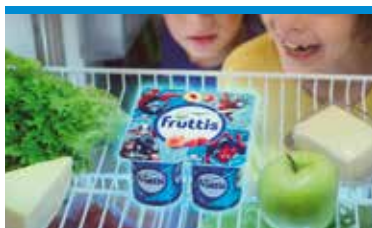
naar omzet in euro's

- | | | |
|----|--------------|--|
| 1 | Friso | wereldwijd |
| 2 | Frisian Flag | Indonesië |
| 3 | Dutch Lady | Vietnam, Maleisië, Myanmar, Singapore, China |
| 4 | Peak | Nigeria |
| 5 | Alaska | Filippijnen |
| 6 | Campina | Nederland, België |
| 7 | Rainbow | Saoedi-Arabië, Verenigde Arabische Emiraten |
| 8 | Foremost | Thailand |
| 9 | Debic | Foodservice in Europa |
| 10 | Frico | wereldwijd |

Top 5 industriële producten

naar omzet in euro's

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





Verslag executive board

Ontwikkelingen en resultaten

Hogere winst bij lagere omzet in turbulent jaar

De winst van Koninklijke FrieslandCampina N.V. is in 2016 toegenomen met 5,5 procent naar 362 miljoen euro (2015: 343 miljoen euro). Het bedrijfsresultaat daalde met 2,3 procent naar 563 miljoen euro (2015: 576 miljoen euro). Gecorrigeerd voor de negatieve valuta-effecten van 30 miljoen euro is het bedrijfsresultaat 593 miljoen euro. De marge bleef op niveau door de verkoop van meer producten met toegevoegde waarde in vooral Azië en lagere inkoopkosten. Het volume melk van de leden-melkveehouders nam met 7,1 procent toe naar 10,8 miljard kilo. Ondanks de groei van het volume nam de netto-omzet af met 1,9 procent naar 11,0 miljard euro (2015: 11,2 miljard euro) door negatieve valuta-effecten. De kasstroom uit operationele activiteiten daalde naar 850 miljoen euro (2015: 1.019 miljoen euro) door een hogere waarde van de voorraden ultimo 2016.

De melkprijs voor de leden-melkveehouders nam af met 6,9 procent naar 32,26 euro per 100 kilo melk (2015: 34,64 euro) door de lagere garantieprijs voor boerderijmelk. De waardecreatie (prestatietoeslag en reservering in ledenobligaties) nam toe met 15 miljoen euro naar 371 miljoen euro. Per 100 kilo melk is de waardecreatie met 2,5 procent afgenomen tot 3,44 euro (2015: 3,53 euro) doordat het melkvolume sterker toenam dan de winst (verwateringseffect).

Netto-omzet daalt

De netto-omzet nam af met 1,9 procent naar 11,0 miljard euro door negatieve valuta-effecten. De verkoopprijzen daalden met 2,7 procent. De verkopen (volumes) van producten met toegevoegde waarde, zoals kindervoeding en zuivelranken, namen toe met 2,8 procent. Het volume basisproducten groeide met 2,7 procent door de toename van de melkproductie van de leden-melkveehouders, die vooral werd gebruikt voor de productie van meer boter en melkpoeder.

De verkopen van Friso-kindervoeding namen in alle markten toe, vooral in China. Ook het volume in de categorie zuivelranken steeg in Zuidoost-Azië en het Midden-Oosten. In Afrika nam het volume zuivelranken af. Het volume kaas met toegevoegde waarde nam toe, maar de omzet daalde door de lagere verkoopprijzen. Het volume basisproducten steeg als gevolg van het hogere melkaanbod van leden-melkveehouders. Er is in 2016 1,5 miljard kilo boerderijmelk direct doorverkocht. Via de Dutch Milk Foundation is minder melk verkocht, maar op de spotmarkt is meer melk afgezet dan in het vorige boekjaar.

Bedrijfsresultaat licht gedaald

Het bedrijfsresultaat nam in 2016 af met 2,3 procent tot 563 miljoen euro (2015: 576 miljoen euro). Valuta-effecten hadden een negatief effect van 30 miljoen euro op het bedrijfsresultaat.

De brutomarge is met 3,7 procent afgenomen naar 1.926 miljoen euro (2015: 2.000 miljoen euro). Zonder valuta-effecten was de brutomarge constant versus 2015. Het verkoopvolume nam toe bij lagere verkoopprijzen en lagere kostprijzen, waardoor de marges op het niveau van 2015 bleven. De kostprijs van de omzet daalde met 1,5 procent naar 9.075 miljoen euro. Dit is vooral het

Kerncijfers	2016	2015	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	11.001	11.210	-1,9
Netto-omzet voor valuta-effecten	11.207	11.210	0,0
Bedrijfsresultaat	563	576	-2,3
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	593	576	3,0
Winst	362	343	5,5
Winst voor valuta-effecten	373	343	8,7
Bedrijfsresultaat in % van de netto-omzet	5,1	5,1	
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	850	1.019	-16,6
Waardecreatie per 100 kg melk	3,44	3,53	-2,5
Melkprijs in euro's per 100 kg melk	32,26	34,64	-6,9
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.774	10.060	7,1

gevolg van de lagere garantieprijs voor boerderijmelk, kostenverlagende maatregelen in alle business groups en het verbeteren van de inkoopcondities voor overige grondstoffen en verpakkingsmaterialen.

De vergoeding aan de leden-melkveehouders voor de melk is in 2016 met 0,9 procent toegenomen naar 3.544 miljoen euro (2015: 3.514 miljoen euro). De toename is het gevolg van de stijging van de melkaanvoer met 7,1 procent naar 10.774 miljoen kilo melk. In 2016 is 23,8 miljoen euro uitgekeerd (0,22 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 2 cent- en 10 centmaatregel. Dit is ten laste gegaan van het bedrijfsresultaat.

Het bedrijfsresultaat verbeterde bij de business groups Consumer Products Asia, Consumer Products China en Cheese, Butter & Milkpowder. Bij Consumer Products Europe, Middle East & Africa en in mindere mate bij Ingredients daalde het bedrijfsresultaat ten opzichte van 2015.

FrieslandCampina investeerde 540 miljoen euro in reclame en promoties (2015: 536 miljoen euro) om zijn marktposities te verbeteren. De stijging van de verkoop- en algemene beheerskosten wordt veroorzaakt door acquisities en groei in Azië. In de overige bedrijfsopbrengsten was er in 2016 sprake van een eenmalige bate van 13,5 miljoen euro door de verkoop van het voormalige Coberco-terrein in Arnhem aan BPD Ontwikkeling voor 16,1 miljoen euro. In 2015 was nog sprake van reorganisatiekosten van 50 miljoen euro.

Hogere winst

De winst over 2016 nam toe met 5,5 procent naar 362 miljoen euro (2015: 343 miljoen euro). De toename van de winst is het gevolg van meer verkopen van producten met toegevoegde waarde vooral in Azië, herstel van de verkoopprijzen van basiszuivelproducten in het tweede halfjaar, lagere inkoopkosten en een lagere belastinglast.

De nettofinancieringslast is met 2 miljoen euro afgenomen naar 41 miljoen euro. De nettorentelast bedroeg 28 miljoen euro (2015: 43 miljoen euro).

Melkprijssystematiek en winstverdeling 2014-2016

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

Aanpassingen in melkprijssystematiek en winstverdeling 2017-2019

Van de winst van Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de jaren 2017-2019, op basis van de garantieprijs en na aftrek van de rentevergoeding op ledenobligaties en de winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen, wordt 55 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 10 procent aan de leden-melkveehouders uitgekeerd in de vorm van ledenobligaties. De uitgifte ledenobligaties wordt berekend op basis van de waarde van de in het boekjaar geleverde melk.

Het resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen is in 2016 gestegen van 15 miljoen euro naar 20 miljoen euro.

De belastinglast bedroeg 180 miljoen euro (2015: 205 miljoen euro). De afname is het gevolg van een lagere effectieve belastingdruk van 33 procent (2015: 37 procent) door een lagere toevoeging aan de voorzieningen ten opzichte van voorgaand jaar.

Winstverdeling

Van de winst in 2016 van 362 miljoen euro wordt 80 miljoen euro toegerekend aan de minderheidsbelangen (2015: 73 miljoen euro). De executive board stelt voor om 229 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve (2015: 218 miljoen euro). De resterende winst wordt als volgt bestemd: 44 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties (2015: 42 miljoen euro) en 9 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie aan de onderneming (2015: 10 miljoen euro).

Waardecreatie voor leden-melkveehouders neemt licht af door toename melkvolume

Over het jaar 2016 wordt bovenop de garantieprijs in totaal 371 miljoen euro aan leden-melkveehouders uitgekeerd (2015: 355 miljoen euro), het hoogste bedrag sinds de fusie eind 2008. Hiervan is de prestatietoeslag 236 miljoen euro (2,19 euro per 100 kilo melk exclusief btw). De uitgifte van ledenobligaties over 2016 bedraagt 135 miljoen euro (1,25 euro per 100 kilo melk exclusief btw). In totaal bedragen de prestatietoeslag en uitgifte ledenobligaties per 100 kilo melk 3,44 euro (2015: 3,53 euro), een daling van 2,5 procent.

De melkprijs voor de leden-melkveehouders over 2016 is 32,26 euro exclusief btw per 100 kilo melk. Ten opzichte van 2015 (34,64 euro) is dat een afname met 6,9 procent.

De garantieprijs over 2016 was 28,38 euro per 100 kilo melk, een afname van 7,5 procent ten opzichte van 2015 (30,68 euro). De daling van de garantieprijs is het gevolg van lagere melkprijzen van de referentiebedrijven. De vergoeding voor bijzondere melkstromen (Landliebe, biologische melk) bedraagt 0,15 euro per 100 kilo melk en de weidegangtoeslag bedraagt 0,29 euro per 100 kilo melk.

Melkprijs en prestatieprijs

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

	2016	2015
Toevoeging aan algemene reserve	2,12	2,17
Rente op ledenobligaties en ledencertificaten	0,41	0,42
Additionele uitkeringen	0,22	n.v.t.
Reservering op naam ledenobligaties-vast	1,25	1,28
Prestatietoeslag	2,19	2,25
Weidegangtoeslag	0,29	0,29
Toeslag bijzondere melkstromen	0,15	0,14
Garantieprijs	28,38	30,68

Waardecreatie	
2016	2015
3,44	3,53

Contante prijs	
2016	2015
31,01	33,36

Melkprijs	
2016	2015
32,26	34,64

Prestatieprijs	
2016	2015
35,01	37,23

De prestatietoeslag bedraagt 2,19 euro per 100 kilo melk (2015: 2,25 euro). De afname is het gevolg van de sterkere toename van het melkvolume ten opzichte van de winst. De uitgifte van ledenobligaties over het jaar 2016 bedraagt 1,25 euro per 100 kilo melk (2015: 1,28 euro).

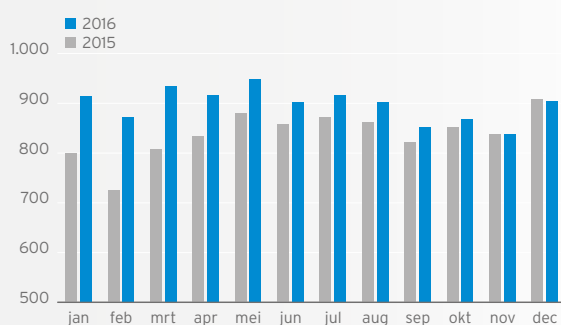
De prestatieprijs weerspiegelt de totale prestatie van de onderneming. De FrieslandCampina-prestatieprijs over 2016 bedraagt 35,01 euro per 100 kilo melk exclusief btw (2015: 37,23 euro), een afname van 6,0 procent ten opzichte van 2015, vooral door de lagere garantieprijs. In de prestatieprijs is opgenomen de additionele uitkering van 0,22 euro per 100 kilo melk in het kader van de tijdelijke 2 cent- en 10 centmaatregel. De algemene reservering in 2016 bedraagt 2,12 euro ten opzichte van 2,17 euro in 2015.

De biologische melkprijs over 2016 bedraagt 51,65 euro exclusief btw per 100 kilo melk (2015: 51,80 euro). De biologische garantieprijs is 47,71 euro per 100 kilo melk (2015: 47,77 euro). De prestatietoeslag en de uitgifte van ledenobligaties zijn hetzelfde als bij reguliere melk. De biologische melkprijs wordt bepaald door vraag en aanbod van biologische melk op de West-Europese markt.

In september 2016 is een interim-uitkering betaald aan de leden-melkveehouders van 1,17 euro per 100 kilo melk. Dit was 75 procent van de pro-forma-prestatietoeslag over het eerste halfjaar (0,595 euro per 100 kilo melk over het gehele jaar). De finale afrekening vindt plaats in april 2017, op basis van de jaarresultaten van FrieslandCampina en de door de melkveehouder in 2016 geleverde hoeveelheid melk. De prestatietoeslag over 2016 bedraagt 2,19 euro, dus de leden-melkveehouders ontvangen van de prestatietoeslag nog 1,595 euro per 100 kilo melk in april 2017.

Melkproductie leden-melkveehouders

per maand in miljoenen kg



Populariteit weidekaas groeit

Het aantal zuivelproducten gemaakt van weidemelk neemt toe. In 2016 is Campina-kaas geïntroduceerd, een serie Goudse kazen gemaakt met weidemelk van jong tot extra belegen, in plakken en stukken. Milner en Noord-Hollandse Gouda met het Rode Zegel waren al weidemelkkazen. Een aantal supermarktketens in Nederland is dit jaar voor hun huismerken ook weidekaas van FrieslandCampina gaan afnemen.

In totaal is de rente op ledenobligaties toegenomen van 42 miljoen euro naar 44 miljoen euro als gevolg van de toename van het aantal obligaties. De rente over de periode 1 januari-31 mei 2016 bedroeg 3,210 procent, de rente over de periode 1 juni-30 november 2016 3,099 procent en de rente in de maand december 3,031 procent (de rente op de 6-maands Euribor was voor december 2016 -0,219 procent). Per 100 kilo ledenmelk is de gemiddelde rente-uitkering 0,41 euro (2015: 0,42 euro).

Melkaanvoer neemt toe met 7,1 procent

In 2016 is 10.774 miljoen kilo melk door de leden-melkveehouders van de coöperatie aangeboden. Door de groei van het aantal melkkoeien, de goede voerkwaliteit en de milde weersomstandigheden lag de melkaanvoer 7,1 procent boven het niveau van 2015 (10.060 miljoen kilo). Het groeiende aanbod van boerderijmelk bij een achterblijvende marktvraag heeft in de eerste vijf maanden van 2016 gezorgd voor een verdere daling van de prijzen van vooral basisproducten als foliekaas, boter en melkpoeder. Vanaf mei trad langzaam prijsherstel op door het dalende melkaanbod in Europa.

Maatregelen om de groei van de melkproductie te remmen

Na de afschaffing van de melkquotering in april 2015 is de melkproductie op de boerderijen van de leden-melkveehouders sterker toegenomen dan voorspellingen

hadden aangegeven. Daarnaast had FrieslandCampina in zijn capaciteitsplanning rekening gehouden met de inwerkingtreding van het fosfaatrechtstelsel per 1 januari 2017. Dit zou naar verwachting leiden tot een reductie van de melkproductie door de leden-melkveehouders om te voldoen aan fosfaatreductie. FrieslandCampina heeft dan ook in 2016 verschillende maatregelen getroffen om de groei van de melkproductie door de leden-melkveehouders te remmen. Tussen 28 december 2015 en 11 februari 2016 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 hoog zou zijn dat de verwerkingscapaciteit en de directe verkoopmogelijkheden 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 0,02 euro per kilo melk (exclusief btw). 60 procent van de leden-melkveehouders heeft aan deze tijdelijke regeling deelgenomen. In de eerste zes weken van 2016 is 34 miljoen kilo minder melk geleverd. De regeling heeft 14 miljoen euro gekost. Vanaf 1 februari 2016 heeft FrieslandCampina geen melk meer afgenomen van circa de helft van de Belgische leveranciers. Het gaat hierbij om circa 180 miljoen kilo melk op jaarbasis. Voor dit volume was in België geen directe marktbestemming. Andere Belgische zuivelondernemingen hebben de afname van de melk overgenomen.

Tussen 1 oktober 2016 en 1 april 2017 vergoedt FrieslandCampina de leden-melkveehouders voor een periode van zes maanden 0,10 euro per kilo niet-geproduceerde melk. Met deze maatregel beoogt FrieslandCampina de fosfaatproductie bij de leden-melkveebedrijven versneld te verminderen. Hiermee werd (op moment van bekendmaking op 17 september 2016) vooruitgelopen op de werking van het aangekondigde fosfaatrechtstelsel per 1 januari 2017. FrieslandCampina streeft met deze maatregel naar een vermindering van in totaal 150 miljoen kilo melk in de periode van 1 oktober 2016 tot en met 31 maart 2017. FrieslandCampina heeft hier een bedrag van 15 miljoen euro voor beschikbaar gesteld. Dit bedrag komt bovenop de melkverminderingspremie van 0,14 euro per kilo melk die de Europese Unie voor niet-geproduceerde melk uitbetaalt aan melkveehouders die zich voor 21 september 2016 hebben aangemeld bij RVO.nl. In de periode tot 31 december 2016 is 102 miljoen kilo melk minder geleverd en is 10 miljoen euro aan de deelnemende leden-melkveehouders uitgekeerd.

Operationele kasstroom afgenomen

De kasstroom uit operationele activiteiten is afgenomen naar 850 miljoen euro (2015: 1.019 miljoen euro) als gevolg van de toename van het werkkapitaal. In 2016 bedroeg de uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities 955 miljoen euro (2015: 705 miljoen euro). In 2016 is 518 miljoen euro geïnvesteerd in productiecapaciteit en efficiëntie- en kwaliteitsverbeteringen. Desinvesteringen van activiteiten en activa leverden 56 miljoen euro op.

In 2016 is 436 miljoen euro geïnvesteerd in de acquisitie van een belang van 51 procent in Engro Foods in Pakistan.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten is uitgekomen op -227 miljoen euro (2015: -228 miljoen euro). Dit is het saldo van uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, rente voor ledenobligaties, de benutting van de kredietfaciliteit en een put-optieverplichting van 80 miljoen euro aan de



Nederlandse melkveehouder promoot Friso in China

De Nederlandse melkveehouder Nils den Besten en zijn gezin hebben in november 2016 een bezoek gebracht aan China om de producten van het merk Friso te promoten. Op 11 november vond in China het grote jaarlijkse online shopping-evenement plaats. Online-verkopen zijn voor Friso belangrijk. In een live online uitzending vertelde Nils over het dagelijkse leven als melkveehouder van FrieslandCampina. Ook deelde hij in verschillende interviews zijn kennis over de Nederlandse melkveehouderij en de manier waarop Friso-producten worden geproduceerd. Friso onderscheidt zich in China door het *van gras tot glas*-concept waarbij de melk afkomstig is van de eigen leden-melkveehouders. Het evenement was een groot commercieel succes. In de social media was er veel positieve aandacht voor het bijzondere optreden van Nils als Nederlandse melkveehouder.

International Finance Corporation en de Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden.

Het saldo liquide middelen en rekening-courant banken is afgenomen van 718 miljoen euro (ultimo 2015) naar 354 miljoen euro (ultimo 2016) vooral als gevolg van de hogere investeringsactiviteiten.

Financiële positie

De nettoschuld bedroeg 1.225 miljoen euro per 31 december 2016. Ten opzichte van ultimo 2015 is dit een toename van 117 miljoen euro.

Het weerstandsvermogen (eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder) is versterkt door toevoeging van de winstreservering en bedraagt 1.309 miljoen euro. Als percentage van het balanstotaal neemt het weerstandsvermogen toe van 13,2 naar 14,0 procent.

Het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers is toegenomen naar

3.169 miljoen euro (2015: 2.832 miljoen euro) door toevoeging van de winstreservering en de toename van het aantal ledenobligaties. De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers als percentage van het balanstotaal, is vrijwel gelijk gebleven met 33,8 procent (2015: 33,6 procent).

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen, was per 31 december 2016 3.644 miljoen euro (ultimo 2015: 3.093 miljoen euro). Het totaal eigen vermogen is per saldo toegenomen door de winstreservering in de algemene reserve, de toename van het aantal ledenobligaties en de opname van het resterende belang in Engro Foods dat toekomt aan derden.

De nettofinancieringslast bedroeg 41 miljoen euro en is daarmee 2 miljoen euro afgenomen ten opzichte van 2015. Deze afname is voornamelijk veroorzaakt door herwaarderingsresultaten op financiële instrumenten.

Markontwikkelingen

Wereldwijd nam in 2016 de melkproductie toe met 1,0 procent ten opzichte van 2015. De melkproductie in de Europese Unie steeg in dezelfde periode met 0,4 procent en in Nederland met 7,5 procent. In Oceanië nam de melkproductie af met 3,9 procent, in Latijns-Amerika daalde de melkproductie met 3,9 procent en in Noord-Amerika steeg de melkproductie met 2,6 procent.

In de eerste vier maanden van 2016 zette de markttrend van 2014 en 2015 door en daalden de opbrengstprijzen voor basisproducten verder. De melkproductie bleef stijgen bij een beperkte groei van de vraag op de wereldmarkt en een stagnerende vraag in West-Europa. De prijzen van mager melkpoeder daalden tot onder het interventieniveau van 1.698 euro per ton. Ook de prijzen voor boter, foliekaas en natuurkaas bereikten dieptepunten in april 2016. In 2016 is 422.000 ton

melkpoeder door interventiebureaus tijdelijk uit de markt genomen en is tijdelijk 143.000 ton boter in de Private Opslagregeling van de Europese Unie terechtgekomen.

De aanhoudend lage melkprijzen leidden tot een vermindering van de melkproductie in de Europese Unie en ook wereldwijd. Vanaf juni 2016 bleef de melkproductie onder het niveau van 2015. De handelsvoorraden bij kopers waren relatief beperkt, omdat zij in de veronderstelling verkeerden dat de prijs voor zuivelproducten langdurig laag zou blijven. Het effect van beide ontwikkelingen was dat vanaf de zomer 2016 sprake was van een toenemende vraag naar zuivelproducten op de Europese en wereldmarkt, waardoor de verkoopprijzen van de meeste basisproducten konden stijgen. Deze opwaartse prijstrend werd ondersteund door een sterkere importbehoefte in een aantal landen in Zuidoost-Azië.

Nederlandse noteringen (kaas: Hannover-notering)

in euro per ton product

	1 januari 2016	1 april 2016	1 september 2016	31 december 2016	31 december t.o.v. 1 januari Δ%
Kaas (Hannover)	2.300	1.950	2.800	3.300	43,5
Vol melkpoeder	2.100	1.790	2.440	3.220	53,3
Mager melkpoeder	1.670	1.620	1.890	2.120	26,9
Weipoeder	500	500	800	840	68,0
Boter	2.830	2.370	3.770	3.990	41,0

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 2016 is de looptijd van deze faciliteit met een jaar verlengd naar april 2021. Per ultimo december 2016 is 250 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. In april 2016 zijn 'groene' schuldbewijzen (*Green Schuldschein*) uitgegeven voor 300 miljoen euro voor de (her)financiering van investeringen die bijdragen aan duurzamere productie in de FrieslandCampina-productielocaties en voor de verdere ontwikkeling van gezonde voeding en de zuivelsector in landen waar FrieslandCampina actief is. Van de Europese Investeringsbank is in juni 2016 een kredietfaciliteit van 150 miljoen euro verkregen voor de financiering van R&D-activiteiten van FrieslandCampina in Europa. De International Finance Corporation (IFC) en de Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO) hebben gezamenlijk 80 miljoen euro aan risicodragend vermogen verschaft ten behoeve van de acquisitie van een meerderheidsbelang in Engro Foods in Pakistan per 19 december 2016. Daarnaast is van IFC een kredietfaciliteit van 100 miljoen US-dollar verkregen voor de financiering van deze acquisitie.

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 financiële resultaten te voorkomen. De voornaamste financiële instrumenten van FrieslandCampina bestaan uit debiteuren, crediteuren, leningen van kredietinstellingen en institutionele beleggers, ledenobligaties en liquide middelen. Het *treasury*-beleid op het gebied van risico's van financiële instrumenten is vastgesteld op basis van het risicomangementbeleid zoals goedgekeurd door de executive board. De verwerking van de financiële instrumenten en verdere details met betrekking tot het risico en risicobeheer van financiële instrumenten is opgenomen in toelichting 27 van de jaarrekening (pagina 117).

Pensioenlasten en dekkingsgraad

Het grootste deel van de pensioenlasten heeft betrekking op de Nederlandse pensioenregelingen en betreft pensioenlasten uit hoofde van toegezegdebijdrageregelingen. Als gevolg hiervan liggen de pensioenlasten in lijn met die van vorig jaar. Per 1 januari 2015 is, voor medewerkers vallend onder de werking van de cao voor de Zuivelindustrie, de nieuwe pensioenopbouw ondergebracht bij het *Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zuivel en aanverwante industrie* (een collectieve beschikbarepremieregeling). Als gevolg hiervan is de opbouw stopgezet bij de Stichting Pensioenfonds Campina en Avéro Achmea Pensioen. De (beleids)dekkingsgraad van het per 1 januari 2015 opgerichte *BedrijfstakPensioenfonds voor de Zuivel en aanverwante industrie* bedroeg eind 2016 106,1 procent (eind 2015 110,3 procent). De (beleids)dekkingsgraad van het Pensioenfonds Campina is gedaald van 104,8 procent eind 2015 naar 101,9 procent eind 2016. De dekkingsgraad van het bij Avéro Achmea Pensioen ondergebrachte gesepareerde depot is gestegen van 118,1 procent eind 2015 naar 121,7 procent eind 2016. 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 marktwaarde.

Realisatie strategie route2020

FrieslandCampina's strategie *route2020* is gericht op duurzame groei én waardecreatie.

Aspiratie	Realisatie
Tot 2020 jaarlijks circa 5% volumegroei realiseren in de gekozen prioriteitsproduct-marktcombinaties	In 2016 is 2,8% volumegroei gerealiseerd in producten met toegevoegde waarde en 5,9% in de gekozen prioriteitsproduct-marktcombinaties
Circa 10 miljard kilo melk van de leden-melkveehouders efficiënt verwerken en verwaarden	In 2016 is 10,8 miljard kilo ledenmelk verwerkt
Groeien naar 15 miljard euro omzet in 2020	In 2016 is een netto-omzet gerealiseerd van 11,0 miljard euro
Op korte termijn en over 20 jaar financieel gezond en in harmonie zijn met de natuur en de maatschappij om ook voor de volgende generaties melkveehouders waarde te creëren	- Het weerstandsvermogen is versterkt van 13,2 naar 14,0 procent - Realisatie duurzaamheidsdoelstellingen vraagt aandacht



FrieslandCampina opent demonstratiekeuken in Shanghai

Om Chinese klanten in het foodservice-segment beter te kunnen bedienen, opende FrieslandCampina op 6 januari 2017 een demonstratiekeuken in Shanghai. De keuken is onderverdeeld in vier sectoren: dranken, bakkerij, R&D en demonstratie. Technische experts en professionele koks werken hier samen met de medewerkers van FrieslandCampina's Innovation Centre in Wageningen aan innovatieve zuiveloplossingen voor bestaande en potentiële klanten. Ook biedt de keuken ondersteuning aan foodserviceactiviteiten op het gebied van marketingstrategie, smaaktesten en productontwikkeling.

Het uitbreiden van leidende posities in groeiemarkten

In zes van de acht groeiemarkten is FrieslandCampina erin geslaagd volumegroei te realiseren. De meest succesvolle markten zijn China (mede gedreven door de lancering van Friso Prestige) en Indonesië (voornamelijk met gecondenseerde melk). Ook in Maleisië en Vietnam verbeterden de prestaties. De ontwikkelingen in Nigeria blijven achter als gevolg van de verslechterende economie (lage olieprijs) en de bijzonder zwakke Nigeriaanse valuta, de naira. Prijsdruk was er in alle markten.

Het beschermen van het volume in thuismarkten

In vier van de vijf thuismarkten is volumegroei gerealiseerd. In Nederland onder meer met dagverse zuivel en vooral met Campina-kwark en -yoghurt (voor het eerst sinds de fusie eind 2008), Chocomel, Mona en met kaas gemaakt van weidemelk. Een aantal supermarkten is voor hun huismerk overgestapt op weidekaas van FrieslandCampina. Het foodservice-segment heeft zich in 2016 goed ontwikkeld en in het bijzonder het merk Debic realiseerde een goede groei. In Duitsland hebben volumes en marktaandelen

van zuivel dranken onder druk gestaan. Landliebe is wel gegroeid. Ook is meer kaas naar Duitsland geëxporteerd. De toename van de verkopen aan supermarkten voor huismerken heeft bijgedragen aan de verwerking van de toenemende hoeveelheid melk. Dit is echter wel gepaard gegaan met gedeeltelijk negatieve marges.

Het ontwikkelen van toekomstige markten

Met de aankoop van 51 procent van de aandelen van Engro Foods in Pakistan, het tweede zuivelbedrijf in Pakistan, heeft FrieslandCampina zijn positie in Centraal-Azië verstevigd. In China is groei gerealiseerd door de verkoop van foodserviceproducten en in mindere mate van consumptiemelk. De positie van FrieslandCampina in Myanmar is verbeterd door de uitbreiding van distributie. De toetreding tot nieuwe markten in Noord- en West-Afrika is vertraagd door de onrust en achterblijvende economische ontwikkelingen in deze regio's. Het nieuwe segment voeding voor ouderen heeft zich positief ontwikkeld met groei van de volumes en het marktaandeel van Optimel Pro Age in Hong Kong.

Investerings

In 2016 heeft FrieslandCampina 518 miljoen euro geïnvesteerd (2015: 564 miljoen euro). De investeringen hebben tot doel de toenemende melkhoeveelheid van de leden-melkveehouders te verwerken en te verwaarden in producten die inspelen op de wensen en behoeften van klanten en consumenten. Daarnaast is geïnvesteerd in het verder verbeteren van de productkwaliteit, veiligheid en efficiëntie. Sinds 2009 is in totaal 3,6 miljard euro geïnvesteerd in vaste activa, waarvan 2,6 miljard (ruim 70 procent) in Nederland.

In 2016 zijn een aantal nieuwe productiefaciliteiten in gebruik genomen:

- FrieslandCampina Ingredients in Borculo: tweede gedeelte van de nieuwbouw voor de productie van melkpoeder en kindervoeding
- FrieslandCampina Cheese in Gerkesklooster: uitbouw kaaspakhuis en pekellokaal

Investerings

in miljoenen euro's

2016		518
2015		564
2014		656
2013		559
2012		423

De belangrijkste lopende investeringsprojecten

FrieslandCampina Consumer Products Europe,
Middle East & Africa, Leeuwarden

Investering: 138 miljoen euro

Looptijd: 2014-2017

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

FrieslandCampina Ingredients, Beilen

Investering: 57 miljoen euro

Looptijd: 2015-2017

Doel: uitbreiding kleinverpakkingscapaciteit van kindervoeding

Investeringsprojecten 2017

De begroting voor 2017 bevat circa 500 miljoen euro aan investeringen. De belangrijkste projecten zijn:

FrieslandCampina Cheese, Butter & Milkpowder,
Gerkesklooster

Investering: 25 miljoen euro

Looptijd: 2016-2017

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

FrieslandCampina Ingredients, Borculo

Investering: 58 miljoen euro

Looptijd: 2016-2019

Doel: uitbreiding van de productiecapaciteit en toepassing van hoogwaardige microfiltratietechnologie



Ingebruikname van het tweede gedeelte van de nieuwbouw voor de productie van melkpoeder en kindervoeding bij FrieslandCampina Ingredients in Borculo.

Code voor goed zakelijk gedrag Compass

FrieslandCampina heeft in 2016 zijn vernieuwde code voor goed zakelijk gedrag, *Compass*, geïntroduceerd als onderdeel van de actualisering van de strategie *route2020*. *Compass* is gebaseerd op de waarden integriteit, respect en transparantie. Voor medewerkers die zorgen of twijfels hebben over bepaalde situaties of gedragingen die niet in lijn zijn met *Compass*, is er de *Speak Up*-procedure. *Speak Up* legt uit wanneer en hoe medewerkers zich kunnen uitspreken. Hiermee wordt binnen FrieslandCampina een open cultuur bevorderd waarin medewerkers dilemma's met elkaar bespreken.

Transformatie naar een flexibele, efficiënte en slagvaardige organisatie

In het kader van de realisatie van de strategie *route2020* werkt FrieslandCampina aan een flexibele, efficiënte en slagvaardige organisatie om kosten te besparen en zo middelen vrij te maken om groei te verwezenlijken. Verschillende programma's zoals *World Class Operations Management (WCOM) Reloaded*, *Finance for the Future*, *Summit* en *HR Transformation* dragen daaraan bij. Procesverbetering, kostenverlaging en verdere professionalisering zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.

- Via *WCOM Reloaded* wordt samen met medewerkers in de verschillende productielocaties gewerkt aan verbeteringen. De verbetervoorstellen leiden tot nieuwe gestandaardiseerde werkwijzen, verandering in taken en verantwoordelijkheden, efficiëntere bezetting, andere samenstelling van ploegen en aanpassing van de organisatiestructuur. De doorlooptijd is circa drie jaar. In 2015 is het programma gestart op de productielocaties van FrieslandCampina in Leeuwarden en Beilen. In 2016 is het programma gestart op de locaties in Lochem, Veghel, Noordwijk, Balkbrug, Lummen (België), Keulen (Duitsland), Lagos (Nigeria), Binh Duong en Ha Nam (beide Vietnam). In de komende jaren zal *WCOM Reloaded* in meer FrieslandCampina-vestigingen worden doorgevoerd.
- Het *Finance for the Future*-programma richt zich op de inrichting van een efficiëntere financiële organisatie met een duidelijkere rolverdeling. In de werkmaatschappijen worden de commerciële activiteiten ondersteund door het leveren en analyseren van financiële data. Op corporate niveau zijn specialisten werkzaam op het gebied van belastingen, controlling, treasury, risk management en accounting & reporting. Activiteiten op het gebied van facturering en boekhouding worden verplaatst van een werkmaatschappij of business group naar een *Financial Shared Services Centre* in de regio. Het *Financial Shared Services Centre* heeft naast de vestiging

in Wolvega, een nieuwe vestiging gestart in Kuala Lumpur (Maleisië) en krijgt in 2017 een vestiging in Boedapest (Hongarije). Het doel is de administratieve processen verder te standaardiseren, complexiteit te reduceren, constante kwaliteit te borgen en kosten te besparen.

- Het *Summit*-programma is in 2010 gestart om de plannings- en informatiesystemen, processen en gegevens te uniformeren voor alle FrieslandCampina-werkmaatschappijen. Dit programma is belangrijk in de realisatie van een meer geïntegreerde netwerkorganisatie. Het doel is zowel effectievere (logistieke) planning en besluitvorming, als het efficiënter werken door schaalvoordelen beter te benutten. In totaal werkt nu 60 procent van alle uiteindelijk betrokken medewerkers met het nieuwe platform. Het doel is het programma in 2019 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. 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.
- De organisatie van de business group Cheese, Butter & Milkpowder bestaat met ingang van 1 januari 2016 uit vier commerciële werkmaatschappijen (Cheese & Butter Retail Europe; Cheese, Butter & Milkpowder B2B; Zijerveld en FrieslandCampina Export) en een afzonderlijke *supply chain*-organisatie. Ondersteunende bedrijfsprocessen zijn gestandaardiseerd en centraal op het niveau van de business group georganiseerd.
- De kaasverpakkingslocatie Den Hollander Food in Lochem is in het eerste kwartaal van 2016 gesloten. De activiteiten zijn verplaatst naar de kaasverpakkingslocaties in Wolvega en Leerdam. Als gevolg hiervan zijn 139 arbeidsplaatsen vervallen.
- De productie van biologische zuivel, waaronder het merk Campina Boer en Land, is geconcentreerd in de vestiging in Maasdam. De vestiging in Limmen is medio 2016 gesloten. Door de sluiting zijn de 30 arbeidsplaatsen komen te vervallen. Het merk ZuiverZuivel is overgenomen door een derde partij.
- FrieslandCampina Kievit heeft in maart 2016 de commerciële *vending*-activiteiten (producten voor koffie- en cacao drankautomaten) vanuit de locatie in Lippstadt (Duitsland) verkocht aan Barry Callebaut Sweden AB. FrieslandCampina Kievit blijft deze producten produceren voor Barry Callebaut.
- FrieslandCampina heeft met ingang van 5 januari 2017 het kaaspakhuis van A-ware in Workum overgenomen.

Dit pakhuis is gevestigd naast de kaasmakerij van FrieslandCampina in Workum. Met de overdracht van dit pakhuis kan FrieslandCampina zelf de in Workum geproduceerde kazen veredelen.

- 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.

Tijdelijke FrieslandCampina standstill-maatregel 2017

FrieslandCampina had in zijn capaciteitsplanning rekening gehouden met de inwerkingtreding van het fosfaatrechtenstelsel per 1 januari 2017. Het fosfaatrechtenstelsel zou gebaseerd zijn op de melkvolumereferentie van 2 juli 2015, waardoor het melkaanbod ten opzichte van de geleverde volumes in 2016 zou afnemen. Door het niet in werking treden van het fosfaatrechtenstelsel per 1 januari 2017 en de langdurige onduidelijkheid over het wel of niet doorgaan van het oorspronkelijke Fosfaatreductieplan ZuivelNL is in 2016 geen reducerend effect op de melkproductie opgetreden. De executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V., het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en de raad van commissarissen vonden het ongewenst om, in aanloop naar het Fosfaatreductieplan ZuivelNL, het melkaanbod in 2017 boven de beschikbare verwerkingscapaciteit uit te laten komen. Hierbij is uitgegaan van eigen FrieslandCampina-capaciteit vermeerderd met gecontracteerde capaciteit bij derden en een inschatting van redelijke verkoopmogelijkheden op de spotmarkt.

De ledenraad heeft, na stevige discussies, ingestemd met de tijdelijke *standstill*-maatregel in Nederland. Een lid-melkveebedrijf zal voor een overschrijding van een vooraf vastgesteld vergelijkingsvolume gekort worden. De inhouding is 90 procent van de maandelijkse garantieprijs over de hoeveelheid geleverde melk boven het vergelijkingsvolume. Wanneer een melkveebedrijf onder het maandelijkse vergelijkingsvolume blijft, wordt een toeslag uitbetaald over de minder geleverde melk ten opzichte van het vergelijkingsvolume. De toeslagen worden gefinancierd uit de inhoudingen. Voor de vaststelling van het vergelijkingsvolume konden melkveehouders vooraf zelf kiezen uit drie referentieperiodes: 1 januari 2016 tot en met 31 maart 2016, 20 augustus 2016 tot en met 17 september 2016 of 13 november 2016 tot en met 12 december 2016. De tijdelijke *standstill*-maatregel is ingegaan op 9 januari 2017 en loopt door tot de ministeriële Regeling fosfaatproductieplan 2017 op 1 maart 2017 in werking treedt.

Uitstel invoering landelijk fosfaatrechtenstelsel

Op 13 oktober 2016 heeft staatssecretaris Van Dam de Tweede Kamer en de zuivelsector geïnformeerd dat de invoering van het fosfaatrechtenstelsel, als onderdeel van de Meststoffenwet, met een jaar werd uitgesteld. Als gevolg hiervan zal het fosfaatrechtenstelsel niet per 1 januari 2017, maar naar verwachting per 1 januari 2018 in werking treden. Reden voor het uitstel was de afwijzing door de Europese Commissie van het fosfaatrechtenstelsel, zoals voorgesteld in het wetsvoorstel. De Europese Commissie beoordeelde het wetsvoorstel als ongeoorloofde staatssteun, omdat het doel van het fosfaatrechtenstelsel was een overtreding van een bestaande EU-norm, namelijk het fosfaatproductieplafond in de derogatiebeschikking, te herstellen.

Sectormaatregelenpakket fosfaatreductie

Naar aanleiding van het uitstel van het fosfaatrechtenstelsel heeft de zuivelsector, samen met andere partijen in Nederland, een pakket van maatregelen samengesteld om de fosfaatproductie door de melkveehouderij in 2017 substantieel te verminderen. Een substantiële en spoedige reductie van de fosfaatproductie is nodig om te voldoen aan de milieueisen van de Europese Unie. Nederlandse melkveehouders mogen meer stikstof uit dierlijke mest op hun land brengen dan melkveehouders in andere EU-lidstaten (zogenoemde derogatie). Aan deze derogatie is de voorwaarde verbonden dat de fosfaatproductie van de totale veehouderij in Nederland onder de grens van het fosfaatproductieplafond van 172,9 miljoen kilo per jaar blijft. Door de groei van vooral de melkveehouderij is die grens in 2015 en 2016 overschreden en dreigt overschrijding in 2017. Behoud van derogatie voor de melkveehouderij en het respecteren van de daarbij behorende voorwaarden zijn in het belang van het milieu en de Nederlandse economie. De maatregelen voorzien in een reductie op jaarbasis van 8,2 miljoen kilogram fosfaat door de melkveehouderij. Dat zou voldoende moeten zijn om in 2017 onder het fosfaatplafond te komen.

Het pakket bestaat uit de fosfaatreductie via voerspoor, de bedrijfsbeëindigersregeling en het Fosfaatreductieplan ZuivelNL. De fosfaatreductie via voerspoor levert naar verwachting een reductie van 1,7 miljoen kilogram fosfaat op; de bedrijfsbeëindigersregeling en het Fosfaatreductieplan ZuivelNL leveren samen naar verwachting 6,5 miljoen kilogram fosfaatreductie op.

Het Fosfaatreductieplan ZuivelNL stimuleert melkveehouders tot een krimp van hun veestapel indien zij meer koeien en jongvee op hun bedrijf hebben dan op 2 juli 2015 min 4 procent. Bedrijven die in 2015 geen fosfaatoverschot hadden volgens de definitie van de Meststoffenwet en dus grondgebonden zijn, zijn uitgezonderd van de korting van 4 procent. Veehouders die hun veestapel niet of onvoldoende aanpassen, betalen een heffing. Melkveebedrijven die de gewenste krimp van hun veestapel hebben gerealiseerd in 2017, worden vrijgesteld van de maatregelen en ontvangen een bonus. Hoe eerder de krimp wordt gerealiseerd, hoe hoger de bonus.

In de laatste maanden van 2016 is in de zuivelsector veel overleg geweest om de plannen te ontwikkelen en instemming te krijgen van de verschillende betrokken organisaties met hun leden. De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft in zijn vergadering van 20 december 2016 ingestemd met het Fosfaatreductieplan ZuivelNL.

Ministeriële regeling

Op 30 december 2016 heeft staatssecretaris Van Dam bekendgemaakt het oorspronkelijke Fosfaatreductieplan ZuivelNL te borgen in een ministeriële regeling onder de Landbouwwet. De fosfaatreductie moet door de zuivelondernemingen en -coöperaties worden uitgevoerd. De ministeriële Regeling fosfaatproductie 2017 zal per 1 maart 2017 in werking treden. De Europese Commissie heeft in februari 2017 het totale Maatregelenpakket fosfaatproductie 2017 goedgekeurd.



Innovatie

Voedingswetenschappers en deskundigen van FrieslandCampina weten veel over melk en over de meer dan vierhonderd componenten waaruit melk bestaat. Toch worden bijna elke dag nieuwe wetenschappelijke inzichten verkregen en nieuwe ontdekkingen gedaan en toegepast. Innovatie binnen FrieslandCampina wordt gedreven en gestuurd door de uitgangspunten van *nourishing by nature*. Inzichten in de behoeften van consumenten en industriële afnemers en inzichten op het gebied van voeding, maatschappelijke ontwikkelingen en duurzaamheid staan daarbij centraal. De expertise van de deskundigen bij FrieslandCampina ligt op het gebied van voedingskunde van nutriënten, melkcomponenten en hun toepassingen, melkverwerking, productieprocessen, producten, verpakkingen, melkveehouderij en duurzaamheid.

FrieslandCampina richt zich met innovaties op het realiseren van duurzame groei en de gezondheid en het welzijn van consumenten in de gekozen product-marktcombinaties. In 2016 heeft FrieslandCampina 74 miljoen euro geïnvesteerd in zijn research & development-activiteiten (2015: 73 miljoen euro). Dit is 0,7 procent van de netto-omzet.

FrieslandCampina spant zich in om nog beter inzicht te krijgen in de voedingskundige behoeften van baby's, kinderen, volwassenen, actieve sporters en ouderen in verschillende landen en culturen. Belangrijk is om op basis van deze inzichten te kijken welke rol zuivelproducten kunnen spelen in het dagelijkse voedingspatroon van de lokale bevolking. Kennis over de werking van verschillende eiwitten, mineralen, vitaminen, suikers en vetten die een belangrijke rol spelen in de groei, de bescherming en de bevordering van de gezondheid, is daarbij essentieel.

Procestechnologen richten zich op het ontwikkelen van nieuwe en het optimaliseren van bestaande productieprocessen op het gebied van productkwaliteit en productveiligheid, kosteneffectiviteit en duurzaamheid. Het sproeidrogen van melk tot verschillende melkpoeders vraagt veel energie. Experts werken onder meer aan de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen door middel van warmteterugwinning, waarmee aanzienlijke hoeveelheden energie kunnen worden bespaard in het drogingsproces van melk.

Bij de aankoop van voedingsmiddelen is de smaak bijna altijd de doorslaggevende en onderscheidende factor. Het begrijpen en goed kunnen meten van de sensorische eigenschappen van een product is dan ook een belangrijke stap in de ontwikkeling van nieuwe producten en de verbetering van bestaande producten. Met smaaktesten

en chemisch-analytische aromaprofilering worden smaakbepalende factoren in kaart gebracht. Vet, suiker en zout zijn belangrijke smaakmakers in voedingsmiddelen, maar suiker en vet zijn vaak ook de oorzaak van onnodige calorie-inname. Het reduceren van suiker, zout en vet en het zo min mogelijk toepassen van additieven heeft altijd gevolgen voor de smaak en het 'mondgevoel' van het product. Het sturen op de gewenste zoetkracht wordt gedaan met kennis van ingrediënten en fermentatie. Bij het aanpassen van de recepturen geeft de interactie tussen smaak en textuur, die kan worden gemeten door middel van rheometrie, het nodige inzicht om de sensorische eigenschappen van het bestaande product zoveel mogelijk te benaderen en zelfs te verbeteren. Bij ingrediënten spelen de samenwerking met de klant en de applicatiemogelijkheden bij de klant een belangrijke rol.

Verpakkingen beschermen producten tegen invloeden van buitenaf tijdens het transport en het bewaren. Bij het ontwikkelen van verpakkingen wordt rekening gehouden met de directe behoeften van alle stappen in het logistieke traject en zeker ook die van de eindgebruiker, de consument. Aandachtsgebieden zijn ook het verminderen van het achterblijven van voedingsresten in de verpakking, hergebruik, minimaliseren van materiaalgebruik, logistieke optimalisaties en het terugbrengen van de uitstoot van broeikasgassen.

Duurzaamheid is een belangrijke drijfveer bij veel innovatieprojecten. Energie- en waterbesparing in productieprocessen en een effectiever gebruik van grondstoffen dragen bij aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen. Samen met de kennis op het gebied van melkcomponenten en technologie draagt dit bij aan rendementsverbetering en wordt de belasting op het milieu teruggedrongen.





Voedingswetenschappers en deskundigen van FrieslandCampina weten veel over melk en over de meer dan vierhonderd componenten waaruit melk bestaat. Toch worden bijna elke dag nieuwe wetenschappelijke inzichten verkregen en nieuwe ontdekkingen gedaan en toegepast.

FrieslandCampina ontwikkelt, op verzoek van ZuivelNL en de Duurzame Zuivelketen, een model dat de uitstoot van broeikasgassen van de geproduceerde melk op een individueel melkveebedrijf meet. Het model zal gebruik maken van bedrijfsspecifieke data op het gebied van bijvoorbeeld bedrijfsomvang, voersamenstelling, kunstmestgebruik, veestapeleigenschappen en energieopwekking. De resultaten zullen melkveehouders een beter inzicht geven in hoe de uitstoot van broeikasgassen bij de productie van melk kan worden verminderd.

FrieslandCampina is een wereldwijd receptuur- en specificatiesysteem (Cyclops) aan het opzetten dat het innovatieproces van eerste idee tot marktintroductie moet verbeteren, versnellen en efficiënter moet maken. Het gaat hierbij om een geharmoniseerde en gestructureerde manier van werken met duidelijke taken en verantwoordelijkheden aan de hand van een eenduidig datasysteem met alle productgegevens, zoals grondstofspecificaties, recepturen, procescondities en eindsamenstellingen.

Samenwerking op het gebied van onderzoek door middel van open innovatie en in het bijzonder met *start-ups* is voor FrieslandCampina belangrijk. Hierdoor wordt expertise verkregen die binnen de onderneming niet voorhanden is, waardoor ook sneller kan worden ingespeeld op de ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met het Amerikaanse bedrijf Glycosyn voor het ontwikkelen van een nieuw kindervoedingsingrediënt.

Innovatie leidt tot meer toegevoegde waarde. Het beschikbare budget voor research & development in 2017 is met 10 procent gestegen ten opzichte van 2016. In 2017 zal FrieslandCampina onder meer werken aan verdere innovaties op het gebied van duurzaamheid, kindervoeding, sportvoeding, koffie- en theeversierers en verdere verlaging van suiker, zout en calorieën. Op het gebied van kaas voor industriële toepassingen wordt gewerkt aan het optimaliseren van specifieke functionele eigenschappen, bijvoorbeeld het smeltgedrag. Met onder andere Wageningen University wordt samengewerkt op het gebied van onderzoek naar immuniteit bij kinderen en individuele behoeften aan voedingsstoffen en op het gebied van de verdere ontwikkeling van de melkveehouderij.

Enkele belangrijke innovaties in 2016

Frisian Flag Sweetened Condensed Milk	gezoete gecondenseerde melk in een knijpverpakking van 560 gram
Friso lactosevrij	kindervoeding voor baby's met lactose-intolerantie
Friso antireflux	kindervoeding voor baby's die last hebben van krampjes
Landliebe	drinkyoghurts en melkdranken in nieuwe kunststoffes in Duitsland en Hongarije
Yazoo Toffee Milk Drink	melkdrank zonder toegevoegde suiker, kunstmatige zoetstoffen, aroma's en kleurstoffen

Kwaliteit

FrieslandCampina hanteert een eigen integraal kwaliteitssysteem, *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 2016 zijn de Gouden Kwaliteitsregels ingevoerd. Alle initiatieven op het gebied van kwaliteitsborging en de *Foqus*-eisen zijn of komen in lijn met de Gouden Kwaliteitsregels. De Gouden Kwaliteitsregels stimuleren alle medewerkers om nog beter te voldoen aan de kwaliteitsverwachtingen van klanten en consumenten. De Gouden Kwaliteitsregels zullen ervoor zorgen dat de kwaliteit van de producten en processen nog effectiever en efficiënter wordt gewaarborgd.

De Gouden Kwaliteitsregels zijn:

- tevreden consumenten en klanten;
- gekwalificeerde en betrokken mensen;
- robuuste processen;
- schone en efficiënt ingerichte werkplekken;
- duurzaam veranderingen doorvoeren en problemen oplossen;
- betrouwbare gegevens;
- professionele partners en leveranciers.

In 2016 is gestart met een aantal initiatieven in het kader van de Gouden Kwaliteitsregels zoals CIP (*Cleaning In Place*)-validatie, verbeteren van kwaliteitsmanagement bij leveranciers en het verder optimaliseren van de procedures bij proces- en productveranderingen.

FrieslandCampina beheerst samen met de leden-melkveehouders van de coöperatie de gehele productieketen, van de boerderij tot aan het eindproduct, *van gras tot glas*. 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 wetgeving en de nieuwste kennis en inzichten.



Marketing Innovation Award voor Lattiz

In 2016 heeft FrieslandCampina de Foodservice XS Marketing Innovation Award in ontvangst genomen. Lattiz, een automatische melkschuimmachine voor de horeca, werd beoordeeld als het meest aansprekende en succesvolle marketinginitiatief in het foodservicesegment. Lattiz maakt het mogelijk om binnen enkele seconden een cappuccino met melkschuim van constante barista-kwaliteit te serveren. Een strategische innovatie in samenwerking met business-partners in de koffie-industrie.

Opgelegde maatregelen Europese Commissie in verband met fusie eind 2008

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. Van de beschikbare 1,2 miljard kilo melk is 0,9 miljard door DMF gereserveerd voor deze marktpartijen. De daadwerkelijke afname kan minder zijn dan de reservering. Voor levering van de resterende circa 0,3 miljard kilo melk is een contract afgesloten met A-ware.

DMF zorgt eveneens voor de uitvoering van de opgelegde vertrekregeling voor Nederlandse leden-melkveehouders van FrieslandCampina. In de periode 1 januari-31 december 2016 heeft DMF acht (2015: vijf) 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 7,7 miljoen kilo melk (2015: 5,0 miljoen kilo melk). De melk die bij DMF beschikbaar is, 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 2016 en tot en met 31 augustus 2017, kunnen overgaan per 1 maart 2018 of later. Dit is een jaarlijks terugkerende cyclus.

Vanaf de inwerkingtreding van de vertrekregeling in 2009 hebben 106 leden-melkveehouders hiervan gebruik gemaakt. In totaal gaat het hierbij om 80,9 miljoen kilo melk.



Business groups

Consumer Products Europe, Middle East & Africa

- Volumegroei in Europa, maar volumedruk in Afrika
- Verkooprijzen onder druk door marktontwikkelingen, hogere promotiedruk en negatieve valuta-effecten in Afrika
- Bedrijfsresultaat gedaald door margedruk in Europa, teleurstellende resultaten in Duitsland en negatieve valuta-effecten in Afrika, ondanks herstructureringen en lagere operationele kosten
- Marktaandelen in Europa verbeterd door gerichte reclame- en promotie-uitgaven

De netto-omzet van de business group Consumer Products Europe, Middle East & Africa is gedaald met 9,1 procent naar 3.345 miljoen euro, door lagere verkoopprijzen en negatieve valuta-effecten van 146 miljoen euro. Hierdoor nam ook het bedrijfsresultaat af ten opzichte van 2015. In Europa was er sprake van toename van de zuivelvolumes. In Afrika stonden de volumes onder druk door de lastige economische omstandigheden. In 2016 zijn verdere kostenbesparingen gerealiseerd. Het aantal medewerkers is afgenomen door eerder aangekondigde herstructureringen.

West-Europa

In West-Europa (Nederland, Duitsland, België, Verenigd Koninkrijk) hebben de verkoopprijzen en marges van zuivelproducten in 2016 onder druk gestaan als gevolg van het hoge aanbod van melk en de lastige marktomstandigheden. Om het toegenomen aanbod van melk te verwerken, zijn de volumes bij FrieslandCampina Foodservice en Retail Brands Europe fors toegenomen. De lagere garantiëprijs heeft geleid tot lagere verkoopprijzen en een lager bedrijfsresultaat van Retail Brands Europe en FrieslandCampina Germany. In het vierde kwartaal zijn, waar mogelijk, prijsverhogingen doorgevoerd, maar de marges over geheel 2016 bleven onder druk staan.

In Nederland is met de eigen zuivelmerken voor het eerst in jaren volumegroei gerealiseerd en is het bedrijfsresultaat verbeterd. Het totale zuivelmarktaandeel in Nederland groeide door onder meer Campina, Mona, Optimel en Vifit met innovaties als Campina Vla, Campina Kwark, Mona Intense Vla en Optimel Griekse Stijl. FrieslandCampina Foodservice realiseerde sterke volumegroei in het professionele segment (Debic), met het succesvolle Lattiz (melk voor cappuccino en latte in de horeca), in het fastfoodsegment en het bakkerijsegment. Zowel de netto-omzet als het bedrijfsresultaat verbeterde. FrieslandCampina Retail Brands Europe (verkoop dagverse en lang houdbare zuivel voor huismerken) realiseerde sterke volumegroei bij Nederlandse en Duitse retailers. Dit ging echter ten koste van het bedrijfsresultaat door de extreme prijsdruk in vooral Duitsland en door het slechts met vertraging kunnen doorvoeren van prijsverhogingen. In Duitsland bleven de netto-omzet en het bedrijfsresultaat sterk achter vanwege de algemene prijsdruk. Alleen Landliebe Drinks wist zijn marktaandeel te verbeteren; de overige merken hadden het bijzonder lastig in de sterk competitieve Duitse markt. Het marktaandeel van Cécémel in België nam toe terwijl het marktaandeel van Yazoo in het Verenigd Koninkrijk enigszins daalde.

Kerncijfers	2016	2015	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	3.345	3.681	-9,1
Netto-omzet voor valuta-effecten	3.491	3.681	-5,2
Prijseffect op de omzet	▼		
Volumeontwikkeling (in percentage)	-0,4		
Volume-mix-effect op de omzet (in percentage)	-1,0		
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	7.313	7.604	-3,8



Onder het merk Frico is in Hongarije en Roemenië een breed assortiment kaas gelanceerd.

Zuidoost-Europa

De netto-omzet en volumes verbeterden in Hongarije en Roemenië als gevolg van eerdere herstructureringen en gerichte investeringen in de merken Pöttyös, Napolact en Landliebe. Deze laatste twee merken realiseerden ook marktaandeelgroei. Het bedrijfsresultaat verbeterde in Roemenië en bleef stabiel in Hongarije. In Griekenland staan de volumes onder druk en nam de omzet af door de slechte economische en marktsituatie. Wel realiseerden de merken NoyNoy en Friso marktaandeelgroei. In Rusland kunnen alleen lokaal geproduceerde producten (Fruttis en Nezhny) en geïmporteerde kindervoeding (Friso) verkocht worden. De netto-omzet en het bedrijfsresultaat namen licht toe. Het integratieproces van de in december 2015 overgenomen kindervoedingsdistributieactiviteiten van de Anika Group verliep volgens plan.

Afrika en het Midden-Oosten

In Nigeria daalde het volume. Door de aanhoudend lage olieprijs en politieke spanningen is de economische situatie in Nigeria verder verslechterd. Hierdoor is ook de Nigeriaanse munt, de naira, sterk gedevalueerd. Als gevolg hiervan namen de omzet en het bedrijfsresultaat in euro af. Peak en Three Crowns speelden in op de lastige omstandigheden door onder meer kleinere en goedkopere verpakkingen aan te bieden. Het bruto-effect van devaluatie is beperkt door een actief valutarisicobeleid, kosten- en margeverbeteringen. Ook in andere Afrikaanse landen is sterke druk op het volume en het bedrijfsresultaat. Dit is vooral het gevolg van de lage olieprijs, importrestricties en significante valuta-effecten in Noord-Afrika. Door een tekort aan US-dollars is er in het algemeen een achterstand van betalingen. In het Midden-Oosten groeide het volume, maar daalde het bedrijfsresultaat licht door sterke prijsconcurrentie en een verslechtering van de product-mix.

Er was sprake van een toename van gecondenseerde melk onder huiskamer- en B2B-contracten. Het merk Rainbow in Saudi-Arabië wist in marktaandeel te groeien.

Herstructureringen

Het 49 procentbelang in Sahnemolkerei Hubert Wiesehoff GmbH in Duitsland is in april 2016 verkocht aan Hubert Wiesehoff, die de overige 51 procent van de aandelen al bezat. In Nederland is de productie van biologische zuivel verplaatst van Limmen naar Maasdam en een externe producent. Het merk ZuiverZuivel is verkocht aan een derde partij. De locatie in Limmen is gesloten. In Maasdam is een nieuw distributiecentrum in gebruik genomen. De oplevering hiervan was vertraagd, waardoor de distributielocatie in Woerden langer is opengebleven dan voorzien. Er is een voorziening getroffen voor de herstructurering van de productielocatie in Heilbronn (Duitsland). Herstructureringen uit 2015 in Gütersloh (Duitsland) en Lagos (Nigeria) hebben een positief effect gehad in 2016. Het in 2015 gestarte driejarige efficiëntieprogramma in de productielocatie in Leeuwarden loopt volgens schema. In 2016 is het programma ook gestart in Lagos (Nigeria) en zijn voorbereidingen getroffen in Keulen (Duitsland) en Lummen (België). De nadruk ligt op het realiseren van besparingen door de bezettingsgraad van de productielijnen te verbeteren en het materiaal- en energieverbruik te reduceren.

Aandachtspunten 2017

In 2017 ligt de nadruk in Europa op het vinden van de juiste balans in het realiseren van prijsverhogingen, volumegroei en marktaandeelverbetering van de belangrijkste merken. Margeverbetering wordt nagestreefd door verdere kostenbeheersing. In Afrika en het Midden-Oosten ligt de nadruk op het realiseren van volumegroei en op financieel risicomanagement binnen deze regio. Het beter benutten van de nutritionele waarde van zuivel blijft veel aandacht krijgen, alsook de reductie van suiker en zout in de productontwikkeling. De SAP-implementatie (*Summit*) in Nederland en België/Engeland is in voorbereiding, de *go-lives* zijn voorzien in respectievelijk het eerste en tweede kwartaal van 2017.

Consumer Products Asia

- Volumegroei in alle landen
- Netto-omzet stabiel
- Groei marktaandeel in aantal belangrijke landen
- Acquisitie meerderheidsbelang in Engro Foods in Pakistan

De netto-omzet van de business group Consumer Products Asia is in 2016 nagenoeg stabiel gebleven op 2,3 miljard euro. Het negatieve valuta-effect op de omzet bedroeg 34 miljoen euro. In de categorie zuivelranken is in alle markten volumegroei gerealiseerd. Ook de volumes kindervoeding groeiden, vooral het merk Friso. Het bedrijfsresultaat verbeterde als gevolg van de volumestijging, lagere kostprijzen en efficiëntieverbeteringen ondanks hogere uitgaven voor reclame en promotie. De sterkste resultaatverbetering is gerealiseerd in Indonesië, maar ook Vietnam, de Filipijnen, Thailand en Maleisië lieten een goede verbetering zien. Het resultaat in Hong Kong stond onder druk.

De economische omstandigheden in de meeste landen in Azië verbeterden enigszins ten opzichte van 2015 met uitzondering van Thailand, waar de ontwikkeling van de economie achterblijft. In bijna alle landen hebben efficiëntieverbeteringen bijgedragen aan de resultaatverbetering. De distributie en het assortiment per verkooppunt zijn in diverse landen verder geoptimaliseerd.

Kerncijfers	2016	2015	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	2.321	2.328	-0,3
Netto-omzet voor valuta-effecten	2.355	2.328	1,2
Prijseffect op de omzet	▼		
Volumeontwikkeling (in percentage)	5,9		
Volume-mix-effect op de omzet (in percentage)	2,7		
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	6.190	6.324	-2,1



Een van de toonaangevende merken van Engro Foods in de Pakistaanse zuivelmarkt is Olper's.

Acquisitie meerderheidsbelang in Engro Foods in Pakistan

Op 19 december 2016 heeft FrieslandCampina, in samenwerking met de International Finance Corporation van de Wereldbank en de Nederlandse ontwikkelingsbank FMO, een meerderheidsbelang van 51 procent verworven in Engro Foods, de tweede zuivelproducent in Pakistan. FrieslandCampina en Engro Foods verwachten te kunnen profiteren van de verschuiving in de Pakistaanse markt van het gebruik van losse naar verpakte zuivel als gevolg van de groeiende middeninkomensklasse, de toenemende behoefte aan melk van een hoge kwaliteit en de toenemende verstedelijking.

Volumegroei in alle markten

In Indonesië is sterke groei gerealiseerd van zowel het volume, de netto-omzet als het bedrijfsresultaat. Een toename van de verkoop van zuivelranken en kindervoeding, mede door de verbeterde distributie, stond aan de basis. De gecondenseerde melk in blikverpakking met een *easy open lid* van Frisian Flag droeg in grote mate bij aan de groeiende verkopen. Ook de in 2016 geïntroduceerde knijpbare verpakking met een draaidop is zeer succesvol.

In Vietnam nam het volume, na een aantal lastige jaren, weer toe mede door de succesvolle introductie van Yomost-yoghurtdrank. Ook Friso-kindervoeding wist haar positie te verbeteren, mede door de inzet van social media en gerichte digitale marketing. Het marktaandeel van Friso nam toe in een dalende markt voor kindervoeding. De netto-omzet was stabiel, maar het bedrijfsresultaat verbeterde door de aantrekkelijke verkopen van producten met toegevoegde waarde.

Alaska Milk Corporation op de Filippijnen verbeterde het bedrijfsresultaat. De verkopen van zuiveldranken namen toe, maar de netto-omzet daalde als gevolg van de lagere verkoopprijzen en ongunstige valuta-effecten.

FrieslandCampina Malaysia/Singapore en FrieslandCampina Thailand realiseerden een kleine resultaatsverbetering. De totale volumes van Malaysia/Singapore namen toe, maar de volumes kindervoeding stonden onder druk. Het consumentenvertrouwen in Maleisië is relatief laag als gevolg van de economische situatie in het land door de lage olie- en gasprijzen en politieke onzekerheden. In Thailand verbeterde de distributie en is gecondenseerde melk geïntroduceerd die specifiek gericht is op toepassing in het foodservicesegment. Door de maatschappelijke en economische situatie in Thailand stonden de volumes onder druk.

FrieslandCampina bouwt een positie op in Myanmar. In het afgelopen jaar is geïnvesteerd in de uitbreiding van het distributienetwerk als basis voor toekomstige groei. Het volume bleef in 2016 nog stabiel.

Resultaat in Hong Kong onder druk

In Hong Kong stond de markt voor kindervoeding onder druk door het teruglopende toerisme uit China en de beperkingen van de Chinese overheid die de export vanuit Hong Kong naar Zuid-China bemoeilijken. Hierdoor daalden het volume en de marge van Friso-kindervoeding en nam het bedrijfsresultaat van FrieslandCampina Hong Kong sterk af. Optimel Pro Age, de zuiveldrank die inspeelt op de specifieke nutriëntenbehoefte van 40-, 50- en 60-plussers, heeft zich goed ontwikkeld. De gecondenseerde melk onder het merk Black&White wist zijn nummer 1-marktpositie in Hong Kong verder te verbeteren als gevolg van succesvolle marketingcampagnes zoals *Perfect Taste Perfect Moment*.

Verbeteren van de efficiëntie

Het in 2016 gestarte driejarige efficiëntieprogramma in beide productielocaties in Vietnam loopt volgens schema. De nadruk ligt op het realiseren van besparingen door de bezettingsgraad van de productielijnen te verbeteren en het materiaal- en energieverbruik te reduceren.

Aandachtspunten 2017

In 2017 blijft volume- en marktaandeelgroei in de verschillende landen in Azië vooropstaan. Verbeteren van de distributie en innovaties blijven daarbij belangrijk. Verdere kostenverlaging, door efficiëntieverbeteringen en door verdere automatisering, moet middelen vrijmaken om de investeringen in de markt verder te kunnen verhogen. De integratie van Engro Foods binnen FrieslandCampina zal volop aandacht krijgen.



Op de Filippijnen is Alaska Sweetened Condensed Creamer in sachets geïntroduceerd.

Consumer Products China

- Volume, netto-omzet en resultaat toegenomen
- Uitbreiding distributie Friso Prestige
- Black&White succesvol in teashops
- Friesland Huishan Dairy introduceert Dutch Lady-kindervoeding

De netto-omzet van de business group Consumer Products China is met 27,0 procent toegenomen naar 565 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat verbeterde. Friso-kindervoeding is het belangrijkste product van FrieslandCampina in China. De joint venture Friesland Huishan Dairy is in november 2016 begonnen met de verkoop van kindervoeding onder het merk Dutch Lady.

De consumentenactiviteiten van FrieslandCampina in China zijn vanaf 1 januari 2016 ondergebracht in de nieuwe business group FrieslandCampina China. Daarvoor maakten de activiteiten deel uit van de business group Consumer Products Asia. De oprichting van de nieuwe business group onderstreept het toenemende belang van de activiteiten van FrieslandCampina in China. Verdere groei in China is voorzien door de uitbreiding van het assortiment, de distributie en door de toename van de e-commerce-activiteiten. De joint venture Friesland Huishan Dairy maakt als afzonderlijke werkmaatschappij onderdeel uit van de business group.



De distributie van Friso Prestige in China is uitgebreid: naast online ook verkrijgbaar in speciale moeder-babywinkels en een aantal supermarkten.

Succesvolle introductie Friso Prestige

De Chinese markt blijft groeien, maar de economie ontwikkelt zich in een lager tempo dan in voorgaande jaren. Daardoor vertoont ook de markt voor kindervoeding, na jaren van groei, tekenen van stagnatie. Wel groeit nog het topsegment in kindervoeding. In dit segment is eind 2015-begin 2016 Friso Prestige geïntroduceerd. In eerste instantie was Friso Prestige alleen online te koop. Gedurende 2016 is de distributie verder uitgebreid en is het product ook verkrijgbaar in speciale moeder-babywinkels en bij een aantal supermarkten in de veertig grootste Chinese steden. De introductie is ondersteund door online reclamecampagnes. Met de introductie heeft zowel Friso Prestige als Friso Gold marktaandeel gewonnen. Friso Gold is nu het derde merk kindervoeding in China en het grootste merk kindervoeding voor wat betreft online verkoop.

Naast kindervoeding verkoopt FrieslandCampina in China ook geëvaporeerde melk van Black&White en lang houdbare melk van Black&White en Friesche Vlag. Black&White wordt verkocht in het foodservicesegment aan vooral *teashops* in het zuiden van China en in Shanghai.

Kerncijfers	2016	2015	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	565	445	27,0
Netto-omzet voor valuta-effecten	588	445	32,1
Prijseffect op de omzet	▲		
Volumeontwikkeling (in percentage)	37,0		
Volume-mix-effect op de omzet (in percentage)	24,3		
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	1.101	893	23,3

Friesland Huishan Dairy

Friesland Huishan Dairy heeft in november 2016 in China geproduceerde kindervoeding op de markt gebracht onder het merk Dutch Lady. Het nieuwe product is in twee provincies verkrijgbaar. In 2017 zal de distributie geleidelijk worden uitgebreid. De vestiging produceert tevens creamers voor FrieslandCampina Kievit en kindervoeding en melkpoeder voor de joint venture partner China Huishan Dairy. De organisatie is in 2016 versterkt en medewerkers zijn getraind. De productie voldoet aan de criteria van het FrieslandCampina-kwaliteitssysteem *Foqus*.

Aandachtspunten 2017

Blijvend aandachtspunt in China is het voldoen aan de snel veranderende wet- en regelgeving. Om in China na 1 januari 2018 kindervoeding te kunnen verkopen, moet elke producent van kindervoeding zijn recepturen in China registreren. Alleen na specifieke goedkeuring van de recepturen door de Chinese overheid mogen de producten na 1 januari 2018 verkocht blijven worden. In 2017 start de nieuwe campagne voor de verbeterde versie van Friso Gold. De introductie wordt ondersteund met een nieuwe online campagne waarin de Nederlandse herkomst van Friso en de melkveehouders een belangrijke rol spelen. Bij Friesland Huishan Dairy staat de uitbouw van de distributie van Dutch Lady centraal.



In China is Friesland Huishan Dairy gestart met de productie en verkoop van Dutch Lady-kindervoeding.

Cheese, Butter & Milkpowder

- Volume verwerkte melk en verkoopvolume basisproducten nemen beide toe met 6 procent
- Sterke groei met boterspecialiteiten en kaas met toegevoegde waarde
- Goed tweede halfjaar compenseert groot deel van de verliezen in eerste halfjaar
- Export onder druk door lastige marktomstandigheden in Afrika en toenemende concurrentie met kaas in Noord-, Midden- en Zuid-Amerika
- Weidekaas in Nederland succesvol geïntroduceerd en realiseert meerprijs

De netto-omzet van de business group Cheese, Butter & Milkpowder is in 2016 met 3,2 procent toegenomen naar 2.649 miljoen euro. De verkoopprijzen lagen in de eerste helft van 2016 op een fors lager niveau dan in het eerste halfjaar van 2015. Vanaf juni 2016 herstelden de verkoopprijzen zich aanzienlijk en vooral die van foliekaas en boter. De kaas- en boteractiviteiten hebben in 2016 een positief resultaat gerealiseerd als gevolg van een agressief prijsbeleid en verdergaande kostenbeheersing. Het bedrijfsresultaat van de business group is verbeterd ten opzichte van 2015, maar is nog wel verlieslatend door aanzienlijke verliezen met melkpoeder.

Over heel 2016 steeg de melkaanvoer bij de business group met 5,7 procent. De groei van het melkvolume is vooral verwerkt in kaas, boter en melkpoeder.

Kerncijfers	2016	2015	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	2.649	2.568	3,2
Prijseffect op de omzet	▼		
Volumeontwikkeling (in percentage)	7,7		
Volume-mix-effect op de omzet (in percentage)	5,0		
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	2.720	2.751	-1,1

2016: jaar met twee gezichten

Bij FrieslandCampina Cheese, Butter & Milkpowder B2B nam het volume fors toe. Na een bijzonder lastig eerste halfjaar herstelden de verkoopprijzen zich geleidelijk. De valorisatie van melkpoeder en boter leverde in de eerste maanden van 2016 meer op dan kaas door de marktregulerende werking van interventie van melkpoeder in de EU. Hierdoor konden de voorraden van vooral foliekaas in het tweede kwartaal enigszins beperkt blijven en bij een toenemende vraag ontstonden eind mei 2016 mogelijkheden om de verkoopprijzen van foliekaas te verhogen. Doordat in de tweede helft van 2016 vooral in Duitsland, België en Frankrijk minder melk is geproduceerd, stegen de kaasprijzen verder. Eind 2016 was het prijsniveau van foliekaas twee keer zo hoog als in april. Ook de opbrengstprijzen van boter herstelden zich bij een aanhoudend goede vraag. De verkopen van mozzarella zijn in 2016 toegenomen. Het resultaat is positief beïnvloed door de groei van de afzet van speciale botermelanges naar Azië en de productie van weidekaas voor een derde partij.

FrieslandCampina Cheese & Butter Retail Europe verkocht in 2016 meer kaas. De netto-omzet nam echter af door de gemiddeld lagere opbrengstprijzen. Ook het bedrijfsresultaat daalde ten opzichte van 2015. Vooral in de eerste helft van 2016 waren de marges fors negatief door het hoge aanbod in de markt. Met name in Duitsland en Italië lagen de verkoopprijzen voor zowel natuurkaas als foliekaas op een bijzonder laag niveau. In de tweede helft van het jaar herstelde de markt zich enigszins. In Engeland zijn nieuwe contracten afgesloten met een supermarktketen. In 2016 zijn de



Tijdens de voedingsmiddelenbeurs Sial in Parijs heeft FrieslandCampina Export het nieuwe Frico-design geïntroduceerd.

verkopen van weidekaas fors toegenomen. Verschillende supermarktketens verkopen nu ook huismerkkaas gemaakt met weidemelk. De weidekaas wordt verkocht tegen een meerprijs ter compensatie van de weidegangtoeslag die FrieslandCampina aan de leden-melkveehouders uitkeert.

Zijerveld heeft het volume, de netto-omzet en het resultaat verbeterd ten opzichte van 2015. Het klantenpakket in Duitsland, België en Spanje is verder uitgebreid. Het Zijerveld-concept voor kaasverkoop in supermarkten wordt in steeds meer supermarkten toegepast. Zijerveld levert daarbij het complete assortiment kaas inclusief buitenlandse en boerenkazen.

Export onder druk

FrieslandCampina Export heeft een positief resultaat gerealiseerd, maar op een lager niveau dan in 2015. Ook het volume en de netto-omzet namen af ten opzichte van 2015. De werkmaatschappij ondervond hinder van de verslechterde economische situatie van een aantal landen in Afrika als gevolg van de lage olieprijs en de politieke onrust. In de overige landen is volumegroei gerealiseerd. Ondanks lagere verkopen bleef de winstgevendheid van FrieslandCampina Export op een goed niveau.

Efficiëntieprogramma's

Het in 2016 gestarte driejarige efficiëntieprogramma in de productielocaties in Lochem, Balkbrug en Noordwijk loopt volgens schema. De nadruk ligt op het realiseren van besparingen door de bezettingsgraad van de productielijnen te verbeteren en het materiaal- en energieverbruik te reduceren. De kaasverpakkingslocatie Den Hollander Food in Lochem is in het eerste kwartaal van 2016 gesloten. De activiteiten zijn verplaatst naar de kaasverpakkingslocaties in Wolvega en Leerdam. De verplaatsing van de productielijnen heeft wel geleid tot tijdelijke problemen in de levering door vertraging in de ombouw. Bij FrieslandCampina Butter in Den Bosch is de efficiëntie toegenomen door focus op het ontromen van melk en het verpakken van boter. De bereiding van boterspecialiteiten voor industriële afnemers is verplaatst naar FrieslandCampina Butter in Noordwijk (Groningen).

Aandachtspunten 2017

Het blijft onzeker hoe de melkproductie en de zuivelmarkt zich in 2017 zullen ontwikkelen. Resultaatverbetering wordt nagestreefd door verdere verlaging van de kosten, maar vooral ook door verdere groei in segmenten met toegevoegde waarde en intensievere samenwerking met afnemers.

Ingredients

- Volumegroei door toenemende vraag naar kindervoeding en zuivel ingrediënten
- Omzetaandeel van producten met toegevoegde waarde toegenomen
- Lage prijzen voor basisingrediënten beïnvloeden bedrijfsresultaat negatief
- Nieuwe productielocatie in Borculo in gebruik genomen
- Nadruk op verder verbeteren efficiëntie, betrouwbaarheid van leveringen en kwaliteit

De netto-omzet van de business group Ingredients is in 2016 met 3,1 procent afgenomen als gevolg van lagere verkoopprijzen. Het volume is toegenomen, onder meer door het in gebruik nemen van nieuwe productiecapaciteit in Nederland, China en de Filipijnen. Het aandeel in de omzet van producten voor kindervoeding en farmaceutische toepassingen is gegroeid. Het bedrijfsresultaat is licht gedaald onder invloed van de lagere zuivelprijzen voor basisingrediënten.

Kerncijfers	2016	2015	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	1.667	1.721	-3,1
Prijseffect op de omzet	▼		
Volumeontwikkeling (in percentage)	5,4		
Volume-mix-effect op de omzet (in percentage)	4,1		
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	3.094	3.099	-0,2



DMV Excellion Calcium Caseinate S is een eiwitrijk sportvoedingsingrediënt voor topatleten dat de spieren langer voedt, waardoor deze beter kunnen presteren.

FrieslandCampina Domo presteert goed

De omzet van FrieslandCampina Domo nam toe en het bedrijfsresultaat verbeterde ten opzichte van 2015. De productie van Friso-kindervoeding voor andere FrieslandCampina-werkmaatschappijen nam toe. De productie van ingrediënten voor kindervoeding voor derden bleef in het tweede halfjaar achter als gevolg van lagere groei bij een aantal afnemers. In februari 2016 hebben FrieslandCampina Domo en het Amerikaanse Glycosyn een overeenkomst gesloten om gezamenlijk nieuwe ingrediënten te ontwikkelen voor kindervoeding. Glycosyn heeft een gepatenteerde technologie ontwikkeld voor de productie van oligosacchariden uit lactose. FrieslandCampina Domo gaat deze nieuwe ingrediënten produceren en wereldwijd op de markt brengen. In 2016 zijn onder meer Domo Refit Micellar Casein Isolate voor medische applicaties en een biologische Domo Vivinal GOS gelanceerd.

FrieslandCampina DMV ontwikkelt zich goed, maar margeontwikkeling teleurstellend

FrieslandCampina DMV heeft de verkopen van caseïnat en eiwitrijke specialiteiten, onder meer voor sportvoeding, zien stijgen. Dit werd mogelijk gemaakt door de toenemende vraag en toegenomen capaciteit in Veghel. Met betrekking tot het bedrijfsresultaat heeft DMV een teleurstellend jaar achter de rug. De hoge melkaanvoer en lagere zuivelprijzen leidden tot een afname van de omzet door lagere verkoopprijzen en een lagere marge. Eind 2016 herstelden de verkoopprijzen en marges zich enigszins.

FrieslandCampina Kievit sterk in Azië

Het volume verbeterde maar de omzet nam af als gevolg van lagere verkoopprijzen. Wereldwijd groeit de vraag naar Kievit-producten in koffiespecialiteiten, zoals cappuccino's en lattes. De vraag naar creamers voor koffie en thee neemt vooral in Azië en China toe. Door het in gebruik nemen van de additionele productiecapaciteit bij Alaska Milk Corporation op de Filipijnen en het benutten van de creamerproductie bij Friesland Huishan Dairy in China kan hierop worden ingespeeld. FrieslandCampina Kievit heeft een goede marktpositie in het Midden-Oosten en Egypte. Het bedrijfsresultaat werd gedrukt door de devaluatie van het Egyptische pond en door de toenemende concurrentie.

Creamy Creation, sinds 2016 onderdeel van FrieslandCampina Kievit, had een lastig jaar door moeilijke marktomstandigheden en een gebrek aan valuta en koopkracht in Afrika, na de Verenigde Staten de belangrijkste afzetmarkt van roomlikeuren.

Nutrifeed

De omzet en het bedrijfsresultaat van Nutrifeed (jongdiervoeding) namen af als gevolg van de lagere verkoopprijzen door een verhoogd marktaanbod. Hierdoor ontstond druk op de marges en toenemende concurrentie op prijs. Het volume nam toe, onder meer door de samenwerking met Agrifirm en door toename van de export. Zowel het kalvervoer- als het biggenvoersegment groeide.



Op de beurs Vitafoods 2016 is Domo Refit Micellar Casein Isolate gelanceerd, een ingrediënt met een hoog eiwitgehalte en lage viscositeit, geschikt voor medische dranken.

DFE Pharma

De netto-omzet van DFE Pharma (farmalactose) bleef op hetzelfde niveau als in 2015 door een toename van het volume bij lagere verkoopprijzen. Het bedrijfsresultaat bleef op het niveau van 2015. DFE Pharma investeerde in Veghel in een uitbreiding van de capaciteit van lactose voor inhaleerapplicaties. Daarnaast bereidt DFE Pharma een capaciteitsuitbreiding voor in Nörten-Hardenberg (Duitsland).

Toename capaciteit

Vanaf februari 2016 worden in de nieuwe productielocatie van FrieslandCampina Ingredients in Borculo melkconcentraat en melkpoeder geproduceerd. Dit was noodzakelijk om de toenemende hoeveelheid ledenmelk te kunnen verwerken. In de tweede helft van het jaar zijn de voorbereidingen gestart voor de productie van ingrediënten voor kindervoeding. Hiervoor moeten de productieprocessen aan hogere standaarden gaan voldoen. Als gevolg hiervan zal in 2017 minder melkpoeder geproduceerd worden en zal in de loop van 2017 de productie van kindervoeding van start gaan.

Aandachtspunten 2017

Prijsverhogingen door stijgende zuivelprijzen zullen in 2017 moeten bijdragen aan het herstel van het bedrijfsresultaat. In de productie ligt de nadruk op het nog verder verbeteren van de betrouwbaarheid van leveringen, kwaliteit, veiligheid en efficiëntie. Het in 2015 gestarte driejarige efficiëntieprogramma in de productielocatie in Beilen loopt volgens schema. In maart 2016 is het programma ook gestart in de productielocatie in Veghel. De nadruk ligt op het realiseren van besparingen door de output van de productielijnen te verbeteren en het materiaal- en energieverbruik te reduceren. Als gevolg van het aanpassen van werkwijzen kunnen taken en verantwoordelijkheden van medewerkers veranderen en kan het aantal arbeidsplaatsen op verschillende niveaus in de organisatie worden teruggebracht. Aan de marktkant zal Ingredients in 2017 verder investeren in de groei van producten met toegevoegde waarde en in het uitbouwen van klantgerichte marketing en verkoop.



Maatschappelijke verantwoording

FrieslandCampina's *purpose - nourishing by nature*: betere voeding voor consumenten in de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst - geeft richting aan de dagelijkse activiteiten en geeft invulling aan de waarden die FrieslandCampina belangrijk vindt. Daarbij gaat het zowel om het creëren van waarde in de markt als om het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. In de strategie *route2020* is het beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaamheid volledig geïntegreerd. In 2016 is de rapportage van de MVO-kerncijfers geïntegreerd in de financiële plannings- en controlecyclus. FrieslandCampina hanteert de ISO 26000 - een internationaal erkende richtlijn voor het implementeren van MVO in de organisatie - voor de borging van het MVO-beleid. In 2016 heeft Lloyds de implementatie volgens de ISO 26000 geverifieerd en akkoord bevonden.

De *International Dairy Federation* (IDF) heeft gedurende de *World Summit 2016* in Rotterdam de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties erkend als het overkoepelende kader dat richting moet geven aan duurzame ontwikkeling van de zuivelsector. FrieslandCampina committeert zich aan de *Sustainable Development Goals* die nauw aansluiten bij het eigen MVO-

beleid zoals 'Goede voeding en duurzame voedselproductie', 'Economische groei en fatsoenlijk werk', 'Verantwoorde consumptie en productie' en 'Klimaatbescherming'. Om verduurzaming van zuivelproducten aantoonbaar te maken wordt wereldwijd samengewerkt met zuivelproducenten en zuivelafnemers om dit via een internationaal raamwerk vast te stellen. Dit *Dairy Sustainability Framework* houdt rekening met de regionale verschillen van zuivelproductie.

Betere voeding

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 nutriëntenzekerheid. Daarnaast wil FrieslandCampina helpen bij het beperken van het groeiende aantal mensen met overgewicht, in het bijzonder 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. In 2016 is de *FrieslandCampina Nutrition Policy* opgesteld, die de criteria omschrijft voor betere producten, verantwoorde marketingcommunicatie en educatie over een gezond voedingspatroon en bewegen.



Betere producten

FrieslandCampina hanteert een wereldwijde set van voedingskundige criteria voor zijn consumentenproducten, de zogenoemde *FrieslandCampina Global Nutritional Standards*. De criteria voor transvet, verzadigd vet, toegevoegd suiker en zout zijn ontleend aan de voedingskundige criteria van *Choices International* (opgesteld door onafhankelijke wetenschappers). FrieslandCampina heeft zelf criteria opgesteld voor het waarborgen van waardevolle en van nature aanwezige voedingsstoffen in (zuivel)producten en voor het verrijken van producten met essentiële voedingsstoffen. Alle consumentenproducten van FrieslandCampina zijn beoordeeld ten aanzien van de criteria en er is vastgesteld of het product bijdraagt aan de inname van belangrijke voedingsstoffen of dat het een verwenproduct is. Er is in 2016 besloten de balans tussen nutritionele producten en verwenproducten beter te bewaken. Verder zijn de producten geïdentificeerd die de komende jaren verlaagd gaan worden in suiker, zout en calorieën. Nieuwe producten worden zo ontwikkeld dat ze voldoen aan de nutritionele criteria. De voedingswaarde van producten heeft met de invoering van de *FrieslandCampina Nutrition Policy* een centrale plaats gekregen in het denken en handelen van de organisatie. Het verlagen van het suiker-, zout- en/of vetgehalte 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 moeten consumenten vaak wennen aan de veranderde producten. Daarom wordt de receptuur in kleine stappen aangepast. Op deze manier vinden de veranderingen voor de consument geleidelijk plaats.

Verantwoorde marketingcommunicatie

FrieslandCampina committeert zich aan verantwoorde marketingcommunicatie. Dit houdt bijvoorbeeld 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. Ook neemt FrieslandCampina deel aan gedragscodes op dit gebied, zoals de EU Pledge (vrijwillige afspraken tussen Europese voedingsmiddelenbedrijven over reclame gericht op kinderen). FrieslandCampina heeft in 2016 zijn beleid met betrekking tot verantwoorde marketingcommunicatie geëvalueerd en dit zal in 2017 verder worden aangescherpt.

Verantwoorde etikettering

FrieslandCampina hanteert een standaard voor voedingswaarde-etikettering 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. De voedingswaardetabel bevat zowel informatie per 100 gram/ml als per portie én informatie over de bijdrage van de nutriënten ten opzichte van de dagelijkse aanbevolen hoeveelheid. In Nederland zal het Choices/'t Vinkje-logo als gevolg van veranderende regelgeving geleidelijk van de verpakkingen verdwijnen. Op dit moment onderzoekt de Nederlandse overheid alternatieven.

Educatie over een gezond voedingspatroon en bewegen

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 *Drink.Move.BeStrong*-campagne bereikt kinderen op scholen in Indonesië, Maleisië, Thailand en Vietnam. Ook via 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.

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. 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 op een duurzame wijze waarde wordt gecreëerd voor de leden-melkveehouders en voor de samenleving. Die waardecreatie komt onder andere tot uitdrukking in de hoogte van de prestatietoeslag, die wordt uitgekeerd bovenop de garantieprijs die de leden-melkveehouders voor de melk ontvangen.

FrieslandCampina heeft meer dan 140 jaar ervaring in de wereld van de 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*. Via het *Dairy Development Programme* levert FrieslandCampina een bijdrage aan de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties. Door boeren te ondersteunen om productiever te worden en betere kwaliteit melk te produceren draagt FrieslandCampina bij aan voedselzekerheid en een duurzame productie van melk en aan een verbeterde economische positie van melkveehouders in *Dairy Development Programme*-landen. 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* ondersteunt lokale melkveehouders met name in Indonesië, Thailand, Vietnam, Maleisië, China, Rusland, Roemenië en Nigeria.

In het kader van het *Dairy Development Programme* zijn in 2016 in totaal 473 trainingssessies georganiseerd in Vietnam, Indonesië, Maleisië, Thailand, China, Roemenië en Nigeria. In totaal namen 18.752 boeren deel aan de trainingen. Onderwerpen die tijdens de trainingen behandeld werden, waren onder andere diergezondheid, jongvee-opfok, huisvesting, melkkwaliteit en hygiëne, boekhouden, veevoeder- en watermanagement en melktechnieken. Daarnaast hebben negentien medewerkers, acht Nederlandse melkveehouders en twee leden van de raad van commissarissen van FrieslandCampina hun kennis op het gebied van marketing, HR-management, strategie en melkveehouderij, gedurende meer dan 400 werkdagen, gedeeld met meer dan twintig zuivelcoöperaties in Azië en Afrika. Ook heeft FrieslandCampina 45 studiereizen georganiseerd naar Nederland voor 515 zuivelexperts uit onder andere China, Vietnam, Indonesië, Thailand, Maleisië 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, tijdens 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 verduurzaming van de melkveehouderij, de inkoop van duurzame (landbouw)grondstoffen en het terugdringen van het energieverbruik 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.



Farmer2Farmer-programma van start in Nigeria

Eind mei 2016 bracht de Nigeriaanse minister van Landbouw & Plattelandsontwikkeling een bezoek aan Nederland om kennis te maken met de zuivelsector en met FrieslandCampina. Tijdens het tweedaagse bezoek is overeenstemming bereikt over de start van het Farmer2Farmer-programma in Nigeria als onderdeel van het *Dairy Development Programme* van FrieslandCampina. Een bezoek werd gebracht aan FrieslandCampina in Leeuwarden, het FrieslandCampina Innovation Centre in Wageningen en aan Wageningen University (Wageningen UR). Ook is de boerderij van een van de leden-melkveehouders bezocht.

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 het energieverbruik te realiseren. FrieslandCampina conformeert zich aan deze doelstelling. Door energie te besparen en duurzame energie te produceren, kan de melkveehouderij bijdragen aan het verminderen van het gebruik van fossiele brandstoffen en van de uitstoot van broeikasgassen zoals koolstofdioxide en methaan.

De emissie van broeikasgassen als gevolg van productie en transport is in 2016 afgenomen met 4,0 procent naar 925 kt CO₂-equivalent. De voornaamste reden voor deze verbetering is de toename van het gebruik van duurzame energie in de productielocaties.

Duurzame productie

In 2020 wil FrieslandCampina wereldwijd in zijn vestigingen 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. FrieslandCampina heeft zich ten doel gesteld om het waterverbruik 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 regionale waterschaarste.

In 2016 is het energieverbruik toegenomen met 3,4 procent naar 2,75 GJ per ton eindproduct (2015: 2,66 GJ per ton eindproduct). Door de toename van de melkaanvoer en de groei van de productie van kindervoeding en melkpoeder zijn meer producten met een energie-intensievere productiemethode geproduceerd. Ook is bij de opstart van de nieuwe installaties energie en water verbruikt terwijl er relatief weinig is geproduceerd. De energiereducerende effecten van nieuwe installaties zullen de komende jaren zichtbaar worden. Voor de komende vier jaar zijn concrete besparingen voorzien om het energieverbruik met 2 procent per jaar te verbeteren.



Monomestvergisting en mestverwerking

FrieslandCampina heeft in 2016 twee initiatieven genomen op het gebied van mestvergisting en -verwerking: *Jumpstart* voor monomestvergisting op de boerderij en *Mestkring* voor grootschalige mestvergisting en mestverwerking. Voor *Jumpstart* is een zelfstandige coöperatie opgericht. Het vergisten van mest draagt bij aan de vermindering van de uitstoot van broeikasgassen, waaronder methaan. Hierbij is nauw samengewerkt met andere partijen als Groen Gas Nederland, Duurzame Zuivelketen (DZK), LTO en NZO. *Jumpstart* faciliteert melkveehouders die samen willen optrekken in het realiseren van monomestvergisting op het eigen melkveebedrijf. Monomestvergisting levert warmte en biogas op en reduceert broeikasgassen. Het biogas kan worden opgewaardeerd tot groen gas en kan aan het aardgasnet worden geleverd. Het kan ook worden gebruikt om warmtekrachtinstallaties aan te drijven die elektriciteit en warmte leveren. FrieslandCampina neemt gegarandeerd de groene energie van de deelnemende leden-melkveehouders af. Daarbovenop betaalt FrieslandCampina een deelnemend lid 10 euro per ton verminderde CO₂. In oktober 2016 is het eerste prototype in gebruik genomen. Het ministerie van Economische Zaken heeft een subsidie in het kader van de SDE+-regeling toegezegd van maximaal 150 miljoen euro. Het is de doelstelling om in de komende jaren duizend monomestvergisters werkzaam te hebben.

In 2016 is het waterverbruik van de productielocaties met 2,4 procent afgenomen naar 4,48 m³ per ton eindproduct (2015: 4,59 m³ per ton eindproduct). In Aalter (België) is een reductie van 25 procent in het waterverbruik gerealiseerd door het afvalwater te behandelen en deels voor technische doeleinden te hergebruiken. In San Pedro (Filippijnen) is een reductie van 35 procent gerealiseerd door een optimalisatie van de processen. Ook in de kaasproductie in Workum (Nederland) is een aanzienlijke waterreductie bereikt door het proces te optimaliseren. In de toekomst zal FrieslandCampina zich vooral richten op de vermindering van het waterverbruik in gebieden waar waterschaarste is of in de nabije toekomst kan zijn. De focus zal hierbij liggen op de vestigingen in Azië, het Midden-Oosten en Afrika.

Duurzame inkoop van grondstoffen

Naast melk gebruikt FrieslandCampina ook andere agrarische grondstoffen voor zijn producten. FrieslandCampina streeft ernaar in 2020 alleen nog agrarische grondstoffen en papieren verpakkingen in te kopen uit volledig duurzaam beheerde bronnen. Agrarische grondstoffen die al (deels) worden ingekocht van duurzaam beheerde bronnen zijn onder meer cacao, sojaolie, palmolie, rietsuiker, zetmeel en papieren verpakkingen. Dit zijn producten met wereldwijd erkende certificaten of producten waarvoor een plan voor duurzame ontwikkeling in samenwerking met leveranciers wordt opgesteld.

In 2016 is het aandeel ingekochte grondstoffen uit duurzaam beheerde bronnen gestegen naar 43 procent. Ten opzichte van 2015 is dit een toename van 17 procentpunten. Zo is in 2016 het aandeel rietsuiker ingekocht met Bonsucro-certificaten verhoogd met 15 procentpunten.

Daarnaast zijn de leveranciers van zetmeel volgens de SEDEX SMETA-systematiek beoordeeld. Op deze wijze is in 2016 ruim 50 procent van het volume ingekocht zetmeel van duurzaam beheerde bron ingekocht.

In 2016 is wereldwijd 78 procent van alle door de FrieslandCampina-productielocaties gebruikte elektriciteit verduurzaamd dankzij de inkoop van Garanties van Oorsprong voor duurzame elektriciteit. Die waarborgen dat het elektriciteitsvolume is geproduceerd met wind, co-vergisting van biomassa, mestvergisting of zonne-energie. Ten opzichte van 2015 is dit een toename van 13 procentpunten. In 2016 hebben de leden-melkveehouders van FrieslandCampina via de Garanties van Oorsprong voor duurzame elektriciteit 29 procent van de groene elektriciteit geleverd die door FrieslandCampina wereldwijd is verbruikt.

FrieslandCampina gebruikt in zijn productielocatie in Borculo, naast duurzame pyrolyseolie, ook biogas voor het maken van stoom. FrieslandCampina start in het voorjaar van 2017 met de afname van biogas bij een externe partij. Hiermee zal een CO₂-reductie worden gerealiseerd.

Naast inspanningen op het gebied van duurzame inkoop van agrarische grondstoffen en papieren verpakkingen streeft FrieslandCampina ook naar duurzame inkoop van andere materialen en diensten. FrieslandCampina is medeoprichter van het *BICEPS Network* voor meer duurzame zeescheepvaart.

Kerncijfers duurzaamheid

	2016	2015	Δ%
Klimaatneutrale groei			
Emissie broeikasgassen productie en transport (in kt CO ₂ -equivalent)	925	964	-4,0
Duurzame productie			
Energieverbruik (in GJ/ton eindproduct)	2,75	2,66	3,4
Waterverbruik (in m ³ /ton eindproduct)	4,48	4,59	-2,4
Duurzame inkoop van grondstoffen			
Aandeel duurzame agrarische grondstoffen (in % van het totaal)	43	26	
Groene elektriciteit (in % van het totaal)	78	65	
Weidegang			
Weidegang (in % leden-melkveebedrijven in Nederland die een vorm van weidegang toepassen)	78,2	77,9	

Percentage weidegang licht toegenomen

Leden-melkveehouders worden gestimuleerd om hun koeien en jongvee te weiden. In 2016 heeft 78,2 procent van de leden-melkveebedrijven in Nederland weidegang of deelweidegang toegepast (2015: 77,9).

**Weidegang**

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 (met ingang van 2017 1,50 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.

In 2016 is het percentage leden-melkveebedrijven in Nederland waarvan de koeien in de wei lopen toegenomen naar 78,2 procent (2015: 77,9 procent). Het is voor het tweede jaar op rij dat het percentage melkveebedrijven dat weidegang of deelweidegang toepast, is toegenomen. Meer informatie over het MVO-beleid van FrieslandCampina, inclusief de resultaten over 2016, is te vinden in de FrieslandCampina MVO-update die in mei 2017 zal verschijnen.

FrieslandCampina en zijn medewerkers

Het gemiddelde aantal werknemers (fte's) is in 2016 met 0,6 procent afgenomen naar 21.927 (2015: 22.049). In de business group Consumer Products China en bij Corporate & Support is het gemiddelde aantal werknemers toegenomen. In de overige business groups nam het gemiddelde aantal werknemers af.

Talentmanagement

Door de aantrekkende arbeidsmarkt en mondiale schaarste aan talent is het gericht aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent voor FrieslandCampina cruciaal om succesvol te kunnen blijven. In 2016 is het aantal managementfuncties waarop interne kandidaten zijn benoemd gedaald naar 70 procent. In 2015 was dit 85 procent. De doelstelling is rond de 75 procent. In 2016 heeft FrieslandCampina zijn *Employer Value Proposition* en de processen voor het aantrekken van talent aangescherpt. Het verloop onder toptalent ligt onder de 5 procent. Onder de noemer *Nourishing Leadership* zijn in 2016 over de hele wereld leiderschapsprogramma's uitgevoerd die leidinggevers helpen hun medewerkers maximaal te laten ontwikkelen.

FrieslandCampina streeft ernaar het percentage vrouwen in seniormanagementposities te verhogen. In 2016 is dit toegenomen naar 23,5 procent (2015: 20,6 procent). Hiermee is de groei in lijn met de doelstelling van ten minste 30 procent vrouwen in seniormanagementposities in 2020.

In 2016 is in het kader van het wereldwijde HR Transformatie-programma het personeels- en organisatiesysteem *HoRizon* in zestien landen geïmplementeerd. *HoRizon* ondersteunt de standaard manier van werken en biedt aan de bijna 22.000 medewerkers de mogelijkheid om hun eigen gegevens in te zien en zelf veranderingen digitaal door te geven. Daarnaast wordt *HoRizon* gebruikt voor *Performance Management*, *Talent Management* en *Learning & Development*. De implementatie van wereldwijde processen en systemen heeft geleid tot een besparing in de kosten en afname van het aantal medewerkers in de HR-discipline.

Om ervoor te zorgen dat de voor de realisatie van de strategie kritieke expertise en kennis binnen FrieslandCampina beschikbaar blijft, is in 2016 gestart met het opzetten van expert-loopbaantrajecten en het ontwerpen en implementeren van instrumenten specifiek voor deze essentiële groep medewerkers. Het project is gestart op R&D-gebied en zal uitgerold worden naar meer disciplines.

Sociale agenda

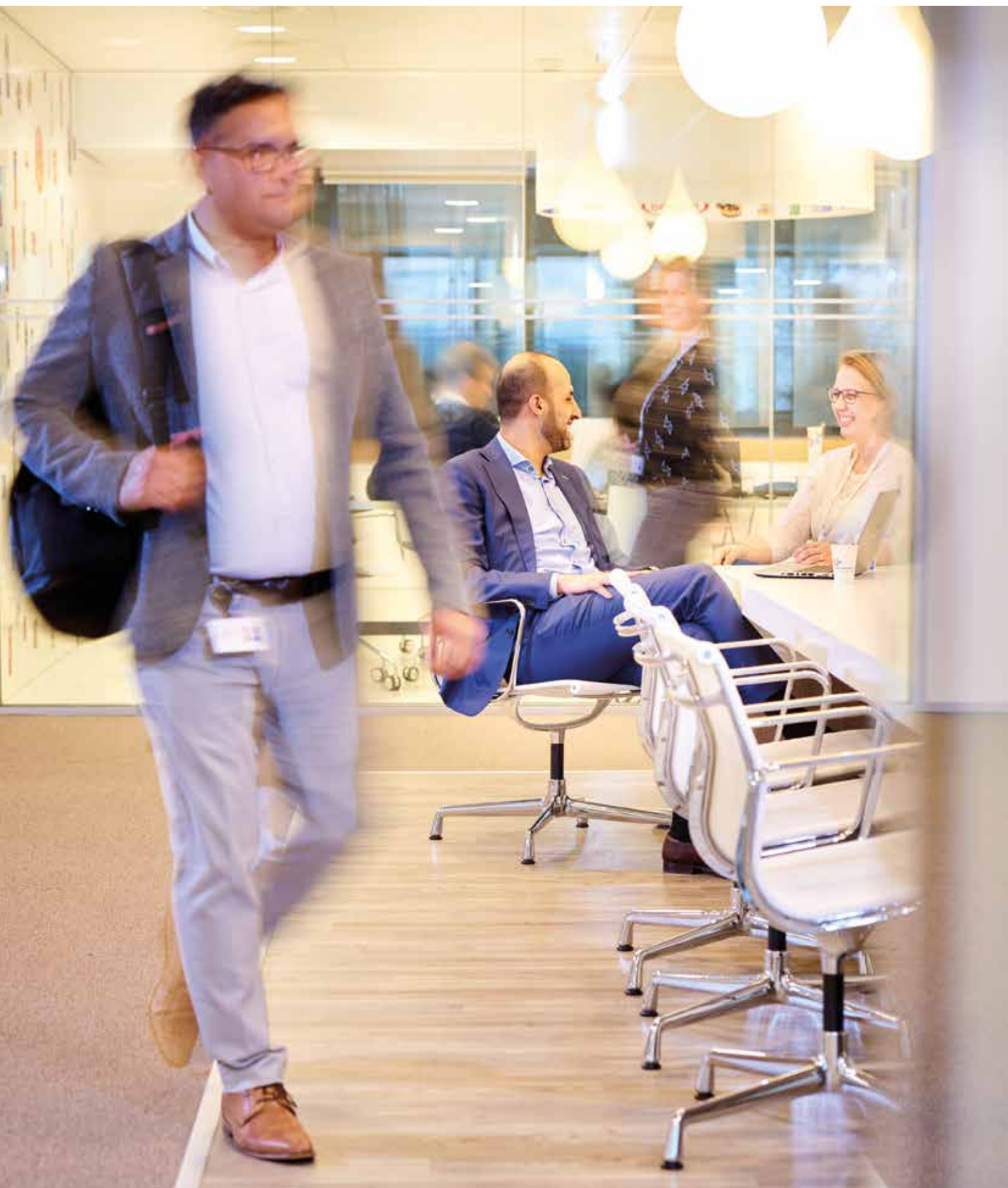
Samen met de centrale ondernemingsraad is een sociale agenda opgesteld. In deze sociale agenda is vastgelegd in welke richting het sociale beleid van FrieslandCampina en de arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen zich moeten ontwikkelen. De sociale agenda, de AAA-waarden (*Alignment, Accountability en Action*), maatschappelijk verantwoord ondernemen, veiligheid en kostenbeheersing stonden centraal bij de ontwikkeling van een nieuwe integrale mobiliteitsregeling.

Compass

In 2016 is de vernieuwde code voor goed zakelijk gedrag, *Compass*, geïntroduceerd. Leden van het management hebben elk kwartaal een presentatie over *Compass* gegeven. Daarbij zijn dilemma's besproken die werknemers in het kader van goed zakelijk gedrag kunnen tegenkomen. In het derde kwartaal is ook de vernieuwde *Speak Up*-procedure geïntroduceerd. De *Speak Up*-procedure legt uit wanneer en hoe medewerkers zich kunnen uitspreken. Zo zijn over de hele wereld lokale vertrouwenspersonen benoemd en zijn er een *Speak Up*-telefoon en webservice beschikbaar om in de eigen taal vragen te stellen of zorgen te uiten over iets dat niet in lijn is met *Compass*. Naast de presentaties en dilemmadiscussies hebben medewerkers door middel van verplichte *e-learning*s met *Compass* en *Speak Up* kennisgemaakt. In een aantal landen is gestart met het geven van interactieve workshops met de nadruk op eerlijk zaken doen, waarin lokale voorbeelden en dilemma's zijn besproken.

Aantal werknemers gemiddeld aantal fte's

	2016	2015	Δ%
Consumer Products Europe, Middle East & Africa	7.313	7.604	-3,8
Consumer Products Asia	6.190	6.324	-2,1
Consumer Products China	1.101	893	23,3
Cheese, Butter & Milkpowder	2.720	2.751	-1,1
Ingredients	3.094	3.099	-0,2
Corporate & Support	1.509	1.378	9,5
FrieslandCampina	21.927	22.049	-0,6



Veiligheid

FrieslandCampina spant zich in om voor zijn medewerkers en leveranciers een zo veilig mogelijke werkplek te realiseren. Het doel is nul ongevallen en incidenten, zodat iedereen die voor FrieslandCampina werkt veilig en ongedeerd thuiskomt. In het *Global Safety Programme* wordt beschreven welke veiligheidsstandaarden worden gehanteerd en hoe de processen moeten lopen. Het programma biedt opleidingen en trainingen op het gebied van zowel veiligheidsleiderschap als veilig gedrag. Daarnaast wordt veel aandacht aan de communicatie besteed. Ongelukken en incidenten worden gerapporteerd en onderzocht, en geleerde lessen worden, onder andere met behulp van video's, gedeeld met andere locaties om de bewustwording te vergroten en herhaling te voorkomen. Ook is in 2016 veel aandacht besteed aan het viertal van successen. De *FrieslandCampina 1.000 dagen safety award* is zes keer uitgereikt. Daarnaast waren 23 locaties een jaar ongevalsvrij, veertien locaties twee jaar ongevalsvrij en drie locaties vijf jaar ongevalsvrij. Zo wordt actief gestuurd op het continu verbeteren van de veiligheid op alle productielocaties en in alle kantoren.



In 2016 hebben zes locaties de *FrieslandCampina 1.000 dagen safety award* ontvangen:
FrieslandCampina Kievit in Meppel, FrieslandCampina Cheese in Born, Lutfewinkel en Balkbrug, FrieslandCampina Malaysia in Kuala Lumpur, Maleisië en FrieslandCampina Hellas in Patras, Griekenland.

In 2016 is het aantal verzuimongevallen op FrieslandCampina-locaties afgenomen van 71 naar 36, een afname van 50 procent ten opzichte van 2015. Niet eerder lag het aantal ongevallen op zo'n laag niveau. De ratio van het aantal ongevallen met verzuim per 200.000 gewerkte uren is in 2016 afgenomen naar 0,12 (2015: 0,24), een afname van 50 procent ten opzichte van 2015. November 2016 was de eerste maand ooit met nul ongevallen met verzuim binnen geheel FrieslandCampina.

In 2016 is gestart met de rapportage van ongevallen met vervangend werk en medische behandeling. Hierdoor kunnen de veiligheidsprestaties beter vergeleken worden met andere bedrijven. De ratio van het totale aantal ongevallen met verzuim, medische behandeling en vervangend werk per 200.000 gewerkte uren is 0,78. Vanaf 2017 zal deze ratio de leidende indicator zijn.

De voornaamste oorzaken van ongevallen in 2016 waren gerelateerd aan:

1. machines (interventies in draaiende delen, blootstelling aan stoom, hete vloeistof, druk, elektriciteit, enzovoort)
2. vallen, struikelen, uitglijden (vallen van de trap, gladde vloeren)
3. intern transport (heftruck- en palletwagenaanrijdingen)

De verdere daling van het aantal ongevallen is een goede stap op weg naar de doelstelling nul ongevallen in 2020. Het *Global Safety Programme* met onder meer een leiderschapstraining, training van medewerkers, de implementatie van de zeven *Life-Saving Rules* en de focus op het voorkomen van repeterende incidenten heeft hieraan een belangrijke bijdrage geleverd. Het auditprogramma *Fokus SHE (Safety, Health, Environment)* wordt steeds belangrijker. Naast het leren van incidenten biedt het de mogelijkheid de FrieslandCampina-vestigingen te monitoren en verder te verbeteren.

De doelstelling voor 2017 is minder dan 0,10 ongevallen met verzuim per 200.000 gewerkte uren. Machineveiligheid, procesveiligheid (veilige installaties, veilig werken met chemicaliën, enzovoort) en de veiligheid van tijdelijke medewerkers zijn enkele speerpunten op het gebied van veiligheid voor 2017.

Risicobeheersing

Het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen van FrieslandCampina gaat gepaard met risico's en onzekerheden ten gevolge van externe factoren, zoals de economische situatie, marktontwikkelingen en calamiteiten, en interne factoren, zoals operationele veiligheids- en kwaliteitsrisico's.

FrieslandCampina hanteert een raamwerk voor risicobeheersing dat gebaseerd is op internationaal erkende COSO-normen en de Nederlandse Corporate Governance Code. Dit raamwerk is van toepassing op de onderneming en haar geconsolideerde dochterondernemingen. Het omschrijft de risicobereidheid, structuren, verantwoordelijkheden, processen en governance. Een samenvatting van dit raamwerk is opgenomen in het hoofdstuk 'Overzichten' van dit jaarverslag (pagina 160). In 2016 heeft FrieslandCampina diverse verbeteringen in het raamwerk doorgevoerd.

Risicocultuur

FrieslandCampina stimuleert bij medewerkers de bewustwording van de risico's waarmee hun functies en verantwoordelijkheden gepaard gaan. Van het management en de medewerkers wordt verwacht dat zij de risico's begrijpen en zich voor het voorkomen en de beheersing ervan verantwoordelijk voelen tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden. FrieslandCampina tracht zijn risicocultuur en -bewustzijn voortdurend te verbeteren.

Belangrijkste risico's

FrieslandCampina is actief in veel verschillende landen en product-marktcombinaties. De onderneming wordt geconfronteerd met inherente risico's, zoals volatiliteit van valuta en prijsontwikkelingen, alsook landspecifieke economische en geopolitieke risico's. Voor de onderneming als geheel zijn deze risico's relatief beperkt, door de diversificatie van haar activiteiten. Niettemin beschikt FrieslandCampina over programma's om deze risico's te beheersen, zoals de prognose- en commerciële planningsprocessen om op economische en prijsontwikkelingen te kunnen anticiperen. De onderneming maakt gebruik van een valuta-afdekkingsbeleid en centrale controle op financiële risico's. Managementteams in de belangrijkste landen zijn verantwoordelijk voor het bewaken en beheersen van landspecifieke risico's, ondersteund door public affairs-medewerkers.

De belangrijkste en specifieke risico's waarmee FrieslandCampina wordt geconfronteerd en die van invloed kunnen zijn op de realisatie van zijn strategische doelstellingen, en de bijbehorende maatregelen om deze te beheersen, zijn hieronder samengevat. Voorts zou FrieslandCampina nadelig beïnvloed kunnen worden door risico's die op moment van publicatie van dit jaarverslag nog niet bekend waren.

Melkaanvoer

De aanvoer van melk van de leden-melkveehouders van FrieslandCampina is substantieel gestegen sinds de afschaffing van het Europese regime van melkquotering in april 2015. Als gevolg daarvan kwamen de verkoopprijzen van met name de basiszuivelproducten aanzienlijk onder druk te staan, naarmate het aanbod groter werd dan de vraag. Dit resulteerde in lage melkprijzen voor de leden-melkveehouders. FrieslandCampina had zich op de toename van de melkaanvoer voorbereid door fors te investeren in aanvullende melkverwerkingscapaciteit en tegelijk te blijven focussen op het stimuleren van de verkoop van producten met toegevoegde waarde, hetzij via autonome groei, hetzij via acquisities. FrieslandCampina werkt aan het verder verbeteren van de voorspelling van de melkaanvoer op de middellange tot lange termijn.

Reputatie

Reputatieschade is gewoonlijk een gevolg van risico's die ontstaan op het gebied van bijvoorbeeld voedselveiligheid of kwaliteitsproblemen, veiligheidsincidenten en schending van de ethiek en integriteit van de onderneming. De mogelijke impact van dergelijke incidenten wordt steeds groter door het toenemende belang van de publieke opinie, media en publiciteit, door social media en transparantie van informatie. Gelet op de in toenemende mate internationale aard van het productportfolio zou een (vermeend) kwaliteitsprobleem met boerderijmelk tot een aanzienlijk verlies van reputatie en marktaandeel in belangrijke product-marktcombinaties kunnen leiden.

FrieslandCampina volgt een proactief beleid om sterke relaties met diverse groepen belanghebbenden op te bouwen en vertrouwen te kweken in de zuivelsector in het algemeen en in de onderneming in het bijzonder. De media worden nauwgezet gevolgd met betrekking tot de reputatie van FrieslandCampina en er wordt zo goed mogelijk gebruik gemaakt van (nieuwe) communicatiemiddelen. Uiteraard streeft de onderneming ernaar de effecten van deze onderliggende risico's te beperken door middel van preventieve maatregelen, zoals kwaliteitsprogramma's (zie hieronder) en het verstevigen van relaties met

belanghebbenden. Repressieve maatregelen, zoals crisisbeheersingsprocedures, zijn gericht op het goed voorbereid zijn op en het beheersen van de impact van incidenten.

Operationele verstoring als gevolg van calamiteiten

Natuurrampen of door de mens veroorzaakte calamiteiten (bijvoorbeeld brand, overstromingen, aardbevingen, vulkaanuitbarstingen, pandemieën) en uitbraken van dierziekten kunnen gedurende een langere periode de continuïteit van de productie en de consumentenvraag beïnvloeden. Het risico van calamiteiten zoals overstromingen of brand bij de belangrijkste (productie-) faciliteiten van FrieslandCampina of die van belangrijke leveranciers of andere grote mankementen aan infrastructuur of apparatuur is altijd aanwezig, ondanks de continue inspanningen van FrieslandCampina om dergelijke risico's te beperken. De onderneming beschikt over programma's om de waarschijnlijkheid van dergelijke risico's te verminderen door preventieve beveiligings- en veiligheidsmaatregelen, onafhankelijke inspecties en verbeteringsprogramma's bij de eigen faciliteiten, bij uitbestede diensten (zoals logistiek en ICT) en leveranciers. Desondanks zou zich een calamiteit kunnen voordoen en voor aanzienlijke verstoring in de gehele keten kunnen zorgen, mochten noodmaatregelen in de vorm van reservecapaciteit en bedrijfscontinuïteitsplannen onvoldoende blijken. Er worden regelmatig evaluaties uitgevoerd om de beschikbaarheid van voldoende reservecapaciteit en noodmaatregelen te waarborgen.

Productkwaliteit en voedselveiligheid

Problemen in productieprocessen die kwaliteitsdefecten veroorzaken, kunnen de reputatie nadelig beïnvloeden. Gelet op de aard van de producten (voedingsmiddelen en ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie, farmaceutische industrie en diervoederindustrie) is het essentieel dat FrieslandCampina voortdurend de hoogste normen van voedselkwaliteit en voedselveiligheid handhaaft.

Afnemers en overheden stellen steeds strengere kwaliteits-eisen aan producenten van voedingsmiddelen. Een kwaliteitsprobleem of een wijziging in de kwaliteitsperceptie van consumenten of overheden kan ernstige gevolgen hebben voor de reputatie en de marktpositie van de onderneming. De kwaliteitsprogramma's van FrieslandCampina (waaronder *Foqus* in de eigen productiebedrijven, op de melkveebedrijven van leden-melkveehouders en bij leveranciers, inclusief de audits) zijn erop gericht de veiligheid en kwaliteit van de producten

in de gehele productieketen te waarborgen. Deze programma's worden jaarlijks in de gehele organisatie geëvalueerd en verbeterd. Er worden voortdurend investeringen gedaan ter verbetering van de kwaliteit van de productieprocessen en infrastructuur.

In oktober 2016 werden de *Golden Quality Rules* (Gouden Kwaliteitsregels) wereldwijd uitgerold, om het kwaliteitsbewustzijn en de kwaliteitsconsistentie in de hele organisatie verder te versterken. In deze context krijgt ook de uitvoering van kwaliteitszorgprogramma's voor leveranciers steeds meer aandacht.

Regelgeving

Wereldwijd wordt de zuivelindustrie met steeds meer wet- en regelgeving geconfronteerd, op het gebied van voedselveiligheid, prijsstelling, productregistratie en gezondheid (bijvoorbeeld de suikeraccijns). Verder wordt vooral de regelgeving voor kindervoeding steeds strenger. Tekenend voor de ontwikkelingen in 2016 zijn in dit opzicht de WHO-code, die het propageren van kindervoeding als vervanging voor borstvoeding beperkt, en de strengere registratie-eisen voor formuleringen voor kindervoeding in China.

FrieslandCampina streeft ernaar om aan alle toepasselijke wet- en regelgeving te voldoen en verbetert continu de programma's op het gebied van voedselveiligheid en -kwaliteit, duurzaamheid, de gedragscode *Compass* en het *Dairy Development Programme*. De afgelopen jaren heeft de onderneming de public affairs-functie aanzienlijk versterkt in de belangrijkste landen waar FrieslandCampina actief is.

Duurzaamheid

FrieslandCampina is zich bewust van het belang van de duurzame ontwikkeling van de gehele melkveehouderijsector. Het MVO-beleid *nourishing by nature* geeft richting aan de dagelijkse activiteiten en geeft invulling aan de waarden die FrieslandCampina belangrijk vindt. Meer informatie over ontwikkelingen op dit vlak zijn te vinden in het hoofdstuk 'Maatschappelijke verantwoording' van dit jaarverslag (pagina 48).

Vooruitzichten

Het is de verwachting dat in 2017 de melkproductie wereldwijd licht zal stijgen. Binnen de Europese Unie wordt een fractionele stijging van de melkproductie verwacht. In Nederland zal, als gevolg van de fosfaatreductiemaatregelen, de melkproductie afnemen. De vraag naar zuivelproducten in Europa zal stabiel tot licht dalend blijven. In Afrika, het Midden-Oosten en Zuid-Amerika is een verdere afname van de vraag voorzien. In Azië en met name in China wordt een lichte toename van de vraag naar zuivelproducten verwacht. Als gevolg van bovenstaande ontwikkelingen is het de verwachting dat de prijzen voor basiszuivelproducten zullen blijven schommelen rond het niveau van eind 2016-begin 2017.

De omzet zal toenemen door de acquisitie van het meerderheidsbelang in Engro Foods, de hogere prijsniveaus van zuivelproducten in 2017 ten opzichte van de prijsniveaus in de eerste helft van 2016 en verdere volumegroei van producten met toegevoegde waarde. Er wordt rekening gehouden met een stijging van de inkooprijzen van de meeste grondstoffen.

Onzekere factoren zijn er door de aanhoudende stagnatie van de economieën in olie-exporterende landen in het Midden-Oosten en Afrika, geopolitieke spanningen in enkele regio's en negatieve valutaontwikkelingen. In Europa zijn er onder meer verkiezingen in Duitsland, Frankrijk en Nederland. Ook de onderhandelingen tussen de EU en het Verenigd Koninkrijk over de Brexit gaan van start.

In 2017 zijn investeringen in kwaliteitsverbeteringen en capaciteitsuitbreiding voorzien van ongeveer 500 miljoen euro. In 2017 nemen de investeringen in research & development toe met circa 10 procent om de concurrentiepositie op termijn verder te kunnen verbeteren. Gerichte uitgaven voor reclame en promotie, waarvan steeds meer voor digitale communicatie, moeten bijdragen aan de groei van de merken in de belangrijkste product-marktcombinaties.

Het versnellen en vergroten van de slagkracht, effectiviteit, efficiëntie en kostenreductie, zowel op productielocaties wereldwijd als in de kantoren in Europa (project *Fast Forward*), is noodzakelijk om investeringen mogelijk te maken en de concurrentiekracht te vergroten.

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 2017 aan de door de financiers gestelde financiële ratio's kan voldoen.

FrieslandCampina spreekt geen verwachting uit over de resultaatontwikkeling in 2017.

Managementverklaring

De executive board is eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en de betrouwbaarheid van de externe (financiële) rapportage. Tevens draagt de executive board verantwoordelijkheid voor de beoordeling van de effectiviteit van de op deze risico's gerichte preventieve of beperkende maatregelen.

De executive board heeft de werking van de interne beheersings- en controlemaatregelen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling is de executive board van mening dat de interne beheersings- en controlemaatregelen van de onderneming per einde boekjaar 2016 voldoende 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 externe (financiële) rapportage geen onjuistheden van materieel belang bevat.

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

Verantwoordelijkheidsverklaring

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 2016, 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

Roel (R.F.) van Neerbos

Chief operating officer

Tine (M.A.K.) Snels

Chief operating officer

Amersfoort, 24 februari 2017



Verslag raad van commissarissen

Gedurende het verslagjaar heeft de raad van commissarissen ('de raad') zijn taken uitgevoerd in overeenstemming met de toepasselijke wet- en regelgeving en de statuten van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De raad van commissarissen heeft voorts toezicht uitgeoefend op het beleid van de executive board en de executive board geadviseerd.

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 24 februari 2017 hebben de commissarissen de door de executive board opgestelde jaarrekening 2016 met de executive board besproken en ondertekend nadat de auditcommissie de jaarrekening in februari had besproken en de raad daarover had geadviseerd. De jaarrekening is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien en zal op 12 april 2017 ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Van de winst van 362 miljoen euro wordt 80 miljoen euro toegerekend aan de minderheidsbelangen en 229 miljoen euro toegevoegd aan de algemene reserve. De resterende winst wordt als volgt bestemd: 44 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en 9 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie aan de onderneming.

In de algemene vergadering van aandeelhouders zal tevens de décharge van de leden van de executive board voor hun bestuur over het boekjaar 2016 aan de orde komen. Ook zal de décharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2016 aan de ledenraad worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. zal op 12 april 2017 worden gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2016 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. inclusief de winstbestemming. Dit besluit wordt genomen door het bestuur van de coöperatie, dat de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uitoefent en als zodanig fungeert als de algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Raad van commissarissen: samenstelling, onafhankelijkheid en diversiteit

Samenstelling en onafhankelijkheid

De raad van commissarissen van FrieslandCampina bestaat 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.

De samenstelling van de raad van commissarissen en zijn commissies per 24 februari 2017 is vermeld op pagina 163 tot en met 167. Gedurende het verslagjaar is de samenstelling van de raad van commissarissen gewijzigd.

Op 20 december 2016 is Piet Boer statutair afgetreden als voorzitter en lid van de raad van commissarissen en hij was niet herbenoembaar. Piet Boer heeft vanaf 1989 verschillende bestuurlijke functies vervuld binnen de diverse rechtsvoorgangers van het huidige FrieslandCampina. Onder zijn leiderschap heeft FrieslandCampina zich voorspoedig ontwikkeld. De resultaten zijn verbeterd waardoor de toegevoegde waarde voor de leden-melkveehouders van de coöperatie is toegenomen. Sinds december 2011 was Boer voorzitter van de raad van commissarissen. De raad is hem zeer veel dank verschuldigd voor de wijze waarop hij de afgelopen vijf jaar leiding heeft gegeven. Piet Boer is als voorzitter opgevolgd door Frans Keurentjes, die sinds december 2006 lid is van de raad van commissarissen van FrieslandCampina (en rechtsvoorgangers).

Per 20 december 2016 nam Simon Ruiter, eveneens statutair aftredend en niet herbenoembaar, afscheid als lid van de raad van commissarissen. Ook hem is de raad veel dank verschuldigd voor zijn langdurige en grote bijdrage aan het toezicht op de onderneming.

Erwin Wunnekink is Jan Keijsers opgevolgd als vicevoorzitter van het bestuur en vicevoorzitter van de raad van commissarissen. Jan Keijsers, die sinds 16 december 2014 vicevoorzitter was, blijft lid van de raad tot in december 2017, wanneer hij statutair aftredend en niet herbenoembaar is.

Hans Hettinga en Gjal Mulder zijn op 20 december 2016 toegetreden tot de raad van commissarissen.

Diversiteit

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 betrokkenen bij de vennootschap te voldoen. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in de raad van

commissarissen. Het streven is hierbij dat ten minste 30 procent van de zetels van de raad van commissarissen bezet wordt door vrouwen.

Twee interne leden van de raad van commissarissen zijn vrouw. Hiermee is in elk geval de representatie van vrouwelijke leden in de coöperatie (circa 15 procent) geborgd. In 2016 zijn twee mannelijke commissarissen benoemd als lid van de raad van commissarissen als direct gevolg van hun benoeming als lid van het bestuur van de coöperatie door de ledenraad van de coöperatie. Bij deze benoemingen is het streven naar een evenwichtige participatie van vrouwen en mannen meegewogen. Bij een volgende vacature in de raad van commissarissen zal in de zoekopdracht wederom nadrukkelijk door de remuneratie- en benoemingscommissie worden aangegeven dat vrouwelijke kandidaten voor de functie gewenst zijn.

Vergaderingen en activiteiten van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar zeven keer vergaderd, waarbij de aanwezigheidsratio van de leden 95 procent was. Ook buiten de reguliere vergaderingen was er onderling contact, evenals met leden van de executive board. Ter voorbereiding van de vergaderingen spraken de voorzitter en vicevoorzitter regelmatig met onder meer de ceo.

De agenda van de raad van commissarissen bevatte onderwerpen zoals de strategie van de onderneming, de financiële positie en de ontwikkeling van de resultaten van de onderneming en de business groups, waarbij de auditcommissie aan de raad rapporteerde over haar bevindingen. Ook het jaarlijkse budget, acquisities, grote investeringsvoorstellen en de voortgang van grote investeringsprojecten, wijzigingen in management en het interne risicobeheer kregen de nodige aandacht. In februari van het verslagjaar werd de jaarrekening 2015 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. Wel werd voortgaande aandacht gevraagd voor het testen door de organisatie zelf van de belangrijkste processen zoals opgenomen in het Internal Control Framework. Hierbij werd het belang van het volgen van de testprocedure benadrukt, wat door management werd onderschreven.

In 2016 werd bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- Bij de strategische toetsing werd in het bijzonder aandacht besteed aan duurzaamheid, de activiteiten in China en Duitsland en de wijzigingen in het inzetten van mensen en middelen als gevolg van de gemaakte strategische keuzes. Eveneens is de strategie ten aanzien van de categorie kindervoeding besproken, tegen de achtergrond van de in veel landen wijzigende wet- en regelgeving op dit gebied.
- De dynamiek in de zuivelsector kwam meermaals ter sprake en de raad besprak eveneens de voorgestelde maatregelen binnen de zuivelsector om het fosfaatoverschot in de sector te adresseren. Tevens ondersteunde de raad in december 2016 het voorstel tot een tijdelijke *standstill*-maatregel per 9 januari 2017, op grond van uitzonderlijke omstandigheden, om balans te houden tussen het melkaanbod en de beschikbare verwerkingscapaciteit. De raad werd op de hoogte gesteld van de wijzigingen in coöperatieve regelingen, die waar nodig ter goedkeuring werden voorgelegd en door de raad werden goedgekeurd. Een van deze wijzigingen betrof het reserveringsbeleid, waarover uitvoerig met het management is gesproken. Eveneens werd de raad geïnformeerd over de ontwikkeling van de strategie van de coöperatie.
- De raad keurde de verwerving van een belang van 51 procent van de aandelen in Engro Foods Limited goed. Engro Foods is het tweede zuivelbedrijf in Pakistan en met deze transactie is FrieslandCampina in staat een sleutelpositie in Centraal-Azië te veroveren.
- In de historische analyse van grote investeringsprojecten werd besproken of en in hoeverre de aannames in de investeringsvoorstellen juist waren.
- In de bespreking van de belangrijkste ondernemingsrisico's en mitigerende maatregelen werd in dit verslagjaar aandacht besteed aan de overeenkomsten en verschillen met de risicoanalyse voor de coöperatie.

In september 2016 bezocht de raad van commissarissen de dochterondernemingen van FrieslandCampina in Myanmar en Thailand. Tijdens deze bezoeken werd door de raad ook aandacht besteed aan de gang van zaken en strategische en andere plannen van de betreffende dochterondernemingen en van de dochterondernemingen in Indonesië en Vietnam. Tevens werd de strategie van de business group Consumer Products Asia tijdens dit bezoek gepresenteerd en besproken. In oktober 2016 werd een werkbezoek afgelegd aan de productielocatie in Leeuwarden. Tijdens dit bezoek werden onder meer de voortgang van het bijna afgeronde uitbreidings- en vervangingsproject en het ingezette programma voor een efficiëntere supply chain besproken.

Onderwerpen als beloning, samenstelling van de executive board en raad van commissarissen, diversiteit, talentmanagement en opvolgingsplanning alsmede de evaluatie van het functioneren van de executive board kwamen deels aan de orde buiten aanwezigheid van de leden van de executive board. Deze onderwerpen werden steeds voorbereid door de remuneratie- en benoemingscommissie. Tijdens deze vergaderingen werden eveneens de vergaderingen met de raad van commissarissen geëvalueerd en werd op bepaalde onderwerpen nader gereflecteerd. Met het oog op de vele wijzigingen in de samenstelling van de raad van commissarissen werd besloten de evaluatie van de raad met een jaar uit te stellen.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld die de raad over specifieke taken adviseren en besluiten voorbereiden. Dit zijn de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. De taken van deze commissie volgen uit de commissiereglementen die te vinden zijn op de website en worden samengevat in het hoofdstuk 'Corporate governance'.

Auditcommissie

Samenstelling en deskundigheid

Per 24 februari 2017 was de auditcommissie samengesteld uit Ben van der Veer (voorzitter), René Hooft Graafland, Sandra Addink-Berendsen en Angelique Huijben-Pijnenburg. Voorts nemen andere interne leden van de raad op rotatiebasis als toebehoort deel aan de vergaderingen van de auditcommissie. De samenstelling van de auditcommissie wijzigde in december als volgt: Simon Ruiter en Erwin Wunnekink traden af per 20 december 2016, Simon Ruiter in verband met zijn aftreden als lid van de raad van commissarissen naar aanleiding van het bereiken van het einde van zijn laatste termijn, Erwin Wunnekink in verband met zijn vicevoorzitterschap van de raad van commissarissen dat per dezelfde datum inging. Zij werden opgevolgd door Angelique Huijben-Pijnenburg en Sandra Addink-Berendsen. Ben van der Veer en René Hooft Graafland kwalificeren elk als *financieel expert* in de zin van het reglement van de raad van commissarissen.

Activiteiten

De auditcommissie heeft in het verslagjaar vijf keer vergaderd in het bijzijn van het management, waaronder de ceo en cfo. Bij de vier reguliere vergaderingen was ook de externe accountant aanwezig. De vijfde niet-reguliere vergadering betrof de accounting- en overige financiële aspecten van het acquisitievoorstel voor Engro Foods. 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 de executive board.

Het jaarverslag over 2015 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 nieuwe externe accountant werden besproken aan de hand van het auditplan van de externe accountant, dat door de auditcommissie werd goedgekeurd. Het halfjaarverslag 2016, 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.

Een aantal managers (internal audit, internal control, enterprise risk management, accounting, treasury, ICT, belastingen) 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 voortgang op de acties ter opvolging van eerdere bevindingen besproken. 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 voortgang van de implementatie van de strategie van de financiële functie. Specifieke accounting-onderwerpen die aan de orde kwamen, waren het toevoegen van de business group Consumer Products China in de financiële rapportage en de financiële en accounting-technische aspecten van de acquisitie van het 51 procentbelang in Engro Foods.

Op ICT-gebied was er bijzondere aandacht voor *cyber security* en te ondernemen acties om deze te vergroten. Ook 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. Op het gebied van *industrial automation* werd besproken welke verbeteringen nodig zijn en volgens welk tijdsplan deze zullen worden geïmplementeerd.

Ook werd een overzicht van materiële claims besproken en rapporteerde het management over het naleven van de FrieslandCampina-gedragscodex *Compass*. Daarnaast werd de financieringsstrategie toegelicht en werd besproken hoe gekomen wordt tot een geïntegreerde rapportage op het gebied van *corporate social responsibility*.

In februari 2017 zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2016 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

Samenstelling (per 24 februari 2017)

De remuneratie- en benoemingscommissie is samengesteld uit Peter Elverding (voorzitter), Frans Keurentjes en Jan Keijzers. Erwin Wunnekink neemt voorts als toehoorder deel aan de vergaderingen, tot hij eind 2017 Jan Keijzers als lid van de commissie zal vervangen. De samenstelling van de remuneratie- en benoemingscommissie is per 20 december 2016 gewijzigd door het aftreden van Piet Boer als lid en voorzitter van de raad van commissarissen in verband met het bereiken van het einde van zijn laatste termijn. Piet Boer werd opgevolgd door Frans Keurentjes.

Activiteiten

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

De samenstelling van de executive board en enkele wijzigingen in het topmanagement van de organisatie waren in het verslagjaar belangrijke punten van aandacht voor de remuneratie- en benoemingscommissie. Hierbij bereidde de commissie onder meer de benoeming voor door de raad van commissarissen van een nieuw lid van de executive board verantwoordelijk voor de business group Consumer Products Europe, Middle East & Africa en adviseerde de commissie de raad over de benoeming van de executive director belast met de verantwoordelijkheid voor de business group Consumer Products China.

De evaluatie van de leden van de executive board 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.

De activiteiten van de remuneratie- en benoemingscommissie lagen in het verslagjaar voorts op het gebied van beloning van de executive board. Hierbij kwamen zaken aan de orde zoals de vaststelling van de variabele korte- en langetermijnbeloning en het vastleggen van doelstellingen voor de variabele kortetermijnbeloning voor het komende jaar. In april 2016 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. Ook beoordeelde de commissie dit verslagjaar de nevenfuncties van leden van de executive board, waarbij gelet werd op compatibiliteit met hun functie.

Samenstelling en diversiteit executive board

Samenstelling

De samenstelling van de executive board is in 2016 gewijzigd. Tine Snels, die per 1 juni 2015 benoemd werd tot executive director van de business group Ingredients, is per 1 juni 2016 benoemd tot chief operating officer en lid van de executive board en houdt ook in deze hoedanigheid de verantwoordelijkheid voor de business group Ingredients. Per 31 december 2016 is Gregory Sklikas afgetreden als lid van de executive board na een periode van tien jaar bij FrieslandCampina. De eerste zes jaar was hij managing director van de werkmaatschappij FrieslandCampina Hellas in Griekenland. Daarna was hij vier jaar verantwoordelijk voor de business group Consumer Products Europe, Middle East & Africa als chief operating officer. Gregory Sklikas heeft besloten zijn carrière buiten FrieslandCampina voort te zetten.

De raad van commissarissen is Gregory Sklikas erkentelijk voor zijn waardevolle bijdrage in de afgelopen jaren. Zijn inzichten, gepassioneerde inzet en betrokkenheid hebben velen gestimuleerd en de business group verder geprofessionaliseerd. Gregory Sklikas is opgevolgd door Roel van Neerbos, die per 1 januari 2017 als lid van de executive board de verantwoordelijkheid heeft overgenomen voor de business group Consumer Products Europe, Middle East & Africa.

De executive board bestaat uit zes leden. De volledige samenstelling en portefeuilleverdeling van de executive board is vermeld op pagina 168 en 169.

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. De executive board bestaat uit vijf mannelijke leden en een vrouwelijk lid. Voor de vacature die in 2016 ontstond in de executive board en

die is vervuld met de benoeming van Roel van Neerbos per 1 januari 2017, waren geen geschikte vrouwelijke kandidaten. 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.

Waardering

De raad van commissarissen is de leden van de executive board en alle werknemers van FrieslandCampina zeer erkentelijk voor hun enorme inzet en toewijding in 2016.

Raad van commissarissen

Amersfoort, 24 februari 2017

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen (per 20 december 2016)

	Aanvang	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
J.W. Addink-Berendsen	2014		>				>				<		
B.E.G. ten Doeschot	2015			>				>				<	
P.A.F.W. Elverding	2008			<				>				>	
L.W. Gunning	2011			>				<				>	
H.T.J. Hettinga	2016				>				>				<
D.R. Hooft Graafland	2015		>				>				<		
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	2010		>				<				>		
J.P.C. Keijsers	2006	<				>				>			
F.A.M. Keurentjes	2008		> ¹				<				>		
G. Mulder	2016				>				>				<
H. Stöcker	2011			>				<				>	
B. van der Veer	2009	>				<				>			
W.M. Wunnekink	2009	>				<				>			

> treedt af, herbenoembaar

< treedt af, niet herbenoembaar

> opvolger van huidig lid treedt af, herbenoembaar

¹ herbenoembaar als voorzitter voor een extra termijn op grond van de statuten.



Corporate governance

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 geografische 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 uit zes leden, een chief executive officer (ceo), een chief financial officer (cfo) en vier chief operating officers (coo's), die elk een eigen verantwoordelijkheidsgebied hebben. De samenstelling en taakverdeling van de executive board is beschreven op pagina 168 en 169.

De raad van commissarissen bestaat uit negen leden van het bestuur van de coöperatie en daarnaast vier 'externe' leden. De samenstelling van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 163 tot en met 167.

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 167.

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 62 tot en met 66.

De corporate governancebeginselen die Koninklijke FrieslandCampina N.V. hanteert, zijn neergelegd in de statuten en reglementen van de verschillende organen van de vennootschap. Deze zijn te vinden op de website van FrieslandCampina. 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 haar 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. Met ingang van 1 januari 2017 is de code gewijzigd. De vennootschap zal ook de gewijzigde code volledig volgen en gedurende 2017 voor zover nodig reglementen, statuten en procedures wijzigen.

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 verder 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 en 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 ondernemingen en de opzet, de werking en eventuele significante wijzigingen ten aanzien van de risicobeheersings- en controlesystemen.

De raad van commissarissen heeft verder 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 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 daarmee 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.

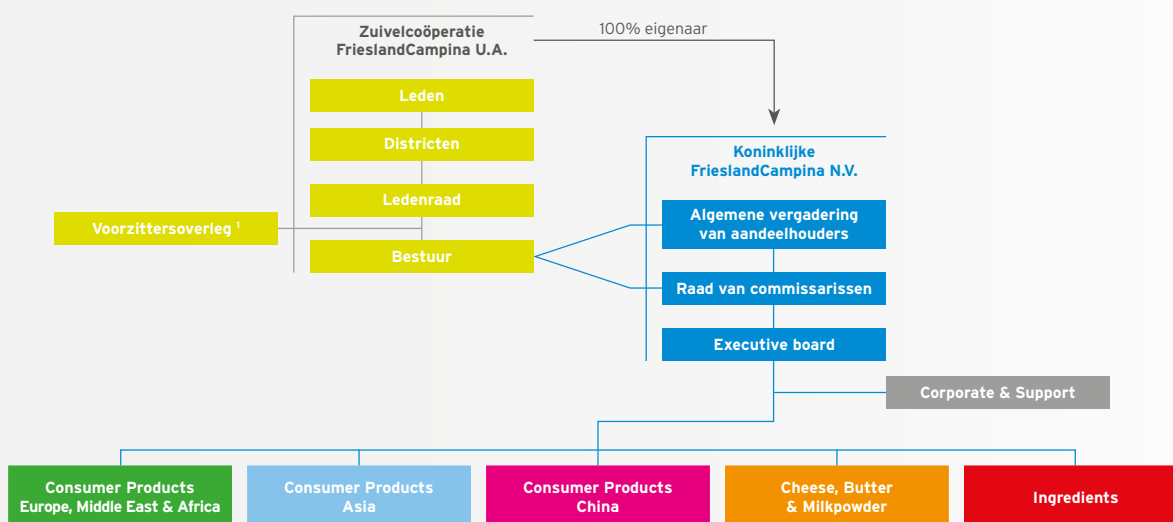
De gekozen samenstelling reflecteert de door de wet bij grote coöperaties toegestane ledendominantie van 2/3 van het totale aantal commissarissen. Deze ledendominantie

wordt doorgezet op het niveau van de vennootschap.

Met deze regeling wordt afgeweken van de *best practice*-bepaling van de code die aangeeft 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.

Organisatiestructuur



¹ De voorzitters van de 21 districtsraden

De commissarissen worden benoemd door de raad van commissarissen voor een termijn van in beginsel ten hoogste vier jaar en zijn maximaal tweemaal herbenoembaar. Een uitzondering hierop geldt voor de fungerende 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 66.

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 FrieslandCampina. 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 van 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 ook 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,
- 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).

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.

De 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) evenals besluiten voor 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 en 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, heeft het bestuur bij het uitoefenen van het stemrecht op de aandelen in de vennootschap de goedkeuring van de ledenraad van de coöperatie nodig.

Vennootschap, aandelenkapitaal en statuten

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is een naamloze vennootschap statutair gevestigd te Amersfoort met het centrale kantoor aan het Stationsplein 4. De statuten van de vennootschap zijn voor het laatst gewijzigd met ingang van 1 januari 2017 en zijn te vinden op de website. Bij deze laatste 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 2016 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, die allemaal 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 uitbrengt 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 wordt betrokken bij het werkplan van de interne accountant en neemt 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 informatieverschaffing/logistiek algemene vergadering: niet van toepassing in verband met het feit dat de vennootschap niet beursgenoteerd is en dat alle aandelen in haar 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.



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
86	Acquisities
88	Netto-omzet
88	Bedrijfskosten
89	Overige bedrijfslasten en -opbrengsten
90	Financieringsbaten en -lasten
90	Belastingen
91	Grond, gebouwen en installaties
93	Immateriële activa
95	Biologische activa
95	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen
96	Overige financiële activa
96	Voorraden
97	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
97	Liquide middelen
98	Activa en passiva aangehouden voor verkoop
98	Eigen vermogen
102	Personeelsbeloningen
107	Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
108	Voorzieningen
109	Langlopende rentedragende verplichtingen
111	Overige financiële verplichtingen
113	Kortlopende rentedragende verplichtingen
113	Handelscrediteuren en overige verplichtingen
113	Niet in de balans opgenomen verplichtingen
115	Transacties met verbonden partijen
116	Bezoldiging raad van commissarissen en executive board
117	Financieel risicomanagement en financiële instrumenten
126	Specificatie honorarium van de externe accountant
126	Gebeurtenissen na balansdatum
127	Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving
140	Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen

142 Enkelvoudige jaarrekening

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

148 Overige gegevens

148	Statutaire winstbestemmingsregeling
149	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	Toelichting	2016	2015 ¹
Netto-omzet	(2)	11.001	11.210
Kostprijs omzet	(3)	-9.075	-9.210
Brutomarge		1.926	2.000
Reclame- en promotiekosten	(3)	-540	-536
Verkoop- en algemene beheerskosten	(3)	-810	-802
Overige bedrijfslasten	(4)	-46	-98
Overige bedrijfsopbrengsten	(4)	33	12
Bedrijfsresultaat		563	576
Financieringsbaten	(5)	18	13
Financieringslasten	(5)	-59	-56
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(10)	20	15
Winst voor belastingen		542	548
Belastingen	(6)	-180	-205
Winst boekjaar		362	343
Winst toe te rekenen aan:			
• houders van ledenobligaties		44	42
• verstrekker van lening coöperatie		9	10
• aandeelhouder		229	218
• aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		282	270
• minderheidsbelangen		80	73
Winst boekjaar		362	343

¹ Zie pagina 84 van de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de geconsolideerde jaarrekening voor een uitleg van de aanpassing van de vergelijkende cijfers.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's	2016	2015
Winst boekjaar	362	343
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening:		
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen, na aftrek van belastingen	-8	8
Valuta-omrekenverschillen, na aftrek van belastingen	-10	18
Aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity method', na aftrek van belastingen	2	
Waardemutatie financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop, na aftrek van belastingen	3	13
	-13	39
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	-34	22
	-34	22
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen	-47	61
Totaalresultaat boekjaar	315	404
Totaalresultaat toe te rekenen aan:		
• aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	243	334
• minderheidsbelangen	72	70

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's

	Toelichting	2016	2015
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(7)	3.228	2.932
Immateriële activa	(8)	1.980	1.383
Biologische activa	(9)	8	
Latente belastingvorderingen	(18)	344	341
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10)	126	126
Personeelsbeloningen	(17)	6	6
Overige financiële activa	(11)	165	174
Vaste activa		5.857	4.962
Vorraden	(12)	1.527	1.307
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)	1.392	1.294
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		28	12
Overige financiële activa	(11)	51	5
Liquide middelen	(14)	514	821
Activa aangehouden voor verkoop	(15)	5	20
Vlottende activa		3.517	3.459
Totaal activa		9.374	8.421
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	114
Overige reserves		-51	-46
Algemene reserve		876	670
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		1.309	1.108
Ledenobligaties		1.564	1.428
Lening coöperatie		296	296
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		3.169	2.832
Minderheidsbelangen		475	261
Totaal eigen vermogen	(16)	3.644	3.093
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(17)	539	528
Latente belastingverplichtingen	(18)	247	118
Voorzieningen	(19)	14	23
Rentedragende verplichtingen	(20)	1.152	1.015
Overige financiële verplichtingen	(21)	98	20
Langlopende verplichtingen		2.050	1.704
Rentedragende verplichtingen	(22)	558	813
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)	2.908	2.604
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		170	151
Voorzieningen	(19)	36	43
Overige financiële verplichtingen	(21)	8	12
Passiva aangehouden voor verkoop	(15)		1
Kortlopende verplichtingen		3.680	3.624
Totaal verplichtingen		5.730	5.328
Totaal passiva		9.374	8.421

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	Toelichting	2016	2015
Operationele activiteiten			
Winst voor belastingen		542	548
Aanpassingen voor:			
• rente	(5)	28	43
• afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(7) (8)	307	275
• bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(7) (8)	22	36
• aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10)	-20	-15
• overige financieringsbaten en -lasten		10	-9
• uitgifte ledenobligaties-vast		135	129
• boekwinst op desinvesteringen		-28	3
• toegekende verzekeringscompensatie			-8
Totaal aanpassingen		454	454
Mutaties in:			
• voorraden		-196	-18
• vorderingen		-77	91
• verplichtingen		318	199
• personeelsbeloningen		-32	-108
• voorzieningen	(19)	-16	25
Totaal mutaties		-3	189
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		993	1.191
Ontvangen dividend		20	11
Betaalde vennootschapsbelasting		-140	-134
Betaalde rente		-40	-63
Ontvangen rente		17	6
Ontvangen verzekeringscompensatie operationele activiteiten			8
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		850	1.019
Investeringsactiviteiten			
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-567	-570
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		26	10
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen		30	
Ontvangen aflossingen uit hoofde van verstrekte leningen		2	13
Verstrekte leningen		-22	-1
Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen	(1)	-423	-130
Investerings in effecten	(11)	-1	-27
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-955	-705
Financieringsactiviteiten			
Investerings in minderheidsbelangen			-182
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen		-77	-74
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties		-36	-35
Opgenomen rentedragende verplichtingen		709	606
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-902	-544
Transacties met houder put-optie	(1)	80	
Afwikkeling derivaten en overige		-1	1
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-227	-228
Nettokasstroom		-332	86
Liquide middelen begin boekjaar ¹		718	606
Nettokasstroom		-332	86
Koersverschil liquide middelen		-32	26
Liquide middelen einde boekjaar ¹		354	718

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

In miljoenen euro's	2016										
	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	1.428	296	24	-25	-45	670	2.832	261	3.093
Overzicht totaalresultaat voor de periode:											
• winst boekjaar			44	9				229	282	80	362
• overig totaalresultaat					3	-8		-34	-39	-8	-47
Totaalresultaat voor de periode			44	9	3	-8		195	243	72	315
Transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:											
• uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen										-77	-77
• uitbetaalde rentevergoeding aan verstrekker van lening coöperatie				-9				2	-7		-7
• uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties			-43					9	-34		-34
• uitgifte ledenobligaties-vast			135						135		135
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers			92	-9				11	94	-77	17
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen:											
• verwerving van dochter-onderneming met minderheidsbelang										219	219
Totaal transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen										219	219
Einde boekjaar	370	114	1.564	296	27	-33	-45	876	3.169	475	3.644

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

In miljoenen euro's

2015

	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	1.300	296	11	-33	-66	595	2.587	236	2.823
Overzicht totaalresultaat voor de periode:											
• winst boekjaar			42	10				218	270	73	343
• overig totaalresultaat					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

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Algemeen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is statutair gevestigd in Amersfoort, Nederland. Het adres is: Stationsplein 4, 3818 LE Amersfoort. De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11057544. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2016 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 30.

Gedurende de beoordeling van het effect van IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' op haar geconsolideerde jaarrekening heeft FrieslandCampina de omzetverantwoording van bepaalde contracten nader onderzocht. Dit heeft geleid tot een verlaging van EUR 55 miljoen van de netto-omzet en kostprijs omzet voor verkopen met een terugkoopelement in de vergelijkende cijfers 2015. Deze aanpassing heeft geen effect op de brutomarge, het eigen vermogen of het balanstotaal.

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 2016 wordt, na ondertekening door de executive board en de raad van commissarissen op 24 februari 2017, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 2 maart 2017. Op 12 april 2017 zal de jaarrekening ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zijnde Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., vertegenwoordigd door haar bestuur.

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 overig 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.

Segmentatie

Vanaf 2016 is informatie over de segmenten in de toelichting vervallen.

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 7, 8 en 15);
- gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa (zie toelichting 7 en 8);
- benutting van fiscale verliezen en onzekere fiscale posities (zie toelichting 6, 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 8 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 van bedrijfscombinaties en financiële instrumenten (zie toelichting 1 en 27).

Consolidatie van entiteiten

FrieslandCampina heeft een direct belang van 50% in DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG. Daarnaast heeft FrieslandCampina een belang van 50% in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd.

Op 19 december 2016 heeft FrieslandCampina een belang van 51% verworven in Engro Foods Ltd.

FrieslandCampina heeft overheersende zeggenschap over deze entiteiten, onder andere door een meerderheid in de directie en de afhankelijkheid van de entiteit van het ter beschikking stellen van 'know-how', merken en levering van goederen door FrieslandCampina.

Deze entiteiten worden volledig geconsolideerd, met opname van een minderheidsbelang.

FrieslandCampina heeft een belang van 82,33% 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 'equity method'.

FrieslandCampina heeft op 11 april 2016 het 49%-belang in dochteronderneming Sahnemolkerei Hubert Wiesehoff GmbH verkocht. Deze entiteit wordt vanaf deze datum niet langer geconsolideerd.

Voor een nader inzicht in de verwerking van bovenstaande in de jaarrekening wordt verwezen naar toelichting 1, 16 en 27 in de jaarrekening.

1 Acquisities

Acquisities 2016

Engro Foods

Op 19 december 2016 heeft FrieslandCampina, in samenwerking met de International Finance Corporation ('IFC') van de Wereldbank en de Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. ('FMO'), een belang van 51% verworven in Engro Foods Ltd. ('Engro Foods') tegen betaling van een bedrag van EUR 436 miljoen. Een belang van 40% wordt gehouden door voormalig meerderheidsaandeelhouder Engro Corporation Ltd. en de overige 9% is genoteerd op de Pakistan Stock Exchange. Met de aankoop van dit belang verwerft FrieslandCampina een positie in Centraal-Azië. Engro Foods heeft in Pakistan een vooraanstaande positie in het segment van houdbare melk, inclusief het segment van speciale melk voor in de thee.

De structuur van de transactie omvat de aankoop van 51% van de aandelen van Engro Foods door een door FrieslandCampina bestuurde Nederlandse juridische entiteit. Bij het afsluiten van de transactie heeft FrieslandCampina 80% van deze Nederlandse juridische entiteit in bezit, de overige aandelen zijn in handen van IFC en FMO. FrieslandCampina heeft aan IFC en FMO een put-optie verstrekt met betrekking tot hun belang die voor het eerst begin 2022 deels uitgeoefend kan worden. De reële waarde van de put-optieverplichting bedraagt op acquisitiedatum EUR 80 miljoen. Daarnaast heeft FrieslandCampina een call-optie op het belang die voor het eerst begin 2025 kan worden uitgeoefend.

Vanaf 19 december 2016 wordt Engro Foods volledig geconsolideerd als onderdeel van de business group Consumer Products Asia, met opname van een minderheidsbelang.

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

Grond, gebouwen en installaties	156
Immateriële activa	378
Biologische activa	8
Voorraden	46
Handelsvorderingen en overige activa	43
Liquide middelen	14
Latente belastingverplichtingen	-140
Overige verplichtingen	-59
Saldo identificeerbare activa en verplichtingen	446

De reële waarde van de verworven netto identificeerbare activa en aangegane verplichtingen is vastgesteld op basis van de voorlopige 'purchase price allocation'. FrieslandCampina heeft gekozen het minderheidsbelang te waarderen tegen het proportionele aandeel in de reële waarde van het saldo van de identificeerbare activa en verplichtingen. Binnen een jaar na acquisitie zal FrieslandCampina de 'purchase price allocation' definitief afronden.

De handelsvorderingen bedragen EUR 1 miljoen. Het gehele bedrag wordt als inbaar beschouwd op acquisitiedatum.

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

Betaalde vergoeding	436
Minderheidsbelang, op basis van proportionele aandeel in reële waarde van netto identificeerbare activa	219
Reële waarde van identificeerbare activa en verplichtingen	-446
Goodwill	209

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan synergievoordelen die naar verwachting zullen worden gerealiseerd bij het integreren van Engro Foods in de business group Consumer Products Asia. Aangezien de 'purchase price allocation' nog niet afgerond is, is de goodwill voorlopig opgenomen. De opgenomen goodwill is fiscaal niet aftrekbaar.

De acquisitiegerelateerde kosten bedragen in totaal EUR 6 miljoen. Deze kosten hebben onder andere betrekking op adviesdiensten, externe juridische dienstverlening en due diligence-werkzaamheden.

Vanaf de datum van acquisitie heeft Engro Foods EUR 9 miljoen bijgedragen aan de netto-omzet en een resultaat van EUR 1 miljoen negatief behaald. Management schat dat als de overname per 1 januari 2016 had plaatsgevonden, de geconsolideerde netto-omzet en winst van FrieslandCampina van 2016 respectievelijk EUR 11.375 miljoen en EUR 368 miljoen zou hebben bedragen.

Overname FKS Frischkonzept Service GmbH

Op 20 mei 2016 heeft FrieslandCampina de volledige zeggenschap verworven over de activiteiten van FKS Frischkonzept Service GmbH ('FKS') door de aankoop van de resterende aandelen (51%) voor EUR 1 miljoen. De activiteiten van FKS bestaan uit de verkoop van versproducten aan retailers in Duitsland. De reële waarde van verkregen activa en verplichtingen is vastgesteld op respectievelijk EUR 7 miljoen en EUR 6 miljoen.

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

Acquisities 2015

Onderstaand zijn de acquisities uit 2015 toegelicht, waarvan de 'purchase price allocation' in 2016 is afgerond.

Overname distributiegerelateerde activiteiten Anika Group

Op 21 december 2015 heeft FrieslandCampina distributie- en verkoopactiviteiten van kindervoeding van Anika Group overgenomen tegen betaling van een overnameprijs van EUR 38 miljoen. Als gevolg van de overname is EUR 8 miljoen goodwill ontstaan, die is gealloceerd aan de business group Consumer Products EMEA.

De 'purchase price allocation' met betrekking tot de overname van deze activiteiten van Anika Group is eind juni 2016 afgerond. De definitieve 'purchase price allocation' heeft geleid tot een wijziging in de reële waarde van de verworven immateriële activa en de verantwoorde goodwill. Deze aanpassing is in de vergelijkende cijfers in de geconsolideerde balans verwerkt.

De finale reële waarde van de overeengekomen overnamevergoeding is met EUR 2 miljoen verlaagd, doordat de inschatting van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting per overnamedatum met EUR 2 miljoen is verlaagd.

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

Immateriële activa	22
Voorraden	4
Handelsvorderingen en overige activa	4
Saldo identificeerbare activa en verplichtingen	30

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

Reële waarde van de overeengekomen vergoeding	38
Reële waarde van identificeerbare activa en verplichtingen	-30
Goodwill	8

Fabrelac

In september 2015 heeft FrieslandCampina in België Commex International S.A. en haar dochtermaatschappijen Fabrelac B.V.B.A. (hernoemd FrieslandCampina Bree B.V.B.A.) en PC&K Invest B.V.B.A. (samen 'Fabrelac') overgenomen tegen een overnameprijs van EUR 13 miljoen. Deze activiteiten zijn toegevoegd aan de business group Cheese, Butter & Milkpowder.

De 'purchase price allocation' met betrekking tot de overname van Fabrelac is eind juni 2016 afgerond. De definitieve 'purchase price allocation' heeft geleid tot een wijziging in de reële waarde van de verworven grond, gebouwen en installaties en de verantwoorde goodwill. Deze aanpassing is in de vergelijkende cijfers in de geconsolideerde balans verwerkt.

De reële waarde van verkregen activa is vastgesteld op EUR 29 miljoen, inclusief EUR 1 miljoen geacquireerde liquide middelen. De reële waarde van verkregen verplichtingen bedraagt EUR 23 miljoen. De ontstane goodwill van EUR 7 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.

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

2 Netto-omzet

	2016		2015	
Netto-omzet naar geografische locatie afnemer				
		%		%
Nederland	2.521	23	2.431	22
Duitsland	1.052	10	1.180	11
Rest van Europa	2.473	22	2.522	22
Azië en Oceanië	3.523	32	3.403	30
Afrika en het Midden-Oosten	1.053	10	1.290	12
Noord- en Zuid-Amerika	379	3	384	3
	11.001	100	11.210	100

De netto-omzet betreft hoofdzakelijk de verkoop van goederen.

3 Bedrijfskosten

	2016	2015
Melk leden-melkveehouders	-3.544	-3.514
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.273	-3.516
Personeelskosten	-1.074	-1.065
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-307	-275
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-23	-26
Reclame- en promotiekosten	-540	-536
Transportkosten	-497	-505
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-371	-407
Energiekosten	-199	-210
Overige	-597	-494
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	-10.425	-10.548

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2016 in totaal EUR 74 miljoen (2015: EUR 73 miljoen), waarvan EUR 44 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2015: EUR 45 miljoen).

Voor een toelichting op de bijzondere waardeverminderingen, zie toelichting 7, 8 en 15.

Personeelskosten

	2016		2015	
		%		%
Lonen en salarissen	-868	81	-848	80
Sociale lasten	-108	10	-119	11
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	-98	9	-98	9
	-1.074	100	-1.065	100

Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's)

	2016		2015	
		%		%
Consumer Products EMEA	7.313	33	7.604	35
Consumer Products Asia	6.190	28	6.324	29
Consumer Products China	1.101	5	893	4
Cheese, Butter & Milkpowder	2.720	13	2.751	12
Ingredients	3.094	14	3.099	14
Corporate en overige	1.509	7	1.378	6
	21.927	100	22.049	100

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)

	2016		2015	
		%		%
Nederland	7.523	34	7.596	34
Duitsland	1.602	7	1.668	8
Rest van Europa	3.797	17	3.761	17
Azië en Oceanië	7.786	36	7.698	35
Afrika en het Midden-Oosten	1.050	5	1.157	5
Noord- en Zuid-Amerika	169	1	169	1
	21.927	100	22.049	100

4 Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

	2016		2015	
Overige bedrijfslasten				
Implementatiekosten ICT-standaardisatieprogramma	-31		-36	
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisatievoorzieningen	4		-38	
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties (toelichting 7)	1		-12	
Overige bedrijfslasten	-20		-12	
	-46		-98	

Overige bedrijfsopbrengsten

Baten uit verkoop van grond, gebouwen, installaties en bedrijfsonderdelen	28			
Bate uit hoofde van een reële-waardeaanpassing van de voorwaardelijke verplichtingen (toelichting 27)	3		5	
Overige bedrijfsopbrengsten	2		7	
	33		12	

5 Financieringsbaten en -lasten

	2016	2015
Financieringsbaten		
Rentebaten	11	8
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen		1
Overige financieringsbaten	7	4
	18	13
Financieringslasten		
Rentelasten	-39	-51
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	-14	
Overige financieringslasten	-6	-5
	-59	-56

De overige financieringsbaten bestaan uit het resultaat op afdekkingsderivaten van EUR 7 miljoen (2015: EUR 3 miljoen). In 2016 zijn derivaten afgesloten in verband met de acquisitie van het 51%-belang in Engro Foods.

Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen hebben in 2016 voornamelijk betrekking op de herwaardering van een dividendvordering op een dochteronderneming.

De overige financieringslasten bestaan uit de oprenting van voorwaardelijke verplichtingen van EUR 2 miljoen (2015: EUR 1 miljoen) en uit de amortisatie van transactiekosten en betaalde vergoedingen voor langlopende leningen van EUR 4 miljoen (2015: EUR 4 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 2016 heeft FrieslandCampina hierop een negatief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 34 miljoen (2015: EUR 0 miljoen).

6 Belastingen

	2016	2015
Specificatie belastinglasten		
Acute belasting huidig boekjaar	-164	-162
Aanpassing voorgaande boekjaren	3	-14
Acute belasting	-161	-176
Latente belasting huidig boekjaar	6	-18
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-25	-11
Latente belasting	-19	-29
Belastingdruk	-180	-205

	2016		2015	
Effectieve belastingdruk	Bedrag	%	Bedrag	%
Winst voor belastingen	542		548	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	-136	25,0	-137	25,0
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	-2	0,4	-5	0,9
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	6	-1,1	4	-0,7
Bronbelasting op dividenden	-10	1,9	-5	0,9
Niet-aftrekbare kosten	-17	3,2	-41	7,4
Onbelaste baten	1	-0,2	4	-0,7
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-25	4,6	-11	2,0
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	3	-0,6	-14	2,6
Effectieve belastingdruk	-180	33,2	-205	37,4

	2016			2015		
	Voor belastingen	Belasting-last/bate	Na belastingen	Voor belastingen	Belasting-last/bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen						
Rentevergoeding lening coöperatie	-9	2	-7	-10	2	-8
Rentevergoeding ledenobligaties	-44	9	-35	-42	9	-33
	-53	11	-42	-52	11	-41
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat						
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	-11	3	-8	11	-3	8
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	-11	1	-10	21	-3	18
Waardemutatie joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity method'	2		2			
Waardemutatie financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop	3		3	18	-5	13
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-44	10	-34	29	-7	22
	-61	14	-47	79	-18	61

7 Grond, gebouwen en installaties

	2016				
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.415	3.523	380	582	5.900
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-673	-2.043	-251	-1	-2.968
Boekwaarde begin boekjaar	742	1.480	129	581	2.932
Verworven middels acquisitie	32	113	5	6	156
Afgestoten middels verkoop bedrijfsonderdeel	-9	-2	-1		-12
Investerings	19	30	11	395	455
Desinvesteringen	-1	-2	-1	-1	-5
Valuta-omrekenverschillen	-8	-5	-1	-3	-17
Herclassificaties	146	232	30	-408	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-1				-1
Afschrijvingen	-57	-168	-33		-258
Bijzondere waardeverminderingen	-1	-21	-1		-23
Terugname bijzondere waardeverminderingen		1			1
Boekwaarde einde boekjaar	862	1.658	138	570	3.228
Aanschafwaarde	1.582	3.824	404	570	6.380
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-720	-2.166	-266		-3.152
Boekwaarde einde boekjaar	862	1.658	138	570	3.228

	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	43		1	105
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	1.480	129	581	2.932
Aanschafwaarde	1.415	3.523	380	582	5.900
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-673	-2.043	-251	-1	-2.968
Boekwaarde einde boekjaar	742	1.480	129	581	2.932

De mutatie uit hoofde van 'verworven middels acquisitie' heeft betrekking op de verkregen grond, gebouwen en installaties van Engro Foods (2015: Friesland Huishan Dairy en Fabrelac), zie toelichting 1.

De investeringen van EUR 455 miljoen hebben voornamelijk betrekking op de uitbreiding van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland.

De bijzondere waardeverminderingen van grond en gebouwen hebben betrekking op een afwaardering tot de getaxeerde opbrengstwaarde van grond en gebouwen. De bijzondere waardeverminderingen van machines en installaties hebben voor EUR 13 miljoen betrekking op productielijnen waarvan de verwachte bezettingsgraad significant is afgenomen of die buiten gebruik gesteld zijn.

De boekwaarde van gebouwen, machines en installaties waarop financiële leaseovereenkomsten van toepassing zijn, bedraagt EUR 7 miljoen (2015: EUR 9 miljoen).

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 130 miljoen (2015: EUR 151 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties.

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 5 miljoen (2015: EUR 8 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rentepercentage is 2,3% (2015: 2,5%).

8 Immateriële activa

						2016
	Goodwill	Handelsmerken, klantrelaties en patenten	Software	Overige immateriële activa	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.188	306	223	3	92	1.812
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-79	-142	-1	-3	-429
Boekwaarde begin boekjaar	984	227	81	2	89	1.383
Verworven middels acquisitie	209	383				592
Afgestoten middels verkoop bedrijfsonderdeel	-3			-1		-4
Investerings als gevolg van interne ontwikkeling					46	46
Investerings			5		12	17
Valuta-omrekenverschillen	-3	-3	1			-5
Herclassificaties			43	-1	-42	
Amortisatie		-17	-32			-49
Boekwaarde einde boekjaar	1.187	590	98		105	1.980
Aanschafwaarde	1.391	685	261		105	2.442
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-95	-163			-462
Boekwaarde einde boekjaar	1.187	590	98		105	1.980

						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	83	27	1			111
Investerings als gevolg van interne ontwikkeling					45	45
Investerings			3		6	9
Valuta-omrekenverschillen	5	7				12
Herclassificatie			40		-40	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-2	-2				-4
Amortisatie		-15	-25	-1		-41
Bijzondere waardeverminderingen			-2		-5	-7
Boekwaarde einde boekjaar	984	227	81	2	89	1.383
Aanschafwaarde	1.188	306	223	3	92	1.812
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-79	-142	-1	-3	-429
Boekwaarde einde boekjaar	984	227	81	2	89	1.383

De goodwill 'verworven middels acquisitie' van in totaal EUR 209 miljoen heeft vrijwel geheel betrekking op de acquisitie met betrekking tot Engro Foods (2015: EUR 83 miljoen goodwill met betrekking tot de acquisities van Friesland Huishan Dairy, Fabrelac en de activiteiten van Anika Group). De overige mutaties uit hoofde van 'verworven middels acquisitie' hebben betrekking op de verkregen immateriële vaste activa van Engro Foods en FKS (2015: in totaal EUR 28 miljoen verkregen immateriële vaste activa van Friesland Huishan Dairy, Anika Group en Fabrelac), zie toelichting 1.

FrieslandCampina is in 2010 een wereldwijd ICT-standaardisatieprogramma gestart. Gedurende 2016 is hiervoor een bedrag van EUR 38 miljoen (2015: EUR 39 miljoen) geactiveerd, waarvan het gedeelte dat eind 2016 nog in uitvoering is in de verloopstaat is verantwoord onder de categorie 'Immateriële activa in uitvoering'. De amortisatie in 2016 op het ICT-standaardisatieprogramma bedroeg EUR 21 miljoen (2015: EUR 14 miljoen).

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 2019 wordt afgerond.

Amortisatiekosten van immateriële vaste activa zijn gealloceerd aan de posten in de winst-en-verliesrekening op basis van hun 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 managementstructuur en de rapportering aan de executive board zijn gewijzigd per 1 januari 2016. De activiteiten met betrekking tot de consumentenproducten Azië zijn gesplitst in de business group Consumer Products China en de business group Consumer Products Asia. Als gevolg van de wijzigingen in de managementstructuur is de goodwill in Azië geheralloceerd. In 2015 is goodwill ontstaan als gevolg van het verkrijgen van overheersende zeggenschap in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd. Deze goodwill is gealloceerd aan de business group Consumer Products China, aangezien deze recente acquisitie betrekking heeft op activiteiten in China. De resterende goodwill is op basis van de relatieve waarden gealloceerd aan respectievelijk de business group Consumer Products Asia en Consumer Products China.

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd, waarbij de goodwill per 2016 is weergegeven op basis van de gewijzigde managementstructuur:

	2016	2015
Consumer Products EMEA	564	566
Consumer Products Asia	319	223
Consumer Products China	109	
Cheese, Butter & Milkpowder	33	33
Ingredients	162	162
	1.187	984

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

	%		%		%	
	Groeivoet eindwaarde		Gemiddelde groeivoet brutomarge		Discontovoet voor belastingen	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Consumer Products EMEA	2,5	4,0	4	0	10	12
Consumer Products Asia ¹	3,0	3,0	3	6	8	8
Consumer Products China	3,0		16		8	
Cheese, Butter & Milkpowder	1,0	1,5	11	13	8	8
Ingredients	1,0	1,5	10	4	7	7

¹ De goodwill impairment test is uitgevoerd in het tweede kwartaal van 2016, derhalve is de impact van het in december 2016 geacquireerde 51% belang in Engro Foods niet inbegrepen in bovenstaande aannames.

De gemiddelde groeivoet van de brutomarge per business group in de meerjarenplannen tot en met 2020 is gebaseerd op ervaringen uit het verleden, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en marktconforme groeipercentages. De toenames zijn met name gerelateerd aan de verwachte omzetgroei en efficiencyverbeteringen. 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 2016 en de meerjarenplannen tot en met 2020. Tevens wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die de business group Cheese, Butter & Milkpowder vervult bij het verwerken van ledenmelk en vet in het bijzonder. Deze compensatie door de andere business groups dient ter dekking van het verlies op de verwerking van ledenmelk in basiszuivelproducten, dat de business group Cheese, Butter & Milkpowder realiseert, doordat alle melk aangeleverd door de leden-melkveehouders afgenomen dient te worden. Voor de periode na 2020 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte langetermijninflatiepercentages, zoals in de markt gebruikelijk is, welke is gemaximeerd tot de inflatieverwachting met betrekking tot staatsobligaties.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

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

9 Biologische activa

Als gevolg van de acquisitie met betrekking tot Engro Foods heeft FrieslandCampina op 31 december 2016 2.895 volwassen koeien op de balans staan die in staat zijn om melk te produceren en 2.731 onvolwassen koeien die worden grootgebracht om melk te produceren in de toekomst.

10 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

FrieslandCampina heeft belangen in een aantal afzonderlijk 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.

	2016		2015	
	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen
Boekwaarde	88	38	87	39
Aandeel in:				
Winst of verlies uit voortgezette activiteiten, na aftrek van belastingen	16	4	10	5
Overig totaalresultaat	2			
Totaalresultaat	18	4	10	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. en dit belang wordt verwerkt volgens de 'equity method'. Het belang van FrieslandCampina in Betagen Holding Ltd. bedraagt EUR 66 miljoen (2015: EUR 66 miljoen) en het aandeel in het resultaat over 2016 bedraagt EUR 10 miljoen (2015: EUR 5 miljoen).

Voor een opsomming van de belangrijkste joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar pagina 140.

11 Overige financiële activa

	2016	2015
Langlopende overige financiële activa		
Verstrekke leningen	19	20
Effecten	84	80
Derivaten	57	70
Langlopende vorderingen	5	4
	165	174
Kortlopende overige financiële activa		
Derivaten	31	1
Overige	20	4
	51	5

Van de verstrekte leningen heeft EUR 6 miljoen (2015: EUR 6 miljoen) betrekking op een lening aan de joint venture Great Ocean Ingredients Pty. Ltd. Het restant betreft leningen aan derde partijen. De gemiddelde rentevergoeding van de leningen is ultimo 2016 3,2% (2015: 2,5%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 7 miljoen na 2021. De verstrekte leningen zijn allemaal nog binnen de vervalltermijn.

FrieslandCampina houdt een belang in China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. van 1,1%. Deze aandelen zijn genoteerd aan de beurs van Hong Kong en hebben op 31 december 2016 een waarde van EUR 53 miljoen (2015: EUR 50 miljoen). Daarnaast houdt FrieslandCampina een belang van 8,2% in Synlait Milk Ltd. Dit betreft een zuivelbedrijf in Nieuw-Zeeland dat genoteerd is aan de New Zealand Exchange. Op 31 december 2016 heeft dit belang een waarde van EUR 30 miljoen (2015: EUR 29 miljoen). Beide belangen zijn onder effecten vermeld.

Een bedrag van EUR 20 miljoen is opgenomen als kortlopende overige financiële activa. Het betreft naast het kortlopende deel van verstrekte leningen met name gelden die door dochteronderneming FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC bij de logistieke dienstverlener als zekerheid zijn gesteld om valutatransacties in naam van FrieslandCampina te faciliteren.

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

	2016	2015
Grond- en hulpstoffen	438	398
Gereed product en handelsgoederen	1.110	941
Afwaardering naar lagere marktwaarde	-21	-32
	1.527	1.307

Van de voorraden is EUR 116 miljoen (2015: EUR 178 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

	2016	2015
Handelsdebiteuren	1.169	1.097
Overige vorderingen	62	59
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren	-30	-13
	1.201	1.143
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	131	91
Vooruitbetalingen	60	60
	1.392	1.294

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren

Begin boekjaar	-13	-19
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-21	-4
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	2	4
Afboeking handelsdebiteuren	2	6
Einde boekjaar	-30	-13

	2016			2015		
Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	1.088	-4	1.084	993	-5	988
Overschrijding minder dan 3 maanden	112	-2	110	130	-2	128
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	10	-4	6	21	-1	20
Overschrijding meer dan 6 maanden	21	-20	1	12	-5	7
	1.231	-30	1.201	1.156	-13	1.143

De toevoegingen en vrijgevallen bedragen van de voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren zijn opgenomen in de kostprijs omzet. 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 2016 bedraagt de verzekerde positie EUR 351 miljoen (2015: EUR 367 miljoen).

14 Liquide middelen

	2016	2015
Deposito's	194	203
Overige liquide middelen	320	618
	514	821

Liquide middelen van EUR 5 miljoen (2015: EUR 14 miljoen) betreffen tegoeden in Griekenland, waarop restricties zitten met betrekking tot het gebruik buiten Griekenland. Een tegoed van EUR 10 miljoen (2015: EUR 47 miljoen) in Nigeria voor met name 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

	2016	2015
Activa aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar	20	7
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	1	6
Overboeking van immateriële activa		4
Overboeking van vlottende activa		8
Desinvesteringen	-16	-4
Bijzondere waardeverminderingen		-1
Einde boekjaar	5	20
Passiva aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar	1	
Desinvesteringen	-1	
Overboeking van latente belastingverplichtingen		1
Einde boekjaar		1

Activa aangehouden voor verkoop bestaan eind 2016 uit grond, gebouwen en installaties voor EUR 5 miljoen (2015: EUR 8 miljoen).

De desinvesteringen hebben met name betrekking op de verkoop van commerciële 'vending'-activiteiten begin 2016. Eind 2015 waren de aan deze transactie gerelateerde activa en passiva als aangehouden voor verkoop geclassificeerd. Daarnaast hebben desinvesteringen betrekking op de verkoop van grond, gebouwen en installaties in Nederland.

Het totale resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop bedraagt in 2016 EUR 31 miljoen. Dit resultaat is verantwoord onder overige bedrijfsopbrengsten.

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.

Vanuit de winst van het boekjaar 2016 is EUR 44 miljoen (2015: EUR 42 miljoen) toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledenobligaties. Daarnaast is in 2016 EUR 135 miljoen (2015: EUR 129 miljoen) toegekend aan leden-melkveehouders door middel van de uitgifte van ledenobligaties-vast als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties in 2016.

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.

Vanuit de winst van het boekjaar 2016 is EUR 9 miljoen (2015: 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.

Reserveringsbeleid

In het reserveringsbeleid 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 2016 kan 35% van deze winst contant worden uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als prestatietoeslag 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. 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 prestatietoeslag reeds verwerkt in de jaarrekening en verantwoord in de kostprijs omzet.

Op basis van de herziening van het reserveringsbeleid is vastgesteld dat vanaf 2017 55% wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de vennootschap, 35% contant kan worden uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als prestatietoeslag en 10% wordt uitgekeerd aan de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast of in bepaalde gevallen deels als ledenobligaties-vrij.

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.

	2016					
	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC	Engro Foods Ltd. ¹	China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd.	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG ²	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige
Percentage minderheidsbelang	32,19%	49,00%	50,00%	50,00%	49,04%	Totaal
Vaste activa	55	542	103	26	22	
Vlottende activa	162	98	22	70	89	
Langlopende verplichtingen	-6	-145	-34	-8	-2	
Kortlopende verplichtingen	-162	-51	-53	-23	-74	
Netto-activa	49	444	38	65	35	
Boekwaarde minderheidsbelang	16	218	19	125	17	80
						475
Netto-omzet	432	9	28		229	
Winst boekjaar	50	-1	-19	53	32	
Overig totaalresultaat	-24		-2			
Totaalresultaat voor de periode	26	-1	-21	53	32	
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	16		-10	28	16	30
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-7		-1			
						80
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	14			31	15	17
						77
Kasstroom uit operationele activiteiten	143	-7	-14		46	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-26		-11		-4	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-108		26		-30	
Nettokasstroom	9	-7	1		12	

¹ Per 19 december 2016 heeft FrieslandCampina een belang van 51% verworven in Engro Foods Ltd., zie toelichting 1. De resultaten en kasstromen zoals opgenomen in bovenstaande tabel hebben betrekking op de periode na acquisitie van het belang.

² De 2016 cijfers van DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG zijn nog niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn de cijfers over 2015 weergegeven. Daarnaast zijn de netto-omzet en kasstromen van deze entiteit niet openbaar beschikbaar.

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.

	2015					
	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC	China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd.	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG ¹	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	Totaal
Percentage minderheidsbelang	32,19%	50,00%	50,00%	49,04%		
Vaste activa	84	97	26	20		
Vlottende activa	233	30	70	66		
Langlopende verplichtingen	-25	-36	-8	-1		
Kortlopende verplichtingen	-225	-32	-23	-52		
Netto-activa	67	59	65	33		
Boekwaarde minderheidsbelang	22	30	125	16	68	261
Netto-omzet	550	40		231		
Winst boekjaar	59	-10	53	33		
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen	1	-1		-4		
Totaalresultaat voor de periode	60	-11	53	29		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	22	-5	28	16	12	73
Overig totaalresultaat		-1		-2		-3
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	12		31	16	15	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 De netto-omzet en kasstromen van DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG zijn niet openbaar beschikbaar.

17 Personeelsbeloningen

Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	2016	2015
Nettopensioenverplichting	512	501
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	21	21
	533	522

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De overige langetermijnpersoneelsbeloningen bestaan voornamelijk uit jubileumregelingen.

Nettopensioenverplichting***Pensioensituatie Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie***

Alle Nederlandse medewerkers, die vallen onder de werking van de Cao voor de Zuivelindustrie, bouwen vanaf 1 januari 2015 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 EUR 62.886	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstakpensioenfondsen voor de Zuivel
Tussen EUR 62.886 en EUR 101.519	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling
Boven EUR 101.519	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 FrieslandCampina-medewerkers in dienst getreden in de periode van 1 januari 2009 tot en met 31 december 2014, uitgevoerd door een verzekeraar in een gesepareerd beleggingsdepot, stopgezet. 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. Wanneer FrieslandCampina hierover overeenstemming heeft bereikt met het pensioenfonds zal sprake zijn 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 2016 beide: EUR 1.448 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 FrieslandCampina-medewerkers betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling, ultimo 2016 54% (2015: 50%) van de totale brutopensioenverplichting, wordt hieronder nader toegelicht.

	Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Friesland Foods en 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 (tot 2020) 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 2016 bedroeg de dekkingsgraad 121,7% bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2015: 118,1%).
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 door verzekeraar na overleg met FrieslandCampina.
Opbouw deelnemersbestand	Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 58% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 27% uit voormalig medewerkers en voor 15% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 22 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.

Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Campina-medewerkers

De pensioenregeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Campina-medewerkers, betreft ook een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling bevat ultimo 2016 38% (2015: 42%) van de totale brutopensioenverplichting. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden gedurende de looptijd van de vijfjarige cao (tot 2020) 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 omvat ultimo 2016 2% (2015: 3%) 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% (2015: 3%) van FrieslandCampina's totale brutopensioenverplichting omvatten. De opgebouwde aanspraken worden jaarlijks verhoogd met maximaal de prijsinflatie. Dit betreft een voorwaardelijke toezegging, afhankelijk van de financiële positie van de betreffende onderneming.

Veronderstellingen

Vanwege de omvang geeft de hierna opgenomen tabel de veronderstellingen weer welke gehanteerd zijn bij het uitvoeren van de berekeningen voor de (mutaties in de) brutopensioenverplichting, de reële waarde van de beleggingen en de betreffende onderdelen van de pensioenlasten voor FrieslandCampina's Nederlandse pensioenregelingen, zoals verwerkt in de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening. Voor het merendeel van de buitenlandse pensioenregelingen wordt dezelfde methodiek toegepast om de disconteringsvoet en inflatieparameter af te leiden.

Veronderstellingen ¹	2016	2015
	%	%
Discontovoet	1,7 - 1,9	2,2 - 2,4
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie / stijging franchise	2,0	2,0
Indexatie		
- actieven	1,8	1,8
- inactieven en gepensioneerden	1,8	1,4
Levensverwachting	in jaren	in jaren
- 65 jarige man / vrouw einde jaar	20,1 / 23,3	20,0 / 23,0
- 65 jarige man / vrouw over 20 jaar	22,7 / 25,7	22,6 / 25,3

¹ De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde Nederlandse pensioenregelingen, welke 92% (2015: 91%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2015: 98%) 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.

**Verloop en specificatie van de post
nettopensioenverplichting**

	Brutopensioenverplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioenverplichting	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Begin boekjaar	3.431	3.719	-2.930	-3.085	501	634
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
Kosten voor opbouw	13	13			13	13
Aanpassing pensioenregeling	-3				-3	
Rentelasten of -baten	77	69	-66	-57	11	12
Administratie- en uitvoeringskosten			1	1	1	1
Totaal	87	82	-65	-56	22	26
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:						
Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			-548	258	-548	258
Wijzigingen in financiële veronderstellingen	575	-322			575	-322
Wijzigingen in demografische veronderstellingen	4	-6			4	-6
Bestandsontwikkelingen	14	40			14	40
Totaal herwaardering	593	-288	-548	258	45	-30
Valuta-omrekenverschillen	-2	2	1	-1	-1	1
Totaal	591	-286	-547	257	44	-29
Overig						
Bijdragen aan de regeling			-56	-130	-56	-130
Betaalde uitkeringen	-104	-106	104	106		
Overgenomen middels acquisitie	5		-4		1	
Herrubricering		22		-22		
Totaal	-99	-84	44	-46	-55	-130
Einde boekjaar	4.010	3.431	-3.498	-2.930	512	501
Rubricering:						
Vaste activa					6	6
Langlopende verplichtingen					518	507

Van de brutopensioenverplichting eind 2016 van EUR 4.010 miljoen is EUR 248 miljoen nog niet gefinancierd (2015: EUR 3.431 miljoen waarvan EUR 242 miljoen nog niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 56 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2016 betaalde premies, waarvan EUR 19 miljoen betrekking heeft op het jaar 2015.

Baten en lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening

	2016	2015
Kosten voor opbouw	-13	-13
Aanpassing pensioenregeling	3	
Rentelasten of -baten	-11	-12
Administratie- en uitvoeringskosten	-1	-1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-22	-26
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-83	-80
Aandeel werknemers in pensioenlasten	9	8
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-96	-98
Lasten uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-2	
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-98	-98

FrieslandCampina verwacht in 2017 EUR 66 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 23 miljoen betrekking heeft op het jaar 2016. Van het resterende bedrag van EUR 43 miljoen heeft EUR 25 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 2017 EUR 84 miljoen bij te dragen, voornamelijk betrekking hebbende op de collectieve en individuele beschikbare premieregelingen voor Nederlandse medewerkers.

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

	2016		2015	
	%	%	%	%
	Ondernemings-pensioenfondsen	Verzekerings-contract	Ondernemings-pensioenfondsen	Verzekerings-contract
Aandelen				
- Noord-Amerika	9		8	
- Europa	4		5	
- Japan	2		2	
- Opkomende markten	2		3	
- Overige	1		1	
Vastrentende waarden				
- Investment grade (rating van BBB of hoger)	20		26	
- Non-investment grade (rating van BB of lager)	4		2	
Garantiewaarde verzekeringcontract		56		51
Totaal	42	56	47	51

De beleggingen in het ondernemingspensioenfondsen en de garantiewaarde van het verzekeringcontract maken eind 2016 respectievelijk 42% en 56% uit van de totale beleggingen (2015: 47% en 51%). Van de beleggingen in het ondernemingspensioenfondsen heeft een bedrag van EUR 1 miljoen (2015: 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 60% afgedekt, waaraan voor 41% wordt bijgedragen door staatsobligaties en voor 59% 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 59% uit vastrentende waarden, 37% 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 (2015: 2%) hebben voornamelijk betrekking op buitenlandse pensioenregelingen en bestaan uit verzekeringcontracten en diverse beleggingen.

Gevoeligheidsanalyse

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

Effect op de brutopensioenverplichting ultimo jaar	2016		2015	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discontovoet met 0,25%	-175	187	-139	149
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	149	-141	116	-110
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	160	-159	125	-125

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 nettopensioenverplichting 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 belastingvorderingen en -verplichtingen						2016
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels- beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	Niet- gerealiseerde verlies- compensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-64	56	90	92	49	223
Ontstaan door acquisitie	-24	-113		-3		-140
Opgenomen in winst-en- verliesrekening	6	-7	-13	16	-21	-19
Opgenomen in eigen vermogen			10	3	12	25
Valuta-omrekenverschillen	5	1	-1			5
Overige	6	-1	-2			3
Einde boekjaar	-71	-64	84	108	40	97

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	11	82	-71
Immateriële activa	109	173	-64
Personeelsbeloningen	89	5	84
Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	113	5	108
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	40		40
Saldering	-18	-18	
Nettovordering	344	247	97

						2015
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels- beloningen	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
Personeelsbeloningen	93	3	90
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	100	8	92
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	49		49
Saldering	-24	-24	
Nettovordering	341	118	223

De niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 40 miljoen (2015: EUR 49 miljoen). Daarvan betreft EUR 21 miljoen (2015: EUR 17 miljoen) niet-gerealiseerde verliescompensaties en EUR 19 miljoen (2015: EUR 32 miljoen) niet-gerealiseerde faciliteiten. Deze zullen naar verwachting met toekomstige winsten kunnen worden gecompenseerd. Deze verwachting is gebaseerd op langetermijnplanning.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen als het 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:

	2016	2015
Niet-gewaardeerde verliezen	40	51
Niet-gewaardeerde faciliteiten	27	1
	67	52

De nominale waarde van de niet-gerealiseerde verliescompensaties bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 282 miljoen (2015: EUR 226 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen verstrijkt EUR 33 miljoen tussen de 5 en 10 jaar (2015: EUR 32 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

19 Voorzieningen

	2016			2015		
	Reorganisatie-kosten	Overige voorzieningen	Totaal	Reorganisatie-kosten	Overige voorzieningen	Totaal
Begin boekjaar	48	18	66	29	12	41
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	11	14	25	42	17	59
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-15	-8	-23	-5	-3	-8
Onttrekkingen	-16	-2	-18	-18	-8	-26
Einde boekjaar	28	22	50	48	18	66
Langlopende voorzieningen	5	9	14	16	7	23
Kortlopende voorzieningen	23	13	36	32	11	43
	28	22	50	48	18	66

Reorganisatiekosten

In 2016 is in Nederland een reorganisatie aangekondigd bij de locatie in Lochem en in Duitsland bij de locatie Heilbronn. Hiervoor zijn gedurende 2016 reorganisatievoorzieningen gevormd die voornamelijk betrekking hebben op ontslagvergoedingen en bijkomende kosten. Het verdwijnen van arbeidsplaatsen is het gevolg van efficiëntiemaatregelen. Met deze reorganisaties wordt gestreefd naar het beter benutten van de productiecapaciteit en het terugbrengen van productiekosten.

De reorganisatievoorzieningen eind 2015 hebben voornamelijk betrekking op het World Class Operations Management (WCOM) Reloaded-programma, een in 2015 gestart meerjarig programma gericht op procesverbetering, kostenverlaging en verdere professionalisering. Als gevolg van het WCOM-programma zullen geleidelijk arbeidsplaatsen vervallen op productielocaties in Nederland.

De vrijgevallen bedragen ten gunste van de winst-en-verliesrekening van totaal EUR 15 miljoen hebben met name betrekking op een vrijval van de voorzieningen voor locaties in Beilen, Limmen en Den Bosch, doordat meer medewerkers herplaatst kunnen worden dan eind 2015 werd verwacht. De onttrekkingen in 2016 hebben hoofdzakelijk betrekking op de voorzieningen voor de locaties in Aalter (België), Gütersloh (Duitsland), Lochem en Leeuwarden.

De voorzieningen voor 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 4 miljoen (2015: EUR 3 miljoen) inbegrepen inzake verlieslatende contracten en een bedrag van EUR 12 miljoen (2015: EUR 9 miljoen) met betrekking tot ontvangen claims.

20 Langlopende rentedragende verplichtingen

	2016	2015
Verplichtingen aan kredietinstellingen	282	297
Verplichtingen aan institutionele beleggers	536	666
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen	299	
Financiële leaseverplichtingen	2	8
Overige rentedragende verplichtingen	33	44
	1.152	1.015

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

				2016		2015	
Lening	Valuta	Jaar van aflossing	Nominale rente percentage	Nominale waarde	Boekwaarde	Nominale waarde	Boekwaarde
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	EUR	2021-2026	1,4	300	299		
Syndicaat (variabele rente)	EUR	2021	0,7	250	247	300	296
Europese Investeringsbank (vaste rente)	EUR	2023-2026	0,5	30	30		
Private Placement (vaste rente)	USD/EUR	2017	4,4			129	129
Private Placement (vaste rente)	USD	2020	5,7	126	126	122	122
Private Placement (vaste rente)	USD	2022	4,0	76	76	74	74
Private Placement (vaste rente)	USD	2024	4,2	139	139	134	134
Private Placement (vaste rente)	USD	2017	4,0			19	19
Private Placement (vaste rente)	USD	2018-2027	4,0	195	195	188	188
Fonterra (variabele rente)	EUR/NZD	2017	2,1			2	2
Fonterra (variabele rente)	EUR/NZD	2018-2025	2,1	14	14	20	20
Huishan (variabele rente)	CNY	2018	4,4	17	17	18	18
Overige				9	9	13	13
				1.156	1.152	1.019	1.015

Verplichtingen aan houders van 'groene' schuldbewijzen

In 2016 heeft FrieslandCampina voor EUR 300 miljoen aan groene schuldbewijzen (Green Schuldschein) uitgegeven, bestaande uit vier tranches met vaste rentetarieven. Deze lening wordt aangewend voor de (her)financiering van projecten die een duurzaam karakter kennen. Dit zijn vooral projecten met betrekking tot duurzame investeringen in gebouwen en installaties op productielocaties.

De looptijden variëren van 5 tot 10 jaar. Deze schuldbewijzen zijn verantwoord onder de langlopende rentedragende verplichtingen, waarbij kosten voor uitgifte van de schuldbewijzen zijn geactiveerd en geamortiseerd worden over de looptijd.

Verplichtingen aan kredietinstellingen

In 2014 heeft FrieslandCampina een kredietfaciliteit afgesloten met een syndicaat van kredietinstellingen van EUR 1,5 miljard met een looptijd van 5 jaar. In 2015 is de looptijd verlengd tot april 2020. In de eerste helft van 2016 is deze kredietfaciliteit (onder dezelfde voorwaarden) nogmaals met een jaar verlengd tot april 2021. Op 31 december 2016 is er voor een bedrag van EUR 250 miljoen getrokken op de kredietfaciliteit (2015: EUR 650 miljoen), die geheel als langlopend is aangemerkt (2015: EUR 300 miljoen).

In juni 2016 is FrieslandCampina een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) overeengekomen van maximaal EUR 150 miljoen. Deze lening zal gebruikt worden voor onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe producten. De looptijd van deze lening is 7 of 10 jaar en de looptijd gaat in op het moment dat FrieslandCampina gebruik maakt van deze leenruimte. Op dat moment zal ook het rentetarief worden bepaald en zullen de geactiveerde afsluitkosten geamortiseerd worden over de looptijd. Per 31 december 2016 is een bedrag van EUR 30 miljoen getrokken op deze lening.

In november 2016 is FrieslandCampina een lening bij IFC overeengekomen, als onderdeel van de acquisitie van een 51% belang in Engro Foods, van maximaal USD 100 miljoen. De looptijd van deze lening is 10 jaar en de lening kan getrokken worden tot medio juni 2017. Per 31 december 2016 is nog geen bedrag getrokken op deze lening.

Verplichtingen aan institutionele beleggers (Private Placements)

FrieslandCampina heeft bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten van Amerika onderhandse leningen geplaatst van in totaal USD 696 miljoen (2015: USD 696 miljoen) en EUR 25 miljoen (2015: 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 (2015: USD 696 miljoen) zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 532 miljoen (2015: EUR 532 miljoen).

Op 31 december 2016 zijn de leningen aan institutionele beleggers (Private Placements) voor een bedrag van EUR 536 miljoen als langlopend aangemerkt (2015: geheel langlopend) en een bedrag van EUR 150 miljoen is opgenomen als kortlopend deel van de langlopende rentedragende verplichtingen.

Financiële leaseverplichtingen

	2016		2015	
	Toekomstige minimale betalingen	Contante waarde van minimale betalingen	Toekomstige minimale betalingen	Contante waarde van minimale betalingen
Minder dan 1 jaar	6	6	3	3
Tussen 1 en 5 jaar	3	2	7	7
Meer dan 5 jaar			1	1
	9	8	11	11

In de verschuldigde leasetermijnen is een bedrag van EUR 5 miljoen (contante waarde EUR 5 miljoen) opgenomen voor de samenwerkingsovereenkomst met een derde partij voor de veredeling, opslag en verpakking van kaas (2015: EUR 6 miljoen). Van de contante waarde van de minimale betalingen is EUR 6 miljoen (2015: EUR 3 miljoen) kortlopend en deze is verantwoord onder kortlopende rentedragende verplichtingen.

Er zijn geen zekerheden gesteld voor de kortlopende en langlopende leningen.

21 Overige financiële verplichtingen

	2016	2015
Langlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	1	5
Voorwaardelijke verplichtingen	16	14
Put-optie verplichtingen	81	1
	98	20
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	8	4
Voorwaardelijke verplichtingen		3
Put-optie verplichtingen		5
	8	12

De langlopende voorwaardelijke verplichting heeft betrekking op de overname van distributiegerelateerde activiteiten van Anika Group in 2015. De langlopende put-optieverplichting eind 2016 heeft voornamelijk betrekking op de acquisitie van een 51%-belang in Engro Foods.

Nadere toelichting met betrekking tot voorwaardelijke verplichtingen en put-optieverplichtingen 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.

Afdekkingsactiviteiten

			2016
	Vervaldatum	Activa	Verplichtingen
Cross currency swaps	2017	23	107
Cross currency swaps	na 2017	56	555
Interest rate swaps	2019 en 2020		1
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		79	1
Cross currency swaps	2017		4
Valutatermijncontracten	2017	2	229
Valutatermijncontracten	2017		4
Commodity swaps	2017 en 2018	7	38
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		9	8
Totaal derivaten		88	9
Opgenomen onder kortlopend		31	8
Opgenomen onder langlopend		57	1

Afdkkingactiviteiten				2015
	Vervaldatum	Activa	Verplichtingen	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
Valutatermijncontracten	2016	1		107
Valutatermijncontracten	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	

Kasstroomafdekkingen

Ter afdekking van rente- en valutarisico's op opgenomen leningen van USD 696 miljoen (2015: USD 696 miljoen) zijn cross currency swaps afgesloten, waardoor de USD-aflossings- en rentebetelingsverplichtingen aan institutionele beleggers zijn omgezet in EUR-verplichtingen.

De interest rate swaps zijn afgesloten om de variabele renteverplichtingen op de rentedragende verplichtingen om te zetten in vaste renteverplichtingen. In 2016 zijn nieuwe interest rate swaps afgesloten waardoor in totaal EUR 250 miljoen aan variabele renteverplichtingen is omgezet naar vaste renteverplichtingen (2015: EUR 100 miljoen). 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 2016 EUR -33 miljoen (2015: EUR -25 miljoen) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen is opgenomen. Hiervan heeft EUR -32 miljoen (2015: EUR -24 miljoen) betrekking op de cross currency swaps en EUR -1 miljoen (2015: 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.

Ter afdekking van een deel van het prijsrisico op toekomstige uitgaven voor weg- en zeetransport vanuit de regio Nederland, België en Duitsland zijn derivaten afgesloten waarbij de variabele prijsontwikkeling van de diesel- en bunkerolie is gefixeerd voor de jaren 2017 en 2018.

Tevens zijn derivaten afgesloten ter afdekking van een deel van het prijsrisico op toekomstige aan- en verkopen van melkpoeder en boter. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 27.

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

	2016	2015
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen	166	357
Kortlopende leningen	206	318
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	26	35
Rekening-courant banken	160	103
	558	813

Onder het kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen is een bedrag opgenomen van EUR 150 miljoen (2015: geen) als het kortlopende deel van de onderhandse lening opgenomen bij institutionele beleggers (Private Placements) in de Verenigde Staten van Amerika. Onder het kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen is ultimo 2015 een bedrag van EUR 349 miljoen opgenomen in verband met een trekking onder de kredietfaciliteit die een kortlopend karakter kent.

Onder kortlopende leningen is ultimo 2016 een bedrag van EUR 77 miljoen (2015: EUR 115 miljoen) opgenomen voor Commercial Papers, evenals een bedrag van EUR 80 miljoen getrokken op ongecommitteerde faciliteiten (2015: EUR 100 miljoen).

De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 25 miljoen (2015: EUR 34 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 0,75%.

De gemiddelde rentevergoeding over de kortlopende rentedragende verplichtingen ultimo 2016 bedraagt 2,1% (2015: 2,6%).

23 Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2016	2015
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	582	476
Handelscrediteuren	1.575	1.538
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	68	47
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	14	40
Overige verplichtingen	669	503
	2.908	2.604

24 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	2016		
	2017	2018 - 2021	Na 2021
Operationele leaseverplichtingen	52	100	40
Aankoopverplichtingen vaste activa	130		
Overige verplichtingen	47	18	1
	229	118	41
	2015		
	2016	2017 - 2020	Na 2020
Operationele leaseverplichtingen	45	97	48
Aankoopverplichtingen vaste activa	143		
Overige verplichtingen	33	21	
	221	118	48

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 garantieprijs (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.

Overige verplichtingen**Participatie stimuleringsfonds Ondernemend Oranje Kapitaal**

FrieslandCampina participeert 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 verrekenprijsrisico'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 verrekenprijs 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 belastingspecialisten. 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 2016 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 20 miljoen (2015: EUR 16 miljoen).

Juridische claims

Er zijn diverse claims ingediend tegen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en/of haar dochtermaatschappijen, die betrekking hebben op de reguliere activiteiten van de onderneming. Voor claims waarbij het waarschijnlijk wordt geacht dat de claim zal leiden tot een betaling, en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt, is een voorziening getroffen (zie toelichting 19). FrieslandCampina verwacht niet dat de overige claims zullen leiden tot verplichtingen met een materiële impact op de financiële positie van FrieslandCampina.

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 2016 was dit 10,8 miljard kilogram (2015: 10,1 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 54 miljard kilogram melk vertegenwoordigt.

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 2016 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 2016 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 2017, 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:

	2016	2015
Rente toegerekend aan lening coöperatie	9	10
Rente toegerekend aan ledenobligaties	6	8
Overige baten	7	6
Lening coöperatie	296	296
Ledenobligaties	190	218
Verplichtingen	14	40

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	2016	2015
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	22	17
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	3	2
Vorderingen op joint ventures	8	10
Verplichtingen aan joint ventures	2	2

Geassocieerde deelnemingen

Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	36	43
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	62	69
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	10	6
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	3	1

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:

	2016	2015
Inkoop grondstoffen	3.544	3.514
Rente toegerekend aan ledenobligaties	38	34
Ledenobligaties	1.374	1.210
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	608	511

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 transacties toegelicht van de leden-melkveehouders die in 2016 lid zijn of zijn geweest van de raad van commissarissen en de balansposities met de leden die op 31 december 2016 lid zijn van de raad van commissarissen:

	2016	2015
Inkoop grondstoffen	3	3
Ledenobligaties	2	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

	2016	2015
Raad van commissarissen		
Kortetermijnbeloningen	1,1	1,1
	1,1	1,1
Executive board		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	5,3	5,0
Langetermijnpersoneelsbeloningen	1,7	1,0
Uitkering bij beëindiging dienstverband ¹	1,7	0,3
Pensioenregelingen	0,6	0,6
	9,3	6,9

¹ De uitkering bij beëindiging dienstverband wordt betaalbaar gesteld in 2017 en bevat een voorziening van EUR 1,0 miljoen voor onder meer bijzondere loonbelasting (art. 32bb Wet op de loonbelasting 1964).

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 voor 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.

Voor de kwantitatieve toelichting met betrekking tot de financiële ratio's waar monitoring op plaatsvindt, wordt verwezen naar de paragraaf 'Convenantrichtlijnen'.

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 risicomitigerende maatregelen.

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's 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 interest rate swaps, worden afgesloten ten behoeve van het beheersen van de valuta- en renterisico's voortvloeiend uit FrieslandCampina's activiteiten en de financiering daarvan. Eveneens zijn commodity futures afgesloten ten behoeve van het beheersen van de prijsrisico's van toekomstige aan- en verkopen van melkpoeder en boter, evenals commodity swaps voor veranderingen in diesel- en bunkerolieprijzen voor het weg- en zeetransport voortvloeiend uit FrieslandCampina's activiteiten in Nederland, België en Duitsland. 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-, aandelenprijs-, 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 de huidige situatie in Nigeria.

De koersrisico's, voortvloeiende uit investeringen in buitenlandse dochterondernemingen en deelnemingen worden in principe niet afgedekt. Ook het koersrisico voortvloeiende uit dividendvorderingen op buitenlandse dochterondernemingen wordt 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 verplichtingen 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):

	2016					2015				
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	SGD/HKD	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	SGD/HKD
Vorderingen	276	59	1		94	218	61	1	4	81
Liquide middelen	19		5	6		32	-3	21	6	
Verplichtingen	144	14	72	23		127		23	42	
Netto-overzicht van de financiële positie	151	45	-66	-17	94	123	58	-1	-32	81
Valutatermijncontracten	207	76	-11		37	56	52		-17	65
Nettopositie 31 december	-56	-31	-55	-17	57	67	6	-1	-15	16

Gevoeligheidsanalyse

Impact op winst voor belasting	-3	-2	-3	-1	3	3			-1	1
--------------------------------	----	----	----	----	---	---	--	--	----	---

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, EUR/CNY, NGN/USD, IDR/USD en SGD/HKD. 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 kalenderjaren geldt. Het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking, is per 31 december 2016 74% (2015: 42%). In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

	2016		2015	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Renteopbouw van de financiële verplichtingen				
Vast percentage	1.016	1.266	666	766
Variabel percentage	694	444	1.162	1.062
	1.710	1.710	1.828	1.828

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 EUR 3 miljoen hoger of lager geweest zouden zijn.

Aandelenprijsrisico

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

De gevoeligheidsanalyse geeft aan dat wanneer de aandelenprijs was gestegen of gedaald met 5% de overige reserves per 31 december 2016 EUR 4 miljoen hoger of lager geweest zouden zijn (2015: EUR 4 miljoen).

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 gecommiteerde kredietfaciliteiten. FrieslandCampina beheerst haar liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommiteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 2,732 miljoen (2015: EUR 2,166 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2016 EUR 1,465 miljoen (2015: EUR 850 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.

2016

	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2017	2018 - 2021	Na 2021
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.702	-1.886	-592	-629	-665
Financiële leaseverplichtingen	8	-9	-6	-3	
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.908	-2.908	-2.908		
Put-optieverplichtingen	81	-81		-1	-80
Voorwaardelijke verplichtingen	16	-16		-16	
Derivaten					
Interest rate swaps	1	-2	-1	-1	
Cross currency swaps - inkomend	4	23	23		
Cross currency swaps - uitgaand		-27	-27		
Valutatermijncontracten - inkomend	4	248	248		
Valutatermijncontracten - uitgaand		-252	-252		
	4.724	-4.910	-3.515	-650	-745

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		
Put-optieverplichtingen	6	-6	-5	-1	
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		
	4.467	-4.669	-3.471	-786	-412

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 risicomitigerende 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 2% (2015: 3%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen in totaal minder dan 0,2% van de jaarlijkse omzet. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 13.

Liquide middelen worden zoveel mogelijk aangehouden bij eersteklas 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 het verhoogde kredietrisico te mitigeren heeft FrieslandCampina naast een actief dividendbeleid ook een strikt bankenbeleid met limieten per bank. Derivaten worden in principe verhandeld met financiële instituten met een hoge kredietbeoordeling, dat wil zeggen met een kredietgradatie van minstens 'investment grade' (kredietclassificatie BBB of hoger). 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:

	2016		2015	
	Uitstaande liquide middelen	Contract- volume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contract- volume derivaten
Kredietclassificatie financiële instelling				
AA	45	243	319	188
A	305	1.207	197	853
BBB	4	2	122	73
< BBB	94	5	53	
Geen classificatie	66		130	
	514	1.457	821	1.114

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor financiële ratio's:

Nettoschuld / EBITDA < 3,5

EBITDA / Netto-interest > 3,5

Aan de voorwaarden voor alle faciliteiten is voldaan. Indien niet aan de voorwaarden wordt voldaan, zijn de opgenomen bedragen onder de kredietfaciliteit, groene schuldbewijzen, de Europese Investeringsbank en de Private Placements opeisbaar.

In onderstaande tabel wordt de berekening van de nettoschuld weergegeven.

	2016	2015
Langlopende rentedragende verplichtingen	1.152	1.015
Kortlopende rentedragende verplichtingen	558	813
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	14	40
Liquide middelen	-514	-821
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	15	61
Nettoschuld	1.225	1.108

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 hedging-instrumenten.

2016					
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2017	2018 - 2021	Na 2021
Interest rate swaps					
Verplichtingen	1	-2	-1	-1	
Cross Currency swaps					
Activa	79	81	32	45	4
2015					
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2016	2017 - 2020	Na 2020
Interest rate swaps					
Activa	1	1		1	
Verplichtingen	2	-2	-1	-1	
Cross Currency swaps					
Activa	69	65	6	55	4

Accountingclassificaties en reële waarden

De boekwaarde van financiële activa en verplichtingen 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 waarderingsmethode. 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.

2016

	Toelich- ting	Gewaar- deerd tegen reële waarde	Reële waarde - afdek- kingsin- strumen- ten	Beschik- baar voor verkoop	Leningen en vord- ringen	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	(11)				29		29		30		30
Verstekte leningen - variabele rente	(11)				10		10				
Langlopende vorderingen	(11)				5		5				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)				1.392		1.392				
Liquide middelen	(14)				514		514				
					1.950		1.950				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)		88				88		88		88
Effecten	(11)			84			84	83		1	84
			88	84			172				
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Langlopende rentedragende verplichtingen - vaste rente	(20)					865	865		876		876
Langlopende rentedragende verplichtingen - variabele rente	(20)					287	287		290		290
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen - vaste rente	(22)					150	150		154		154
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen - variabele rente	(22)					16	16				
Kortlopende leningen	(22)					232	232				
Rekening-courant banken	(22)					160	160				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)					2.908	2.908				
						4.618	4.618				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)		9				9		9		9
Put-optieverbintenissen	(21)		81				81			81	81
Voorwaardelijke verplichtingen	(21)		16				16			16	16
			97	9			106				

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	(11)				14		14		15		15
Verstekte leningen - variabele rente	(11)				10		10				
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 verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Langlopende rentedragende verplichtingen - vaste rente	(20)					666	666		678		678
Langlopende rentedragende verplichtingen - variabele rente	(20)					349	349		353		353
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen - variabele rente	(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 verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdeckingsderivaten	(21)		9				9		9		9
Put-optieverplichtingen	(21)	6					6			6	6
Voorwaardelijke verplichtingen	(21)	17					17			17	17
		23	9				32				

Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 2,9% (2015: 3,5%) gebruikt. De reële waarde van de verstrekte lening met een vast rentepercentage is bepaald middels een gemiddeld rentepercentage van 2,7% (2015: 2,9%).

Effecten

FrieslandCampina houdt een belang van 1,1% in China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. en een belang van 8,2% in Synlait Milk Ltd. Deze belangen zijn geclassificeerd als overige financiële activa. Voor de waardering wordt niveau 1 als waarderingsmethode gehanteerd en hierbij worden de beursnoteringen gebruikt als grondslag voor de waardering.

FrieslandCampina houdt enkele 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 waarderingsmethode is geclassificeerd als niveau 3.

Afdeckingsderivaten

De afdeckingsderivaten zijn aangemerkt als niveau 2 waarderingsmethode. De reële waarde van de valutatermijncontracten wordt berekend door vergelijking met de actuele termijntkoersen van contracten voor gelijke resterende looptijden. De reële waarde van interest rate swaps wordt bepaald aan de hand van de contante waarde op basis van actuele marktgegevens. De reële waarde van de commodity swaps is bepaald aan de hand van de opgave van de markt-to-market-waarderingen van de desbetreffende tegenpartijen.

Put-optieverplichtingen

FrieslandCampina heeft een put-optie verstrekt aan IFC en FMO met betrekking tot de gehouden aandelen in de Nederlandse juridische entiteit die 51% van de aandelen in Engro Foods houdt. De reële waarde van de put-optie is vastgesteld op de contante waarde van de verwachte uitoefenprijs, op het moment dat voor het eerst de verstrekte put-optie uitgeoefend kan worden. De uitoefenprijs is vooral afhankelijk van de winst voor rente, belastingen en afschrijvingen van Engro Foods. De aandelen zijn onderverdeeld in type A en type B aandelen, waarbij voor type A aandelen een boven- en ondergrens van het rendement op deze aandelen is overeengekomen. De put-optie op type A aandelen is voor het eerst uitoefenbaar begin 2022, de put-optie op type B aandelen voor het eerst begin 2024. De waarderingsmethode van deze verplichting is aangemerkt als niveau 3.

Tevens heeft FrieslandCampina een put-optie verstrekt aan de mede-eigenaar van een andere dochteronderneming. De reële waarde is vastgesteld op de contante waarde van de verwachte uitoefenprijs, indien gebruik gemaakt wordt van de verstrekte put-optie. De waarderingsmethode van deze verplichting is aangemerkt als niveau 3.

De put-optie met betrekking tot Sahnemolkerei Hubert Wiesehoff GmbH is in 2016 afgewikkeld als gevolg van de verkoop van het 49%-belang in deze onderneming.

Voorwaardelijke verplichtingen

De voorwaardelijke verplichting is aangegaan als gevolg van de overname van de distributiegerelateerde 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.

Deze waarderingsmethode is geclassificeerd als niveau 3.

Mutaties en transfers

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

	2016		
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie- verplichtingen	Effecten
Boekwaarde begin boekjaar	17	6	1
Ontstaan door acquisitie		80	
Afgestoten middels verkoop bedrijfsonderdeel		-5	
Financieringslast	2		
Reële-waardeaanpassing	-3		
Boekwaarde einde boekjaar	16	81	1

	2015		
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie- verplichtingen	Effecten
Boekwaarde begin boekjaar	7	8	5
Ontstaan door acquisitie	14		
Financieringslast	1		
Reële-waardeaanpassing	-5	-2	-4
Boekwaarde einde boekjaar	17	6	1

In 2016 en 2015 hebben geen transfers plaatsgevonden van of naar niveau 1, 2 of 3.

28 Specificatie honorarium van de externe accountant

	2016		
	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	1,5	1,5	3,0
Andere controleopdrachten	0,2	0,1	0,3
	1,7	1,6	3,3

29 Gebeurtenissen na balansdatum

FrieslandCampina onderzoekt de mogelijkheid de vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten in Nederland en België te verkopen. De netto-omzet bedroeg in 2016 circa EUR 125 miljoen. Er werken circa 200 fte's.

30 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

Verschillende wijzigingen zijn voor het eerst van toepassing in 2016. 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 2016 en niet vroegtijdig zijn toegepast

Nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties, die van kracht worden voor boekjaren beginnend na 1 januari 2016, 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 beoordeelt momenteel het mogelijke effect van de toepassing van IFRS 9 op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina en zal dit in 2017 afronden. Deze standaard is door de EU goedgekeurd en zal 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 en zal dit in 2017 afronden. IFRS 15 is door de EU goedgekeurd en zal van kracht zijn vanaf 1 januari 2018.

IFRS 16 'Leases'

IFRS 16 bevat een uniforme 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 en verwacht dit in 2017 af te ronden. 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. De oprenting en aanpassingen van de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de oprentingsperiode worden verantwoord binnen de financieringsbaten en -lasten. Aanpassingen van de reële waarde als gevolg van overige wijzigingen worden verantwoord binnen de overige bedrijfslasten en -opbrengsten.

Put-optieverplichtingen met betrekking tot minderheidsbelangen worden geclassificeerd als een verplichting en niet als een minderheidsbelang in de balans en winst-en-verliesrekening. De oprenting van put-optieverplichtingen, eventuele uitgekeerde dividenden aan houders van de put-optie en aanpassingen van de reële waarde worden opgenomen onder de financieringsbaten en -lasten. De put-optieverplichtingen zijn verantwoord onder de overige financiële verplichtingen.

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 aangegane verplichtingen van de overgenomen partij, die over 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 overheersende zeggenschap heeft. De financiële gegevens van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van overheersende 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 'equity method') 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 'equity method' en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In de kostprijs van de investering zijn de transactiekosten inbegrepen.

Na de eerste opname omvat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van FrieslandCampina in de gerealiseerde resultaten en het overig totaalresultaat van de deelnemingen, 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 of gezamenlijke zeggenschap.

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 'equity method' 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 140 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 overig 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 overig 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 overig 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, dan 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, dan 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, dan 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 overig 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:

	2016	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,05	1,11
Chinese yuan	7,34	7,35
Filippijnse peso	52,19	52,55
Hong Kong dollar	8,16	8,59
Indonesische roepia (per 10.000)	1,42	1,47
Maleisische ringgit	4,72	4,59
Nigeriaanse naira (per 100)	3,32	2,87
Pakistaanse roepie	109,74	115,94
Russische roebel	64,72	74,13
Singapore dollar	1,52	1,53
Thaise baht	37,68	39,05
Vietnamese dong (per 10.000)	2,40	2,48

	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

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 markttrente op de balansdatum.

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. Direct 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 markttrente 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 waardeverminderingverliezen, worden opgenomen in het overig totaalresultaat en geaccumuleerd in de reële-waardereserve. Eventuele dividenden worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt als financieringsbate. 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 gebruikmaking van gegevens die niet zijn 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 financiële verplichtingen (inclusief verplichtingen die zijn aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening) vindt plaats op transactiedatum. De transactiedatum is de datum waarop FrieslandCampina zich verbindt aan de contractuele bepalingen van het instrument.

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, van verplichtingen wordt berekend op basis van de gedisconteerde kasstromen.

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; direct 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 van 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 termijnkoers en de actuele termijnkoers voor de resterende looptijd van het contract. De reële waarde van interest rate swaps 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 reëlewaardeberekeningen wordt rekening gehouden met de actuele rente, de actuele valutakoersen en de actuele kredietwaardigheid van zowel de tegenpartijen als FrieslandCampina zelf.

De reële waarde van de commodity swaps wordt over het algemeen bepaald op basis van de marktwaarderingen die door de brokers beschikbaar worden gesteld.

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 overig 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 ontmantelings- en verwijderingskosten 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.

Grond, gebouwen en installaties verworven middels bedrijfscombinatie

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 grond, gebouwen en installaties 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 onderhoud 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 periode 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

Afschrijvingsmethode, 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 gemeend. 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.

Immateriële activa verworven middels bedrijfscombinatie

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 kasstromen 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 periode is als volgt voor de belangrijkste categorieën van immateriële activa:

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

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

Biologische activa

De melkveestapel wordt gewaardeerd tegen reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Reële waarde van de dieren wordt bepaald door een onafhankelijke taxateur op basis van de beste beschikbare ramingen voor het vee met soortgelijke eigenschappen.

Winsten of verliezen die voortvloeien uit wijzigingen in de reële waarde verminderd met de verkoopkosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Vorraden

Vorraden 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.

Vorraden verworven middels bedrijfscombinatie

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 waardevermindingsverliezen 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 en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardevermindingsverlies dat eerder is verwerkt in het resultaat.

Niet-financiële activa

De boekwaarde van FrieslandCampina's niet-financiële activa, uitgezonderd biologische activa, 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 waardevermindingsverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of van een kasstroomgenererende eenheid 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 en 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 belastingen 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 en de meerjarenplannen, rekening houdend met de rol van het actief of het bedrijfs onderdeel in de melkverwerking. Voor de goodwill impairment test vindt compensatie plaats tussen de business group Cheese, Butter & Milkpowder en de andere business groups voor de rol die Cheese, Butter & Milkpowder vervult in de melkverwerking.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa die niet individueel getoetst kunnen worden samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet 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 waardevermindingsverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Bijzondere waardevermindingsverliezen 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan biologische activa, voorraden, financiële activa, latente belastingvorderingen en personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van FrieslandCampina gewaardeerd worden. Bijzondere waardevermindingsverliezen 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 waardevermindingsverlies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.

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

Aanvullend houdt bij investeringen verwerkt volgens de 'equity method' deze waarderingsmethode op als deze investeringen eenmaal zijn aangemerkt als aangehouden voor verkoop of distributie.

Personeelsbeloningen

Toegezegde-bijdrageregelingen

Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling waarbij een entiteit vaste bijdragen afdraagt aan een separate 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 werknemers. 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 bedrijfstakpensioenfonds in Nederland is te kwalificeren als een toegezegde-bijdrageregeling.

Toegezegd-pensioenregelingen

Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegde-bijdrageregeling. De nettopensioenverplichting (of -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 actuair 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 verplichting, dan wel als actief, in de balans onder personeelsbeloningen.

Herwaarderingen 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 in het overig 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 terugstorting door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

FrieslandCampina bepaalt de netto-interestkosten (of -baten) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling door de nettopensioenverplichting (of het -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 (of het -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.

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De verplichting van FrieslandCampina uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen betreft de contante waarde van aanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de perioden waarin verwante diensten worden verleend door werknemers. Herwaarderingen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin zij optreden.

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, 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 voor 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 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 separaat 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 vanuit 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 overig 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 overig 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 in het overig 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 hebben 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 zullen 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 kunnen 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.

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

Dochterondernemingen

Nederland

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 Pakistan Holding B.V., Amersfoort (80%)
 FrieslandCampina Riedel B.V., Amersfoort
 Zijerveld en Veldhuyzen B.V., Bodegraven

België

FrieslandCampina Bree B.V.B.A., Bree
 FrieslandCampina Belgium N.V., Aalter
 FrieslandCampina Belgium 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%)
 FKS Frischkonzept Service GmbH, Viersen
 FrieslandCampina Cheese GmbH, Essen
 FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn (94,9%)
 FrieslandCampina Kievit GmbH, Lippstadt
 FrieslandCampina Professional GmbH, Keulen
 Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH, Keulen

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%)

Oostenrijk

FrieslandCampina Austria GmbH, Stainach

Roemenië

FrieslandCampina Romania S.A., Satu Mare (93,78%)

Rusland

Campina LLC, Moskou

Spanje

FrieslandCampina Canarias S.A., Las Palmas
 FrieslandCampina Iberia S.L., Barcelona

Verenigd Koninkrijk

FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

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.

China

FrieslandCampina Ingredients (Beijing) Co. Ltd., Beijing
 FrieslandCampina Ingredients (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai
 FrieslandCampina Trading (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai

Hong Kong

China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd., Hong Kong (50%)
 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%)

Pakistan

Engro Foods Ltd., Karachi (51%)

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 ³

Betagen Holding Ltd., Hong Kong, China (50%)
 Coöperatieve Zuivelinvesteerders U.A., Oudenhorn, Nederland (49,9%)
 Dutch Dairy Ingredients B.V., Leeuwarden, Nederland (82,33%)
 Great Ocean Ingredients Pty. Ltd., Allansford, Victoria, Australië (50%)

³ 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

Per 31 december, voor winstbestemming in miljoenen euro's

	Toelichting	2016	2015
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	2.404	2.179
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	886	362
Latente belastingvorderingen		11	8
Overige financiële activa	(9)	64	77
Vaste activa		3.365	2.626
Overige vorderingen	(4)	2.922	4.398
Overige financiële activa	(9)	40	15
Liquide middelen		14	285
Viottende activa		2.976	4.698
Totaal activa		6.341	7.324
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	114
Reële-waardereserve		27	24
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-33	-25
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen		-45	-45
Wettelijke reserve deelnemingen		290	261
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouder		229	218
Algemene reserve		357	191
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	(5)	1.309	1.108
Ledenobligaties		1.564	1.428
Lening coöperatie		296	296
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	(5)	3.169	2.832
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(6)	1.112	964
Overige financiële verplichtingen	(9)	1	5
Langlopende verplichtingen		1.113	969
Rentedragende verplichtingen	(7)	490	692
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		13	8
Kortlopende verplichtingen	(8)	1.548	2.819
Overige financiële verplichtingen	(9)	8	4
Kortlopende verplichtingen		2.059	3.523
Totaal verplichtingen		3.172	4.492
Totaal passiva		6.341	7.324

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	2016	2015
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	257	215
Overige resultaten, na belastingen	25	55
Winst boekjaar	282	270

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 de vrijstelling uit 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

	2016	2015
Begin boekjaar	2.179	2.144
Resultaat boekjaar	257	215
Overig totaalresultaat boekjaar	-32	56
Transacties met houders minderheidsbelang		-176
Herclassificatie leningen deelnemingen		-60
Einde boekjaar	2.404	2.179

3 Leningen aan dochterondernemingen

	2016	2015
Begin boekjaar	362	1.557
Herclassificatie leningen van deelnemingen		60
Herclassificatie kortlopende leningen naar overige vorderingen	-282	-1.237
Verstekte leningen	828	39
Afgeloste leningen	-22	-57
Einde boekjaar	886	362

	2016			2015		
Aflossingsschema	2018 - 2021	Na 2021	Totaal aflossing	2017 - 2020	Na 2020	Totaal aflossing
Leningen aan dochterondernemingen	879	7	886	342	20	362

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 2016 bedraagt 1,4% (2015: 1,5%).

4 Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben voor EUR 2.190 miljoen (2015: EUR 2.816 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroeping van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 730 miljoen (2015: EUR 1.579 miljoen) betreft kortlopende vorderingen op dochterondernemingen en het kortlopende deel van leningen aan dochterondernemingen.

5 Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers

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. Bovendien is EUR 290 miljoen (2015: EUR 261 miljoen) als wettelijke reserve deelnemingen aangemerkt. Deze wettelijke reserve deelnemingen heeft onder meer betrekking op implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma (zie toelichting 8 van de geconsolideerde jaarrekening) en kan als zodanig niet worden uitgekeerd.

Het eigen vermogen dat toerekenbaar is aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers en dat is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening, is gelijk aan het eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers 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

	2016	2015
Verplichtingen aan kredietinstellingen	277	296
Verplichtingen aan institutionele beleggers	536	666
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen	299	
Overige rentedragende verplichtingen		2
	1.112	964

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

				2016			2015
Lening	Valuta	Jaar van aflossing	Nominale rente percentage	Nominale waarde	Boekwaarde	Nominale waarde	Boekwaarde
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	EUR	2021-2026	1,4	300	299		
Syndicaat (variabele rente)	EUR	2021	0,7	250	247	300	296
Europese investeringsbank (vaste rente)	EUR	2023-2026	0,5	30	30		
Private Placement (vaste rente)	USD/EUR	2017	4,4			129	129
Private Placement (vaste rente)	USD	2020	5,7	126	126	122	122
Private Placement (vaste rente)	USD	2022	4,0	76	76	74	74
Private Placement (vaste rente)	USD	2024	4,2	139	139	134	134
Private Placement (vaste rente)	USD	2017	4,0			19	19
Private Placement (vaste rente)	USD	2018-2027	4,0	195	195	188	188
Overige						2	2
				1.116	1.112	968	964

Voor de toelichting op de verplichtingen aan institutionele beleggers en de verplichtingen aan kredietinstellingen wordt verwezen naar toelichting 20 van de geconsolideerde jaarrekening.

7 Kortlopende rentedragende verplichtingen

	2016	2015
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen	150	349
Kortlopende leningen	157	215
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	25	34
Rekening-courant banken	158	94
	490	692

Onder het kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen is ultimo 2016 een bedrag van EUR 150 miljoen (2015: geen) opgenomen als het kortlopende deel van de onderhandse leningen opgenomen bij institutionele beleggers (Private Placements) in de Verenigde Staten van Amerika. Onder het kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen is ultimo 2015 een bedrag van EUR 349 miljoen opgenomen in verband met een trekking onder de syndicaat faciliteit die een kortlopend karakter kent.

De kortlopende leningen hebben voor EUR 77 miljoen (2015: EUR 115 miljoen) betrekking op Commercial Papers en voor EUR 80 miljoen op ongecommitteerde faciliteiten (2015: EUR 100 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 0,75%.

8 Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen hebben voor EUR 1.532 miljoen (2015: EUR 2.772 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroaming van bankposities binnen FrieslandCampina. Daarnaast is een schuld aan de Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. opgenomen van EUR 14 miljoen (2015: EUR 40 miljoen).

9 Overige financiële activa en verplichtingen

	2016	2015
Overige financiële activa		
Cross currency swaps	79	69
Interest rate swaps		1
Valutatermijncontracten	6	4
Commodity swaps	7	
Verstrekke leningen	8	8
Rentevordering	4	10
	104	92
Overige financiële verplichtingen		
Cross currency swaps	4	3
Interest rate swaps	1	2
Valutatermijncontracten	4	4
	9	9

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 434 miljoen (activa) en EUR 302 miljoen (verplichtingen) (2015: respectievelijk EUR 278 miljoen en EUR 267 miljoen).

10 Financiële instrumenten

FrieslandCampina is gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, aandelenprijsrisico, 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 verplichtingen 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.

	2016		2015	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Leningen aan dochterondernemingen	886	886	362	363
Overige vorderingen	2.922	2.922	4.398	4.398
Overige financiële activa (excl. afdekkingsderivaten)	12	12	18	18
Liquide middelen	14	14	285	285
	3.834	3.834	5.063	5.064
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	92	92	74	74
	92	92	74	74
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Langlopende rentedragende verplichtingen - vaste rente	865	876	666	678
Langlopende rentedragende verplichtingen - variabele rente	247	250	298	302
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen - vaste rente	150	154		
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen - variabele rente			349	349
Kortlopende leningen	340	340	343	343
Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen	1.548	1.548	2.819	2.819
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	13	13	8	8
	3.163	3.181	4.483	4.499
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	9	9	9	9
	9	9	9	9

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 belastingschuld 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.

13 Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de informatie betreffende gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar toelichting 29 van de geconsolideerde jaarrekening.

14 Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring verleend aan het voorstel van de executive board om van de winst van EUR 282 miljoen, EUR 9 miljoen te reserveren als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie, EUR 44 miljoen te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en EUR 229 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve.

Amersfoort, 24 februari 2017

Executive board**Koninklijke FrieslandCampina N.V.**

R.A. Joosten, CEO
H.M.A. Schumacher, CFO
S.G. van den Berg
P.J. Hilarides
R.F. van Neerbos
M.A.K. Snels

Raad van commissarissen**Koninklijke FrieslandCampina N.V.**

F.A.M. Keurentjes, voorzitter
W.M. Wunnekink, vicevoorzitter
J.W. Addink-Berendsen
B.E.G. ten Doeschot
P.A.F.W. Elverding
L.W. Gunning
H.T.J. Hettinga
D.R. Hooft Graafland
A.A.M. Huijben-Pijnenburg
J.P.C. Keijsers
G. Mulder
H. Stöcker
B. van der Veer

Overige gegevens

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.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering van aandeelhouders en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2016

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016, 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 in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. te Amersfoort ('FrieslandCampina' of 'de onderneming') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2016;
- de volgende overzichten over 2016: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en het geconsolideerd overzicht vermogensmutaties; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2016;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens 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'.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (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.



Onze controle-aanpak

Samenvatting en context

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is een zuivelonderneming die via Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ultiem in handen is van de leden-melkveehouders. Deze leden-melkveehouders leveren de melk en zijn via vertegenwoordiging in de raad van commissarissen toezichthouders van FrieslandCampina. Deze leden zijn belangrijke stakeholders van FrieslandCampina; dit heeft zijn weerslag gehad op het bepalen van de materialiteit zoals uiteengezet in de sectie 'Materialiteit' van deze controleverklaring. De organisatiestructuur is nader toegelicht in het hoofdstuk Corporate Governance van het jaarverslag. Deze structuur heeft invloed op de aansturing van en rapportering over de activiteiten van de groep, en heeft zijn weerslag op het jaarverslag en onze controle zoals bijvoorbeeld wat betreft de melkinkopen en coöperatieve activiteiten (zie nadere beschrijving in het hoofdstuk Over Royal FrieslandCampina van het jaarverslag).

De activiteiten van de groep zijn ingedeeld in vijf business groups: Consumer Products Europe, Middle East & Africa (CP EMEA), Consumer Products Asia, Consumer Products China, Cheese, Butter & Milkpowder (CB&M) en Ingredients. De uitvoering en aansturing van de groepscontrole is uitgevoerd langs de lijnen van deze vijf business groups.

Dit was ons eerste jaar als accountant van FrieslandCampina. In de sectie 'De reikwijdte van onze groepscontrole' hebben wij uiteengezet wat hiervan de impact was op onze controle. Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de executive board schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In de toelichting van de jaarrekening heeft de onderneming de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege de significante schattingsonzekerheid verbonden aan de waardering van goodwill en de belastingposities, hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de sectie 'De kernpunten van onze controle'. Vervolgens hebben wij acquisities in 2016 aangemerkt als kernpunt vanwege de omvang van de acquisities, de mate van oordeelsvorming die benodigd is bij de initiële waardering van de acquisities en de impact op onze groepscontrole.

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management van FrieslandCampina waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van management.

Wij hebben er voor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikken die nodig zijn voor de controle van een internationaal opererende zuivelonderneming. Wij hebben daarom specialisten op het gebied van IT-systemen, waarderingen van activa, (internationale) belastingen en pensioenen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze aanpak waren als volgt:





Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel belang' wordt toegelicht in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

Materialiteit voor de groep	€45 miljoen
Hoe is de materialiteit bepaald	1,5% van de vergoeding aan leden voor melkleveringen op basis van de garantieprijs.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	Deze benchmark is toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening en de leden-melkveehouders in het bijzonder. Op basis daarvan zijn wij van mening dat de vergoeding op basis van de garantieprijs aan leden voor melkleveringen een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de groep.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. Deze toerekening heeft plaatsgevonden op basis van bijdrage per groepsonderdeel aan geconsolideerde omzet en resultaat voor belastingen. Het merendeel van de groepsonderdelen opgenomen in de reikwijdte van de groepscontrole zijn gecontroleerd met de statutaire materialiteit op basis van een verplichte statutaire controle die aanzienlijk lager is dan de materialiteit voor de groep als geheel.

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

Wij zijn met de raad van commissarissen en de auditcommissie overeengekomen dat wij aan de raad van commissarissen en auditcommissie tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €1 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Koninklijke FrieslandCampina N.V. staat aan het hoofd van een groep van dochterondernemingen. De financiële informatie van de groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De rotatie van de externe accountant brengt in het eerste controlejaar een aantal aanvullende werkzaamheden en overwegingen met zich mee bij het bepalen van de reikwijdte van de groepscontrole. Deze betreffen met name het verkrijgen van een initieel begrip van de groep, haar activiteiten, structuur, risico-inschattingen, corporate governance structuur en de interne beheersingsmaatregelen waaronder het IT-systeemlandschap. Deze initiële werkzaamheden zijn zowel in Nederland als in het buitenland uitgevoerd.

Wij dienen als nieuwe externe accountant voldoende en geschikte controle informatie te verkrijgen over de openingsbalans en gehanteerde verslaggevingsgrondslagen. Om informatie te verkrijgen over de openingsbalans en de gehanteerde verslaggevingsgrondslagen hebben wij tijdens de transitie reviews uitgevoerd van de controledossiers en overleg gehad met de voormalige accountant. Wij hebben onze observaties van de transitie separaat gerapporteerd aan de executive board, raad van commissarissen en auditcommissie.



Eerste jaar als accountant

Om een initieel begrip van de groep en haar activiteiten te verkrijgen hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Het voeren van gesprekken met de Managing Directors en Finance Directors van de business groups en de stafafdelingen van FrieslandCampina;
- Deelname aan auditcommissievergaderingen vanaf augustus 2015;
- Het aanwezig zijn bij de ledenraad in april 2016 waarin het jaarverslag 2015 werd besproken;
- Het bezoeken van boerderijen van leden-melkveehouders;
- Het bezoeken van productielocaties;
- Het bezoeken van (buitenlandse) distributeurs; en
- Het bezoeken van (buitenlandse) dochterondernemingen.

Tevens hebben wij de interne beheersingsmaatregelen en de IT-systemen relevant voor de controle geïdentificeerd. Wij hebben hiervoor gebruik gemaakt van het Internal Control Framework van de groep en (daar waar mogelijk) hierop gesteund. Dit heeft geresulteerd in een overwegend op interne beheersingsmaatregelen gebaseerde accountantscontrole.

De groepscontrole

Bij het bepalen van de reikwijdte van onze groepscontrole hebben wij rekening gehouden met de volgende belangrijke elementen van de interne beheersingsmaatregelen van de groep:

- Internal Control Framework: in onze controle hebben wij gebruik gemaakt van het interne beheersingsraamwerk van de groep, zijnde het wereldwijd geïmplementeerde Internal Control Framework.
- Centrale IT-systemen: het merendeel van de IT-systemen van de groep wordt centraal aangestuurd. Met behulp van onze IT-specialisten hebben wij de centraal aangestuurde ERP systemen en IT-procedures getest en hebben wij de uitkomsten van onze werkzaamheden met de lokale controleteams gedeeld.
- Shared Service Centre: FrieslandCampina maakt gebruik van een financial shared service centre waarin het merendeel van de administratie voor de Nederlandse dochterondernemingen is ondergebracht en is daarom centraal door het groepsteam gecontroleerd.
- Voor het richting geven van onze controle hebben we kennis genomen van de uitkomsten van de werkzaamheden en rapportages die zijn opgesteld door Corporate Internal Control en Corporate Internal Audit. Daar waar relevant, hebben we deze uitkomsten meegenomen in onze controleaanpak.

Bij het bepalen van de reikwijdte van de groepscontrole hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van individuele groepsonderdelen en het risicoprofiel. Op basis van deze analyse is ten aanzien van 24 groepsonderdelen een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd, hierbij zijn de Nederlandse activiteiten van de groep als significant groepsonderdeel geïdentificeerd op basis van de omzet, het balanstotaal en het resultaat voor belasting.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet	83%
Balanstotaal	79%
Resultaat voor belastingen	85%

Voor wat betreft de financiële informatie van de resterende groepsonderdelen die niet binnen de reikwijdte vallen van de groepscontrole hebben wij op groepsniveau werkzaamheden uitgevoerd. Onder meer zijn de resultaten besproken met de Finance Directors en het business group management en cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen. Daar waar nodig hebben wij onze werkzaamheden uitgebreid en verdere gedetailleerde informatie verkregen.



Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende deze groepsonderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel. Als onderdeel van onze betrokkenheid als groepsaccountant bij de groepsonderdelen hebben wij de groepsonderdelen en accountants van groepsonderdelen bezocht in Duitsland, Nigeria, Vietnam, Thailand, Maleisië en Singapore.

De consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal overige aspecten (zoals waardering van goodwill, verwerking en toelichting van acquisities, significante belastingposities) zijn door het groepsteam gecontroleerd. Tevens zijn de Nederlandse activiteiten van CB&M, CP EMEA en Ingredients gecontroleerd door het groepsteam zodat de kennis van de activiteiten en de uitkomsten van de controle direct bij het groepsteam bekend zijn.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde 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 de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van commissarissen en de auditcommissie gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

Kernpunten

Acquisities

De groep heeft in 2016 een 51% belang in Engro Foods Ltd. (Pakistan) geacquireerd. Aandachtspunten bij de verwerking van deze acquisitie waren de analyse of er sprake is van overheersende zeggenschap en de verwerking van de put-optie op de aandelen die IFC/FMO houden in een dochteronderneming van de onderneming. Daarnaast is het vaststellen van de openingsbalans, identificeren van immateriële activa en bepalen van de reële waarde van de overgenomen activa en verplichtingen een belangrijk aandachtspunt.

Tevens zijn de acquisities van Fabrelac (België) en de distributiegerelateerde activiteiten van Anika Group (Rusland) uit 2015 afgerond in 2016.

Acquisities zijn een kernpunt van onze controle gezien de (financiële) impact van deze transacties op de groep en de toelichting in de jaarrekening. Daarnaast zijn de veronderstellingen (zoals disconteringsvoet en toekomstige kasstromen) onderliggend aan de reële waardebepaling van de geïdentificeerde activa en passiva en toelichting van de acquisities onderhevig aan oordeelsvorming door management.

De acquisities in 2016 en afronding van de purchase price allocation in 2016 van acquisities uit 2015 zijn toegelicht in toelichting 1 van de jaarrekening.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Onze controlewerkzaamheden bestonden uit het kennisnemen van de overnamecontracten, inclusief het identificeren van het tijdstip waarop overheersende zeggenschap wordt verkregen, de analyse of er sprake is van overheersende zeggenschap, het controleren van de openingsbalans en de (voorlopige) purchase price allocation. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de (voorlopige) purchase price allocation van de acquisitie getoetst. Deze werkzaamheden bestonden hoofdzakelijk uit het identificeren en bepalen van de reële waarde van de overgenomen activa en verplichtingen op overnamedatum, inclusief de gehanteerde disconteringsvoet (door middel van eigen onafhankelijke bepaling) en de verwachte omzet en marge-ontwikkeling (door middel van aansluiting op begroting en prognoses van management).

Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de vereiste toelichtingen afdoende zijn opgenomen in de jaarrekening 2016.

Gezien de omvang van Engro Foods Ltd hebben wij deze entiteit opgenomen in onze groepscontrole.

Ten aanzien van de acquisities uit 2015 waarvan de purchase price allocation is afgerond in 2016 hebben wij met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen de veronderstellingen onderliggend aan de finale reële waardebepaling van de in 2015 overgenomen activa en verplichtingen en de identificatie van immateriële activa getoetst.

Wij hebben op basis van onze uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle informatie ten aanzien van de (voorlopige) verwerking van acquisities geen significante bevindingen.



Kernpunten

Waardering van goodwill en overige vaste activa

In de jaarrekening zijn een aantal activa categorieën opgenomen. Jaarlijks wordt de waardering van deze activa beoordeeld.

De groep heeft €1,2 miljard goodwill verantwoord met betrekking op acquisities. De waardering van de goodwill wordt jaarlijks getest op het niveau van de business groups. De belangrijkste veronderstellingen bij het testen van de goodwill betreffen de disconteringsvoet, de lange termijn groeivoet, de bruto marge groeivoet en de resultaatverwachtingen.

Wij hebben bijzondere aandacht voor dit onderdeel omdat de goodwilltest complex is en het management schattingen maakt op de genoemde veronderstellingen. Gegeven het materiële belang van de goodwill, kunnen eventuele noodzakelijke afwaarderingen een grote impact hebben op de jaarrekening. Daarom hebben wij dit onderdeel aangemerkt als kernpunt voor onze controle.

De belangrijkste veronderstellingen zijn toegelicht in toelichting 8 van de jaarrekening.

Ten aanzien van de overige vaste activa en immateriële activa anders dan goodwill wordt getest of er bijzondere omstandigheden zijn die aanleiding geven tot het uitvoeren van een bijzondere waardevermindering. Deze staan toegelicht in toelichting 8 van de jaarrekening.

Belastingposities

De vennootschapsbelastingposities van de groep zijn een kernpunt in onze controle vanwege de materiële omvang van deze posities, de beperkingen in de verrekening van de belastingposities en de mate van management inschattingen in waardering van deze posities.

Toelichting inzake de belastingposities is opgenomen in toelichtingen 6 en 18 van de jaarrekening.

De groep heeft deelnemingen in diverse landen en is hierdoor onderhevig aan diverse lokale belastingstelsels. Als gevolg hiervan is de waardering van (latente) belastingposities en bepaling van interne verrekenprijzen complex. Met name de belastingposities en bepaling van acceptabele interne verrekenprijzen voor Aziatische landen zijn aan schattingen onderhevig.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Onze controlewerkzaamheden bestonden uit het toetsen van de toegepaste waarderingsmethode, de veronderstellingen gehanteerd in het goodwill impairment model en het toetsen van onderliggende berekeningen. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de belangrijkste veronderstellingen getoetst met marktinformatie (bijvoorbeeld marktrentes), eigen onafhankelijke bepaling en aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management. Wij zijn nagegaan of de vereiste toelichtingen inzake de waardering van goodwill en de onderliggende veronderstellingen zijn opgenomen in de jaarrekening 2016.

Daarnaast hebben wij aandacht besteed aan de toerekening van een compensatie die plaatsvindt tussen business group Cheese, Butter & Milkpowder en de overige business groups voor de rol die Business Group Cheese, Butter & Milkpowder vervult in de melkverwerking (zoals toegelicht in toelichting 8 van de jaarrekening).

Ten aanzien van overige vaste activa hebben wij de analyse van het management getoetst op basis van onderliggende begrotingen, plannen en rapportages van management en de consistentie hiervan vastgesteld met de veronderstellingen onderliggend aan het goodwill impairment model.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle informatie, inclusief management's impairmenttest en de uitgevoerde test door het management op indicaties die aanleiding geven tot bijzondere waardeverminderingen, hebben wij geen significante bevindingen.

Wij hebben de Nederlandse en internationale acute en latente vennootschapsbelastingposities en interne verrekenprijzen getoetst met behulp van internationale belastingsspecialisten.

Bij de controle van door FrieslandCampina in de jaarrekening 2016 verantwoorde belastingposities hebben wij de inschattingen van het management getoetst aan de hand van belastingwetgeving en verwachte resultaatontwikkelingen in de diverse landen. Hierbij hebben wij met behulp van internationale belastingsspecialisten de belastingposities en gehanteerde interne verrekenprijzen voor Aziatische landen getoetst.

Daarnaast zijn wij nagegaan of de vereiste toelichtingen inzake belastingposities afdoende zijn opgenomen in toelichtingen 6 en 18 in de jaarrekening.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle informatie hebben wij geen significante bevindingen bij de belastingposities en toelichting hierop zoals door management verantwoord in de jaarrekening 2016.



Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het woord vooraf van de CEO;
- de kerncijfers;
- de belangrijkste ontwikkelingen 2016;
- het verslag van de executive board;
- het corporate governance verslag; en
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Controlestandaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De executive board is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de executive board en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Onze benoeming

Wij zijn op 30 april 2015, op voordracht van de raad van commissarissen, door de algemene vergadering van aandeelhouders benoemd als externe accountant van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Wij zijn met ingang van het boekjaar 2016 accountant van de onderneming.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van 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
- een zodanige interne beheersing die 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 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. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 24 februari 2017
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

J.E.M. Brinkman RA



Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2016 van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de groep opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

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

Overzichten

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2016	2015	2014	2013	2012
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	11.001	11.210	11.348	11.281	10.309
Bedrijfsresultaat voor eenmalige posten			412	513	
Bedrijfsresultaat	563	576	489	313	487
Winst	362	343	303	157	278
Garantieprijs	28,38	30,68	39,38	39,45	33,87
Prestatietoeslag in euro's per 100 kg	2,19	2,25	1,86	1,81	1,42
Reservering ledenobligaties in euro's per 100 kg	1,25	1,28	1,07	1,23	0,95
Weidegangtoeslag in euro's per 100 kg	0,29	0,29	0,29	0,31	0,32
Bijzondere toeslagen in euro's per 100 kg	0,15	0,14	0,10	0,10	0,12
Melkprijs in euro's per 100 kg	32,26	34,64	42,70	42,90	36,68
Balans					
Balanstotaal	9.374	8.421	7.676	7.112	6.831
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	1.309	1.108	991	920	926
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	3.169	2.832	2.587	2.405	2.140
Nettoschuld	1.225	1.108	981	696	685
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	850	1.019	554	588	842
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-955	-705	-627	-576	-702
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	307	275	231	213	194
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	33,8	33,6	33,7	33,8	31,3
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	21.927	22.049	22.168	21.186	20.045
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	11.231	11.066	10.716	10.659	10.215
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.774	10.060	9.453	9.261	8.860

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

	2016	2015
Vetprijs	10,22	11,02
Eiwitprijs	16,07	17,33
Lactoseprijs	2,09	2,25
	28,38	30,60
Verrekening garantieprijs		0,08
Garantieprijs	28,38	30,68
Prestatietoeslag	2,19	2,25
Weidegangtoeslag ¹	0,29	0,29
Bijzondere melkstromen ²	0,15	0,14
Contante prijs	31,01	33,36
Reservering ledenobligaties	1,25	1,28
Melkprijs	32,26	34,64
Additionele uitkeringen ³	0,22	
Rente op ledenobligaties	0,41	0,42
Algemene reserve	2,12	2,17
Prestatieprijs	35,01	37,23

¹ Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2016 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.

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 (47,71 euro inclusief een verrekening van 0,04 euro per 100 kilo voor een te lage inschatting over 2016) en de garantieprijs (28,38 euro) per 100 kg melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,15 euro per 100 kg melk.

³ In 2016 is 23,8 miljoen euro uitgekeerd (0,22 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 2 cent- en 10 centmaatregel.

Raamwerk risicobeheersing

Inleiding

FrieslandCampina heeft interne risicobeheersings- en controlesystemen geïmplementeerd die ontwikkeld zijn om een redelijke mate van zekerheid te bieden dat de strategische doelstellingen worden gerealiseerd door focus te creëren, managementcontrole over de activiteiten van de onderneming te integreren, te zorgen voor naleving van toepasselijke wet- en regelgeving, en door de betrouwbaarheid van de financiële rapportage en de toelichtingen te waarborgen. De executive board rapporteert en legt verantwoording af over interne risicobeheersings- en controlesystemen aan de raad van commissarissen en zijn auditcommissie.

De aanpak van risicobeheersing door de onderneming is verankerd in de periodieke bedrijfsplannings- en evaluatiecyclus en vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Op basis van risicobeoordelingen bepaalt het management de risico's en gepaste reacties daarop in verband met het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen en kritieke bedrijfsprocessen.

In navolging van het COSO-model zijn de ondernemingsrisico's in vier categorieën ingedeeld:

- strategische risico's, die gedefinieerd worden als gebeurtenissen die een nadelig effect kunnen hebben op het realiseren van de strategische doelstellingen;
- operationele risico's, die gedefinieerd worden als gebeurtenissen die een nadelig effect kunnen hebben op de operationele doelstellingen, vanwege niet-effectieve activiteiten of een inefficiënt gebruik of verlies van grondstoffen en/of bedrijfsmiddelen;
- financiële (rapportage)risico's, die gedefinieerd worden als risico's van onjuistheden in de geconsolideerde externe financiële rapportage;
- *compliance*-risico's, die gedefinieerd worden als niet-naleving van toepasselijke wet- en regelgeving of goed zakelijk gedrag, die boetes of een negatieve invloed op de reputatie van de onderneming tot gevolg kunnen hebben.

Risicotolerantie

De risicotolerantie weerspiegelt de bereidheid van het management om risico's te accepteren. FrieslandCampina heeft een maximale risicopositie gedefinieerd voor het geheel van strategische, operationele, financiële (rapportage)risico's en *compliance*-risico's. Om te voorkomen dat de risico's oplopen tot boven deze risicopositie, zijn intern lagere niveaus gedefinieerd voor business groups en werkmaatschappijen. Alle potentiële risico's boven deze niveaus moeten door het management worden bestreden.

FrieslandCampina heeft de volgende tolerantie voor risico's geformuleerd:

- strategisch - wat betreft strategische risico's is FrieslandCampina bereid enige mate van gecalculleerd risico te nemen in verband met het realiseren van zijn doelen;
- operationeel - wat betreft operationele risico's tracht FrieslandCampina de impact van onvoorziene bedrijfsstoringen in zijn bedrijven te minimaliseren;
- financieel - wat betreft financiële (rapportage)risico's heeft FrieslandCampina een conservatief en degelijk raamwerk van financieel beleid en financiële procedures;
- *compliance* - wat betreft *compliance*-risico's past FrieslandCampina een *zerotolerance*-beleid toe. Schendingen van de gedragscode worden voortvarend aangepakt.

Hoewel risicotolerantie altijd een integraal onderdeel van de risicostrategie van FrieslandCampina is geweest, wordt gewerkt aan een nog beter gestructureerde aanpak om risicotoleranties vast te stellen.

Risicobeheersingsproces

Het risicobeheersingsproces van FrieslandCampina bestaat uit identificatie, meting, evaluatie en beheersing van risico's. FrieslandCampina past verschillende programma's toe voor de diverse risicocategorieën, zoals toegelicht in tabel 1.

Tabel 1: Risicobeheersingsproces

Risico-categorie	Belangrijkste risicobeheersings-programma	Toelichting
Strategische risico's	Ondernemings-risicobeoordeling	Strategische risico's worden beheerst door middel van de reguliere plannings- en rapportageprocessen, die regelmatige bedrijfsbeoordelingen van strategische plannen, budgetten, prognoses en maandelijkse resultaten behelzen. Daarnaast is er een <i>Enterprise Risk Assessment</i> -programma. In het kader van dit programma worden jaarlijks risicobeoordelingen uitgevoerd met het management van de belangrijkste werkmaatschappijen van FrieslandCampina, alle business groups en de executive board. In een <i>Enterprise Risk Assessment</i> worden door het management de belangrijkste risico's vastgesteld, de huidige risicobeperkingen beoordeeld en aanvullende verbeteringsmaatregelen vastgesteld. Het management van werkmaatschappijen en business groups rapporteert regelmatig inzake de uitkomsten van deze <i>Enterprise Risk Assessment</i> en de voortgang van risicobeperkende maatregelen.
Operationele risico's	Programma's per functionele discipline	Operationele risico's worden beheerst met behulp van diverse programma's per functionele discipline, bijvoorbeeld het <i>Foqus</i> -programma voor voedselveiligheid en productkwaliteit, het wereldwijde veiligheidsprogramma <i>Foqus SHE</i> voor de veiligheid van medewerkers en HR-programma's voor prestatie- en talentmanagement. Hoewel deze programma's verschillen qua aard en door diverse functionele afdelingen worden beheerd, zijn ze allemaal gericht op het vaststellen en evalueren van risico's en het definiëren van aanvullende verbeteringsmaatregelen. Diverse <i>corporate</i> afdelingen rapporteren geregeld over de voortgang en uitkomsten van deze programma's.
Financiële (rapportage) risico's	<i>Internal Control Framework</i>	FrieslandCampina is onderhevig aan een scala van financiële risico's (waaronder liquiditeitsrisico, valutarisico, renterisico, grondstofprijrisico, kredietrisico, landenrisico en andere verzekerbare risico's) en een reeks onzekerheden die een aanzienlijke impact op het lokale fiscale resultaat zouden kunnen hebben. Voor meer informatie over <i>treasury</i> -, fiscale en andere financiële risico's, zie toelichting 24 en 27 van de jaarrekening. Financiële (rapportage)risico's worden op diverse manieren beheerst, onder andere door boekhoud- en rapportagebeleid, boekhoudinstructies en -systemen. FrieslandCampina past eveneens het <i>Internal Control Framework</i> toe, op basis van het COSO-raamwerk (COSO 1992). Het <i>Internal Control Framework</i> bevat een gestructureerd zelfbeoordelings- en bewakingsproces dat in de gehele onderneming wordt gebruikt om de naleving van de interne controle op de financiële rapportage te beoordelen, documenteren, evalueren en bewaken. Interne managementverklaringen, regelmatige managementbeoordelingen van bevindingen en verbeteringsmaatregelen, herziening van de opzet en effectiviteit van interne controles, en beoordelingen in de auditcommissie vormen allen een integraal onderdeel van de <i>Internal Control Framework</i> -benadering van de onderneming.
Compliance-risico's	<i>Compass</i>	Tot de <i>compliance</i> -risico's behoort onder andere het onvoorziene onvermogen om toepasselijke wet- en regelgeving, beleid en procedures te implementeren of na te leven. Bij het beheersen van <i>compliance</i> -risico's speelt <i>Compass</i> , de code voor goed zakelijk gedrag van FrieslandCampina, een belangrijke rol. Deze gedragscode en bijbehorende richtlijnen geven de uitgangspunten voor integer, respectvol en transparant zakelijk gedrag van werknemers van FrieslandCampina en derden met wie FrieslandCampina samenwerkt. Het naleven van deze gedragscode en de richtlijnen wordt ondersteund door trainingen, <i>compliance</i> -verklaringen van het management, 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 richtlijn. FrieslandCampina heeft diverse andere maatregelen getroffen om de naleving van wet- en regelgeving in de verschillende landen te waarborgen. Hiervoor wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Risicobeheersing' in dit jaarverslag op pagina 57.

In 2016 is het risicobeheersingsproces verder versterkt. Voor interne controles zijn de controleactiviteiten verder gestandaardiseerd en geautomatiseerd, zodat beter gebruik kan worden gemaakt van de standaard SAP-inrichting die binnen FrieslandCampina wereldwijd wordt uitgerold. FrieslandCampina is in 2016 begonnen met de onafhankelijke toetsing van de meest kritieke interne controles. In de gehele organisatie is er volop aandacht voor de uitvoering van deze interne controles en veel inzet om eventuele tekortkomingen in deze controles op te lossen of het effect van de tekortkomingen te verlagen. Er is veel aandacht besteed aan het versterken van het *Compass*-programma, bijvoorbeeld door verbeterde trainingen en door het intensiveren van bewustwordingsprogramma's.

Risicoclassificatie

De risicoclassificatie geeft in grote lijnen weer aan welke risicocategorieën FrieslandCampina wordt blootgesteld. Het kan alle organisatieniveaus ondersteunen bij het formuleren en koppelen van risico's bij FrieslandCampina. De risicoclassificatie wordt jaarlijks geëvalueerd.

Risico-governance

De executive board is eindverantwoordelijk voor het doeltreffend beheersen van risico's. Om de executive board te ondersteunen, zijn de verantwoordelijkheden voor risicobeheersing gedelegeerd volgens het *three lines of defence model*. De drie niveaus in dit model zijn beschreven in tabel 2.

De executive board wordt regelmatig op de hoogte gesteld door de corporate afdelingen ('tweede lijn') over de voortgang en uitkomsten van de diverse risicobeheersingsprogramma's, om de evaluatie van de doeltreffendheid van maatregelen te ondersteunen. Corporate Internal Audit rapporteert regelmatig en onafhankelijk aan de executive board over de doeltreffendheid van de risicobeheersing.

De raad van commissarissen wordt door de auditcommissie geïnformeerd over risico's. De rol van de auditcommissie wordt beschreven in het hoofdstuk 'Corporate governance' op pagina 71.

Tabel 2: Risico-governance

Niveau	Toelichting	Verantwoordelijkheid
1e niveau	Het management draagt de primaire verantwoordelijkheid voor het van dag tot dag vaststellen en beheersen van risico's en voor het in stand houden van een systeem van doeltreffende interne controlemaatregelen om deze risico's te mitigeren.	Individuele managers en managementteams van business groups en/of werkmaatschappijen
2e niveau	Ondersteunt het management bij het ontwikkelen, in stand houden en bewaken van de doeltreffendheid van risicobeheersingsprocessen en -systemen. Verder definieert het 2e niveau het raamwerk, de beleidslijnen en procedures voor risicobeheersing.	Corporate afdelingen waaronder Enterprise Risk Management, Internal Control, Compliance en Legal Affairs
3e niveau	Zorgt voor een onafhankelijke beoordeling van de opzet en operationele doeltreffendheid van interne controlemaatregelen, waaronder risicobeheersingsactiviteiten die worden uitgevoerd door functies op het 1e en 2e niveau.	Corporate Internal Audit

Raad van commissarissen

Samenstelling raad van commissarissen

Met ingang van 20 december 2016 is Frans Keurentjes voorzitter van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Hij volgt Piet Boer op, die 20 december 2016 statutair aftredend en niet herbenoembaar was. Frans Keurentjes vervangt Piet Boer ook in de remuneratie- en benoemingscommissie. Ook Simon Ruiter was per die datum statutair aftredend en

niet herbenoembaar. Erwin Wunnekink is per 20 december 2016 vicevoorzitter van de raad van commissarissen. Hij volgt Jan Keijsers op, die lid blijft van de raad van commissarissen. Hans Hettinga en Gjalt Mulder zijn 20 december 2016 toegetreden tot de raad van commissarissen. Sandra Addink en Angelique Huijben vervangen Simon Ruiter en Erwin Wunnekink in de auditcommissie.



Frans (F.A.M.) Keurentjes (1957)

Functie	Voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming	20 december 2016, lid sinds 31 december 2008
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Lid Grondkamer Noord



Erwin (W.M.) Wunnekink (1970)

Functie	Vicevoorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., vicevoorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming	20 december 2016, lid sinds 16 december 2009
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Lid raad van commissarissen ForFarmers N.V.



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 N.V., lid raad van commissarissen Alfa Top-Holding 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 LeasePlan Corporation N.V.



Hans (H.T.J.) Hettinga (1959)

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming	20 december 2016
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Bestuurslid CDA gemeente Súdwest-Fryslân



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 Delhaize NV, lid raad van commissarissen Wolters Kluwer NV, voorzitter raad van commissarissen Koninklijk Theater Carré, voorzitter bestuur Stichting African Parks Foundation, voorzitter bestuur stichting Nationaal Fonds 4 en 5 mei



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	Melkveehoudster
Overige functies	Geen



Jan (J.P.C.) Keijsers (1955)

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	Geen



Gjalb (G.) Mulder (1970)

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming	20 december 2016
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Lid ledenraad AB Fryslân en Noord-Holland



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 Raiffeisenerzeugergenossenschaft 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 N.V., lid raad van commissarissen Aegon N.V., lid raad van commissarissen TomTom N.V.

Remuneratie- en benoemingscommissie

Peter Elverding, voorzitter
Frans Keurentjes
Jan Keijzers

Auditcommissie

Ben van der Veer, voorzitter
René Hooft Graafland
Sandra Addink-Berendsen
Angelique Huijben-Pijnenburg

Executive board

Samenstelling executive board

De raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft Tine Snels met ingang van 1 juni 2016 benoemd tot lid van de executive board. In de executive board is zij als chief operating officer verantwoordelijk voor de business group FrieslandCampina Ingredients. Tine Snels was sinds 1 juni 2015 al als executive director verantwoordelijk voor de business group FrieslandCampina Ingredients.

Roel van Neerbos is met ingang van 1 januari 2017 benoemd tot lid van de executive board. In de executive board is hij als chief operating officer verantwoordelijk voor de business group Consumer Products Europe, Middle East & Africa. Roel van Neerbos heeft Gregory Sklikas opgevolgd, die per 31 december 2016 FrieslandCampina heeft verlaten.



Roelof (R.A.) Joosten (1958)

Functie	Chief executive officer
Benoeming	1 juni 2015, lid executive board sinds 1 januari 2012
Nationaliteit	Nederlands
Verantwoordelijk voor	Cooperative Affairs, Corporate Communication, Corporate Human Resources, Corporate Legal Department & Company Secretariat, Corporate Internal Audit, Corporate Public & Quality Affairs, Corporate Research & Development, Corporate Strategy, Corporate Sustainability, Global Categories, Business group Consumer Products China
Nevenfuncties	Voorzitter bestuur Nederlandse Zuivelorganisatie NZO, lid dagelijks bestuur van VNO-NCW



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 Real Estate, Corporate Risk Management, Corporate Supply Chain, 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 commissarissen CSK Food Enrichment

**Piet (P.J.) Hilarides** (1964)

Functie	Chief operating officer
Benoeming	1 januari 2009
Nationaliteit	Nederlands
Verantwoordelijk voor	Business group Consumer Products Asia

**Roel (R.F.) van Neerbos** (1959)

Functie	Chief operating officer
Benoeming	1 januari 2017
Nationaliteit	Nederlands
Verantwoordelijk voor	Business group Consumer Products Europe, Middle East & Africa

**Tine (M.A.K.) Snels** (1969)

Functie	Chief operating officer
Benoeming	1 juni 2016
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
Daniëlle (D.) Jansen Heijtmajer
Hans (J.) van Hout
Margrethe (M.J.) Jonkman
Johan (J.H.A.) Keerberg
Heidi (H.) van der Kooij
Aniruddha (A.S.) Kusurkar
Hans (J.P.F.) Laarakker
Erwin (W.F.F.) Logt
Frank (F.A.C.) van Ooijen
Klaas (K.A.) Springer
Aart Jan (A.J.) van Triest
Marco (M.C.) van Veen
Jaap (J.C.) de Vries
Debbie (D.M.L.) de Wagenaar
Berend (B.M.) van Wel

Global Director Summit
Corporate Director Public & Quality Affairs
Corporate Director Internal Audit
Director Cooperative Affairs
Corporate Director Milk Valorisation & Allocation
Global Process Director Finance & Shared Services, ERM and CIC
Corporate Director Tax
Corporate Director Research & Development
Corporate Director Supply Chain
Corporate Director General Counsel & Company Secretary
Corporate Director Strategy
Corporate Director Mergers & Acquisitions
Corporate Director ICT
Corporate Director Sustainability
Corporate Director Treasury
Global Director Categories
Corporate Director Finance & Reporting
Corporate Director Human Resources
Corporate Director Communication
Global Director Procurement

Business groups en adressen

FrieslandCampina Consumer Products Europe, Middle East & Africa

De business group Consumer Products Europe, Middle East & Africa voorziet consumenten en professionele afnemers in Europa, het Midden-Oosten, Noord-Afrika en West-Afrika van zuivelproducten zoals zuivelranken, yoghurts, desserts, kindervoeding, boter en merkkaas. 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:
Roel (R.F.) van Neerbos
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:
Jan-Pieter (J.P.) Tanis
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:
Gavin (G.J.) Blair
Denne House, Denne Road
Horsham
West Sussex RH12 1JF
Verenigd Koninkrijk
T +44 1403 273 273

FrieslandCampina Retail Brands Europe

Managing Director:
Tuncay (T.) Özgüner
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Middle East

Managing Director:
Bas (B.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:
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
Zone Industrielle de Youpogon,
Abidjan
Route Industrap/Cemoui
01 BP 342 Abidjan 01
Ivoorkust
T +225 23 53 07 55

Ridge Street No. 10
Roman Ridge
Accra
Ghana
T +233 2176 0433

FrieslandCampina North Africa

Market Development Director
North Africa:
Jeries (J.) Alghawaly
Lot No 227 Second Zone, 5th District
New Caïro
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 negen landen in Azië (Filippijnen, Hong Kong, Indonesië, Maleisië, Myanmar, Pakistan, Singapore, Thailand, Vietnam). Veel producten worden lokaal geproduceerd. Een aantal producten, zoals Friso-kindervoeding, 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

Engro Foods

CEO (ad interim):

Hans (J.P.F.) Laarakker

5th & 6th Floor, The Harbour Front
Building
Marine Drive, Block No. 4 - Clifton
Karachi
Pakistan
T +92 21 35296000 - 10

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:

Lies (L.) Ellison-Davis (ad interim)

47 Scotts Road
Goldbell Towers
Singapore 228233
T +65 6419 8488

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

De business group Consumer Products China voorziet consumenten in China van kindervoeding, zuiveldranken en foodserviceproducten. 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:

Rahul (R.) Colaco

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

15/F Shanghai Times Square Office
Tower

No 93 Huai Hai Zhong Road

Shanghai 200021

China

T +8621 639 10606

FrieslandCampina Cheese, Butter & Milkpowder

De business group Cheese, Butter & Milkpowder verkoopt wereldwijd kaas, mozzarella, gecondenseerde melk, kindervoeding, boter en melkpoeder. De portfolio bestaat uit een breed pakket Nederlandse kaassoorten, zoals 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

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

FrieslandCampina Cheese Spain

General Manager:
Fridjov (F.E.) Broersen
 Roger de Lluria 50
 Planta 4
 8009 Barcelona
 Spanje
 T +34 932 413 434

FrieslandCampina Cheese, Butter & Milkpowder Italy

Managing Director:
Onofrio (O.) De Carne
 Via Alessandro Maria Calefati 6
 70121 Bari
 Italië
 T +39 080 558 42 03

Orange

Managing Director:
Onofrio (O.) De Carne
 Via Goffredo Mameli 28a
 CAP 70123 Bari
 Italië
 T +39 080 558 66 15

Zijerveld

Managing Director:
Sander (S.M.) Koutstaal
 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

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).

Chief Operating Officer:

Tine (M.A.K.) Snels

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Ingredients

Director Regional Sales Office Asia Pacific:

Steen (S.) Londal (ad interim)

#11-01 Centennial Tower
3 Temasek Avenue
Singapore 039190
T +65 65808100

FrieslandCampina Ingredients Beijing

Director Regional Sales Office China:

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:

Aafke (A.A.) Keizer

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

FrieslandCampina Ingredients North America

Director Regional Sales Office USA:

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.) Londal

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

Business Unit Director:

Jan Lodewijk (J.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

Director Regional Sales Office Latin America:

Eliane (E.) Ferreira Cabral

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 11,0 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 33 landen met bijna 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 18.900 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

