Jaarverslag 2019

Merkengroei en duurzame impact

FrieslandCampina
nourishing by nature

Toelichting op het jaarverslag

Dit geïntegreerde jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. beschrijft de financiële resultaten en de ontwikkelingen en resultaten op het gebied van waardecreatie en duurzaamheid over 2019. Het jaarverslag is opgemaakt per 31 december 2019. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld 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), voor zover van toepassing. Het verslag is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI) Standards, toepassingsniveau 'Core' en de intern gehanteerde criteria voor niet-financiële KPI's.

De melkprijs 2019, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde melk, is vastgesteld op basis van het FrieslandCampina-melkgeldreglement 2017-2019.
Alle bedragen vermeld in dit verslag zijn in euro's, tenzij anders aangegeven.

Naast het jaarverslag publiceert Koninklijke FrieslandCampina N.V. een ondersteunende reportingwebsite met achtergrondinformatie en interviews jaarverslag.frieslandcampina.com.

Voor meer informatie over ontwikkelingen en resultaten van FrieslandCampina kunt u terecht op www.frieslandcampina.com.

Van dit verslag is een Engelse vertaling beschikbaar. In geval van verschillen tussen versies prevaleert de Nederlandse tekst. Het jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. staat ook op www.frieslandcampina.com.

In dit jaarverslag worden onder meer de volgende begrippen gebruikt:
- Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap', de 'onderneming' of 'FrieslandCampina');
- Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie');
- Raad van commissarissen van de vennootschap (de 'raad van commissarissen');
- Executive board van de vennootschap (de 'executive board').

Inhoudsopgave

4 Woord vooraf
8 Kerncijfers 2019

9 Dit is FrieslandCampina
10 *Nourishing by nature*
12 Hoe wij waarde toevoegen aan de keten
14 *Our Purpose, Our Plan*
16 Coöperatie en onderneming
17 FrieslandCampina wereldwijd
18 Onze merken
20 Het jaar 2019

22 Verslag executive board
22 FrieslandCampina in 2019 – Ontwikkelingen en resultaten
23 De zuivelsector in 2019
25 Trends en ontwikkelingen in consumentenmarkten
26 Betere voeding voor de wereld
34 Goede inkomsten voor onze boeren
48 Nu en in de toekomst
57 In dialoog
61 Werken bij FrieslandCampina
64 Risicobeheersing
72 Vooruitzichten
73 Managementverklaring
74 Verantwoordelijkheidsverklaring

75 Corporate governance
81 Belastingen
82 Verslag van de raad van commissarissen

89 Jaarrekening
91 Geconsolideerde jaarrekening
161 Enkelvoudige jaarrekening
168 Overige gegevens

169 Verklaringen van de accountant
170 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
180 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

183 Overzichten
184 Meerjarenoverzicht
185 Melkprijsoverzicht
186 Raad van commissarissen
189 Executive leadership team

190 Bijlagen
191 Duurzaamheidsdoelstellingen 2019
192 Toelichting materialiteitsmatrix
194 GRI-tabel
200 Stakeholderdialoog
210 HR-data
211 Begrippenlijst

Bekijk het video-interview
met Hein Schumacher

"We willen 'winnen in de markt' met onze goede zuivelproducten en leiden met duurzaamheid"

Hein Schumacher,
CEO

Woord vooraf

Beste lezer,

Graag presenteer ik aan u, namens Koninklijke FrieslandCampina N.V., dit jaarverslag met daarin de resultaten over 2019. Het is onze tweede geïntegreerde rapportage van financiële en duurzaamheidsresultaten. En daarmee een weerslag van de wijze waarop duurzaamheid inmiddels verankerd is in de bedrijfsvoering van FrieslandCampina en op de bedrijven van de leden-melkveehouders.

FrieslandCampina-melkprijs

37,95

€/100 kg

Groei bedrijfsresultaat en merkproducten

Het bedrijfsresultaat van FrieslandCampina is ten opzichte van 2018 verbeterd. Als we de eenmalige opbrengsten van verkoop van bedrijfsonderdelen buiten beschouwing laten, groeit het bedrijfsresultaat met 7 procent. Deze groei is mede te danken aan een toename van de omzet in merkproducten wereldwijd met 3,1 procent. Daarnaast werpt onze focus op meer waarde te halen uit basiszuivelproducten zijn vruchten af. En letten we, als onderdeel van de transformatie die we in 2018 zijn gestart, scherper op de kosten, hetgeen heeft geleid tot besparingen.

De resultaten zijn een gevolg van de strategie *Our Purpose, Our Plan* die FrieslandCampina eind oktober 2018 lanceerde. Met een focus op 'winnen in de markt' slagen we er beter in klanten en consumenten te vinden, bedienen en binden met kwalitatief goede zuivelproducten. En we maakten in 2019 een bewuste keuze ons meer te richten op merken. Door daarnaast leiderschap te nemen in duurzaamheid en innovatie weten we onze marktposities te verbeteren. Tegelijkertijd beseffen we dat we nog slagvaardiger moeten worden als we optimaal gebruik willen maken van de kansen die zich voordoen in de segmenten waarin onze business groups opereren. Om dat te realiseren zetten we een volgende stap als vervolg op de in 2018 ingezette transformatie en passen we de structuur van de business groups verder aan om snel en flexibel te kunnen opereren.

Op een aantal terreinen hadden we de wind het afgelopen jaar tegen. Zo waren er geopolitieke ontwikkelingen die vooral in het derde kwartaal de onderneming voor uitdagingen stelde. Protesten in Hongkong, met als gevolg minder toeristen en horecabezoekers, en een toename van protectionisme in verschillende markten, zetten de omzet in een aantal landen onder druk. In West-Europa nam de zuivelconsumptie licht af. Ten slotte bleven de prestaties van de supply chain van de business group Ingredients achter en deze drukten het resultaat. We hebben hierop actie ondernomen en verwachten positieve resultaten in 2020.

"FrieslandCampina wil maatschappelijk het verschil maken door waarde te creëren voor zijn leden én voor de samenleving"

Zoals u in dit verslag kunt lezen, hebben we alle tien duurzaamheids-doelstellingen voor 2019 gehaald. Naast deze meetbare score hebben we in het afgelopen jaar een eerste stap gezet op de route naar 'coöperatieve duurzaamheid'. Daarin streven we ernaar de productie van gezonde voeding volledig in balans te krijgen met het behoud van natuurlijke hulpbronnen. FrieslandCampina wil maatschappelijk het verschil maken door waarde te creëren voor zijn leden én voor de samenleving. We willen investeren in leefbaarheid nu en voor toekomstige generaties.

Met partners

In lijn met onze strategie *Our Purpose, Our Plan* zijn we erin geslaagd om met nieuwe partners te werken waarmee we de onderneming een extra impuls geven om te groeien en wendbaarder te worden. Dit geldt onder meer voor de productie van mozzarella en voor innovaties: samenwerking is in onze ogen geen optelsom, maar het vermenigvuldigt expertises, maakt het mogelijk elkaars netwerken efficiënt te benutten en stelt ons in staat producten sneller op de markt te brengen.

Voor een krachtige coöperatie en onderneming

Niet alleen voor de onderneming, ook voor leden-melkveehouders was 2019 een bewogen jaar. Eind 2018 maakten we gezamenlijk een afspraak over gebalanceerde groei om daarmee melkaanvoer, verwerkingscapaciteit en vraag naar zuivelproducten beter met elkaar in evenwicht te brengen. Een jaar later besloten we samen tot een meer toekomstbestendig melkgeldreglement te komen. We hebben daarnaast 24 miljoen euro vrijgemaakt om in 2020 duurzaamheidsmaatregelen op het erf een impuls te geven. Ik besef dat deze veranderingen gevolgen hebben voor de dagelijkse bedrijfsvoering van de leden en voor de solidariteit binnen de coöperatie. Juist daarom ben ik de leden dankbaar dat we deze stap hebben gezet. Dit biedt een stevige basis om samen vorm te geven aan een krachtige coöperatie en onderneming die zo beter in gezamenlijkheid succesvol kunnen blijven opereren in een uitdagende markt.

Toekomst melkveehouderij *in* de samenleving

In met name het laatste kwartaal van 2019 stond de agrarische sector in het centrum van het politieke en maatschappelijke debat in Nederland waar het grootste deel van onze leden-melkveehouders actief is. Aanleiding was politiek-bestuurlijke besluitvorming over het verminderen van de uitstoot van stikstof. Ook leden-melkveehouders lieten zich horen tijdens protesten in oktober en november, als onderdeel van een brede coalitie van agrarische ondernemers. FrieslandCampina opereert bij uitstek op het snijvlak van samenleving en natuurlijke omgeving. Dat vraagt om genuanceerde afwegingen. Het is daarbij steeds opnieuw zoeken naar de balans tussen de productie van essentiële voedingsmiddelen en andere belangen en behoeften van de samenleving. We dragen bij aan behoud van de leefomgeving en het bestrijden van klimaat-verandering door de CO_2-uitstoot jaar op jaar te verminderen, steeds minder energie te verbruiken en de uitstoot van stikstof te beperken.

Ik waardeer enorm hoe leden-melkveehouders kwaliteitsnormen hoog houden en heb er respect voor dat zij steeds wegen vinden om hun bedrijf te laten renderen met oog voor dier, natuur en klimaat. Als onderneming blijven we ernaar streven de melk zo goed mogelijk tot waarde te brengen in de markt en een toonaangevende melkprijs uit te betalen.

In het nieuwe jaar

Winnen in de markt blijft het adagium. Prioriteit heeft het verstevigen en uitbreiden van marktposities, groeien met onze merkproducten en het versterken van de relaties met klanten. Daarbij zetten we nadrukkelijk stappen om 'coöperatieve duurzaamheid' als een nieuwe norm in de zuivelsector handen en voeten te geven en die te integreren in ons aanbod aan klant en consument.

In 2020 staan we ook voor uitdagingen. Allereerst kunnen de politieke besluitvorming over het stikstofbeleid en andere milieumaatregelen van invloed zijn op onze leden en de resultaten van de onderneming. Daarnaast zijn internationale politieke ontwikkelingen uiteraard moeilijk voorspelbaar en daarmee ook de mogelijke impact die ze hebben op FrieslandCampina. Ons antwoord zal zijn het verder vergroten van de slagvaardigheid van onze business groups en het verbeteren van de prestaties van onze supply chain. Kortom, er staat ons een uitdagend jaar te wachten met *Our Purpose, Our Plan* als kompas.

De leden-melkveehouders ben ik erkentelijk voor hun betrokkenheid en de keuzes die zij het afgelopen jaar hebben gemaakt. De medewerkers wil ik bedanken voor hun inzet en loyaliteit. Samen blijven we bouwen aan FrieslandCampina, zodat we betere voeding aan de wereld kunnen bieden, goede inkomsten voor melkveehouders genereren en er ook zijn voor volgende generaties.

Hein Schumacher,
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Kerncijfers 2019

Betere voeding voor de wereld

Productsamenstelling

70

2018: 66

(in percentage van het totale volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards)

Nu en in de toekomst

Broeikasgasemissie productie en transport[2]

723 -10,6%

2018: 809[3]

(in kton CO_2-equivalent)

Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven

11.964 -3,5%

2018: 12.398[3]

(in kton CO_2-equivalent)

Groene elektriciteit

94

2018: 90

(in percentage van de totaal verbruikte elektriciteit op productielocaties)

Goede inkomsten voor onze boeren

Resultaten (in miljoenen euro's)

Netto-omzet

11.297 -2,2%

2018: 11.553

Bedrijfsresultaat

432 26,3%

2018: 342

Winst

278 36,9%

2018: 203

Bedrijfsresultaat in % van de netto-omzet

3,8

2018: 3,0

Waardecreatie voor leden-melkveehouders (in euro's per 100 kilo melk[1])

Garantieprijs

35,66 -1,1%

2018: 36,05

Melkprijs

37,95 1,4%

2018: 37,43

Prestatieprijs

40,00 3,6%

2018: 38,60

Melkaanvoer van leden

10.020 -3,4%

2018: 10.375

(in miljoen kilo's)

Dairy Development Programme (DDP)

Aantal lokale boeren die deelnemen aan een training in DDP-landen[4]

77.934 -2,8%

2018: 80.216

1 Exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.
2 Inclusief afkopen van CO_2-rechten. Exclusief afkopen van CO_2-rechten: 1.169 kton CO_2-equivalenten (2019), 1.185 kton CO_2-equivalenten (2018).
3 Cijfer 2018 is aangepast, de emissiefactoren van melk, poeder en wei voor NL, DE en BE zijn met terugwerkende kracht gecorrigeerd vanwege een aangepast sectormodel. Ook de emissiefactoren voor EU en wereldwijd zijn bijgewerkt vanwege een nieuw FAO-rapport over de emissies bij melkproductie.
4 Alle cijfers hebben betrekking op landen waar het DDP actief is.

Dit is FrieslandCampina

Elke dag voorziet Koninklijke FrieslandCampina N.V. honderden miljoenen mensen wereldwijd van zuivelproducten en de waardevolle voedingsstoffen uit melk. Friesland-Campina verwerkt en verkoopt de melk van de melkveebedrijven, waarvan de eigenaren lid zijn van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Samen met de leden-melkveehouders beheerst FrieslandCampina de complete productieketen: van gras tot glas.

FrieslandCampina levert consumentenproducten, zoals melk, yoghurt, kaas, kindervoeding en desserts, producten voor de professionele markt, waaronder room- en boterproducten, ingrediënten en halffabricaten voor producenten van kindervoeding, de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische sector.

FrieslandCampina is een van de grootste zuivelondernemingen in de wereld met een coöperatieve traditie van bijna 150 jaar. In 2019 leverden 11.476 leden-melkveebedrijven in Nederland, Duitsland en België circa tien miljard kilo melk aan. FrieslandCampina heeft vestigingen in 36 landen en exporteert naar meer dan honderd landen wereldwijd. Eind 2019 werken 23.816 medewerkers (fte's) bij FrieslandCampina.

De leden-melkveehouders van FrieslandCampina in Nederland, Duitsland en België zijn via Zuivel-coöperatie FrieslandCampina U.A. voor 100 procent eigenaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Alle leden-melkveehouders zijn zelfstandige ondernemers.

Vier marktgerichte business groups

Consumer Dairy
voorziet consumenten van zuivelproducten, zoals melk, yoghurt, gecondenseerde melk, zuiveldranken, kaas, boter en room. Voor professionele afnemers zoals bakkers, patissiers, chocolatiers, koks en cateraars biedt Consumer Dairy een breed assortiment room, boter, desserts en vullingen.

Specialised Nutrition
levert voeding aan specifieke consumentengroepen, zoals ouderen, kinderen en sporters. Voor jonge kinderen die volledig afhankelijk zijn van betrouwbare voeding met een unieke combinatie van voedingsstoffen, voor volwassenen in verschillende levensfasen en voor sporters die sportvoeding als een belangrijke factor voor hun prestaties zien.

Ingredients
levert op zuivel gebaseerde ingrediënten. Deze bieden toegevoegde waarde - met toepassingsgerichte innovaties - aan producenten van kindervoeding en voedingsmiddelen, aan de farmaceutische industrie en aan producenten van diervoeders. De business group werkt nauw samen met afnemers en richt zich op voeding voor kinderen, ouderen en op medische voeding.

Dairy Essentials
produceert en verkoopt Nederlandse kazen, zoals Gouda, Edam, Maasdam en een breed assortiment buitenlandse kazen, verschillende soorten boters en melkpoeders voor professionele en industriële afnemers. De business group zorgt voor allocatie van de melk van leden-melkveehouders en het verwaarden van bulk volumes melk op wereldwijde basiszuivelmarkten.

nourishing by nature

Zuivelonderneming FrieslandCampina is in handen van een gelijknamige coöperatie van melkveehouders met een rijk erfgoed van bijna 150 jaar. De melkveebedrijven van de leden zijn vaak generaties lang het trotse familie-bezit waar veehouders hun koeien melken met zorg voor dier en natuur. Op dat fundament hebben boeren zich verenigd met als resultaat een van de grootste mondiale zuivelondernemingen die in 2019 actief is op alle continenten en dagelijks honderden miljoenen mensen voorziet van zuivelproducten.

De wereldbevolking groeit volgens de laatste berekeningen van de Verenigde Naties van circa 7,7 miljard mensen in 2019 tot zo'n 10 miljard in 2050[1]. De behoefte aan goede en betaalbare voeding blijft als gevolg daarvan toenemen. Ook op dit moment is de toegang tot basisvoeding voor miljoenen mensen niet vanzelfsprekend[2].

Voor de lange termijn is het belangrijk dat de druk op de voorraden natuurlijke grondstoffen en het vermogen van deze voorraden om zich te herstellen, in evenwicht is. Door toenemende vraag dreigt deze balans verstoord te worden. Daarnaast vergroten de stijgende temperaturen en veranderende weers-omstandigheden als gevolg van de klimaatverandering de druk op het beschikbaar landbouwareaal.

Om deze grote uitdagingen het hoofd te bieden, wil FrieslandCampina als maatschappelijk betrokken onderneming samen met anderen hierin het verschil maken. Impact maken door waarde te creëren voor de samenleving met als effect dat de leefbaarheid gewaarborgd blijft voor toekomstige generaties.

Melk bevat voedingsstoffen die essentieel zijn voor een gezond leven. Zo zijn proteïnen (eiwitten) belangrijk voor de opbouw en het onderhoud van spieren en is calcium onmisbaar voor botten. Met name voor zuigelingen, kinderen, sporters en zieken zijn eiwitten belangrijk voor respectievelijk de groei, sportieve prestaties en om aan te sterken.

Als onderneming leveren we met de productie en verkoop van zuivelproducten een bijdrage aan continuïteit van de bedrijven van onze leden. De onderneming streeft ernaar een toonaangevende melkprijs in Noordwest-Europa uit te betalen en maakte die ambitie de afgelopen jaren ook waar. Zo is en blijft FrieslandCampina aantrekkelijk voor de leden-melkveehouders.

1 Inschatting groei op basis van VN-rapport (medio 2019).
2 Unicef: Number of hungry people in the world in 2018: 821.6 million (or 1 in 9 people) (July 2019).

Dit alles wordt verwoord door het kloppend hart van de onderneming: onze purpose *nourishing by nature*:

Betere voeding voor de wereld
We dragen bij aan voedselzekerheid en voedselkwaliteit voor miljoenen mensen over de hele wereld, door hen toegang te bieden tot zuivel.

Goede inkomsten voor onze boeren
We betalen een toonaangevende melkprijs en stellen leden-melkveehouders zo in staat hun bedrijfsvoering gezond te houden. Daarnaast ondersteunen we lokale melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa.

Voor nu en in de toekomst
We dragen zorg voor het behoud van de natuurlijke leefomgeving. Het is de basis en toekomst van de onderneming en van de wereld. Daarnaast stimuleren we leden-melkveehouders om hun bedrijf te voeren in balans met de natuur en het klimaat.

Ons DNA maakt dat we van nature vertrouwen op samenwerking. We werken met partners en creëren coalities met overheden, klanten en ngo's om collectief waarde toe te voegen. We geloven dat door samen op te trekken onze innovatiekracht zich vergroot en versnelt. Daarmee bouwen we mee aan nieuwe standaarden voor een zuivelsector die voor de lange termijn wereldwijd betere voeding in balans met de natuur aanbiedt voor een breed publiek. Voor ons is deze 'coöperatieve duurzaamheid' een belangrijke pijler onder *nourishing by nature*.

Hoe wij waarde toevoegen aan de keten

Onze input

Leden-melkveehouders
17.413

Gemiddeld aantal koeien per melkveebedrijf[1]
100

Melkaanvoer van leden
10.020 mln kilo

Duurzame inkoop grondstoffen
87 %

Energieverbruik
2,79 GJ /ton
waarvan groen **29** %

Our Purpose, Our Plan

nourishing by nature

Strategische thema's

- Vooroplopen met gezonde voeding
- Zijn waar de klant is, altijd en overal
- Leiden met duurzaamheid
- Meer halen uit basiszuivel

Onze output

Betere voeding voor de wereld[2]
70 %

Merken
36

Melkprijs[3]
37,95 €

Netto-omzet
11,3 € mld

Winst
278 € mln

Lokale melkveehouders getraind (DDP)
77.934

Uitstoot broeikasgassen[4]
12.687 kton CO_2-equivalenten

Recyclebare verpakkingen
87 %

Weidegang
83 %

Onze impact

En onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG's)

Betere voeding voor de wereld
We werken aan een gezonder productaanbod, communiceren transparant over onze producten, bieden meer mensen toegang tot voedsel en ondersteunen educatieprogramma's over gezonde voeding. Hiermee dragen we bij aan voedselzekerheid en voedselkwaliteit voor miljoenen mensen over de hele wereld. (SDG 2)

2 ZERO HUNGER

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH

Goede inkomsten voor onze boeren
We voegen zo veel mogelijk waarde aan melk toe om een maximale bijdrage te leveren aan de inkomsten van leden-melkveehouders en de continuïteit van hun melkveebedrijven. Daarnaast ondersteunen we lokale melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa bij het verbeteren van de bedrijfsvoering, de melkkwaliteit en de productiviteit. (SDG 2, 8, 12).

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

Nu en in de toekomst
We willen een leidende rol vervullen binnen de zuivelsector met duurzaamheid. Samen met de leden-melkveehouders werken we al jaren aan het verkleinen van onze ecologische voetafdruk, het verbeteren van de biodiversiteit, de diergezondheid en het dierenwelzijn. De meerprijs die we ontvangen voor duurzamere zuivelproducten komt rechtstreeks ten goede aan de melkveebedrijven die zich inzetten voor dier, natuur en milieu. (SDG 12, 13, 15)

13 CLIMATE ACTION

15 LIFE ON LAND

Fundament

Medewerkers
23.816 fte's

Gezondheid en veiligheid
ongevallenratio **0,35**

Diversiteit
28,4 % vrouwen

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

'Van gras'... — koe & melkveehouder — productie — consument — ...'tot glas'

1 Gemeten over heel Nederland.
2 Consumentenproducten die voldoen aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards.
3 Per 100 kilo melk, exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.
4 Betreft broeikasgasemissie op de leden-melkveebedrijven (11.964 kton CO_2-equivalenten), tijdens het transport van boerderij naar productielocaties en tussen deze locaties en bij het verwerken van zuivel op de productielocaties (723 kton CO_2-equivalenten).

Hoe wij waarde toevoegen aan de keten

Hoe creëert FrieslandCampina waarde voor leden-melkveehouders, consumenten, klanten en voor de maatschappij? Ons waardecreatiemodel laat op geïntegreerde wijze zien hoe we omgaan met de bronnen die nodig zijn voor onze bedrijfsvoering. En hoe we tot waardecreatie komen door middel van onze ambitie, inzet en daaruit voortvloeiende resultaten.

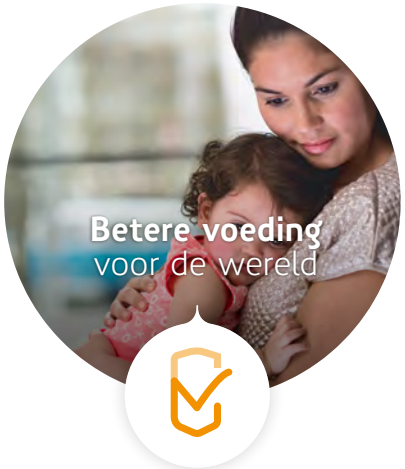
Sustainable Development Goals

De Verenigde Naties hebben Sustainable Development Goals (SDG's) opgesteld: zeventien ambitieuze doelen die betrekking hebben op onderwerpen als verantwoorde productie en consumptie, klimaat, duurzame gemeenschappen, gezondheid en welzijn, en bestrijding van armoede en honger. Deze ontwikkelingsdoelen zijn ondertekend door 193 landen. Ze bieden overheden en bedrijfsleven een routekaart om te komen tot een rechtvaardigere en duurzamere toekomst.

FrieslandCampina richt zich met zijn activiteiten op vijf van de zeventien SDG's van de Verenigde Naties.

Our Purpose, Our Plan

Waar staat FrieslandCampina voor? Wat bepaalt onze richting, ons handelen?
FrieslandCampina werkt vanuit de purpose *nourishing by nature*. Dit staat voor betere voeding voor de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst.



Strategische thema's

Gefundeerd op de purpose *nourishing by nature* bepaalt FrieslandCampina zijn strategische doelen voor de komende jaren. Deze zijn vastgelegd in de strategie *Our Purpose, Our Plan* en omvatten vier thema's:

Vooroplopen met gezonde voeding

Het maken van goede en gezonde zuivelproducten is de kern van wie we zijn en wat we doen. We hebben een uniek aanbod met ons concept 'van gras tot glas' voor onze klanten en consumenten.

Zijn waar de klant is, altijd en overal

We streven ernaar om er te zijn voor onze klanten en consumenten, overal en altijd.
Dat doen we door het juiste product op het juiste moment en op de juiste plaats aan te bieden. Uiteraard voor de juiste prijs.

Leiden met duurzaamheid

FrieslandCampina en zijn melkveehouders streven ernaar om samen een leidende positie op te bouwen met duurzaamheid en vorm te geven aan een duurzamere zuivelindustrie. We zullen meer investeren in de merken die passen bij onze purpose.

Meer halen uit basiszuivel

We streven ernaar onze positie in basiszuivelproducten te verbeteren. We willen winstgevende posities opbouwen met merkkazen en in merkloze kaas; we willen minder melk verwerken in onrendabele producten. Een flexibele melkverwerking zal ons helpen om die producten te maken die nieuwe mogelijkheden bieden in de markt.

Focusgebieden van de strategische thema's

Vooroplopen met gezonde voeding

- kindervoeding in China, Hongkong en Zuidoost-Azië;
- voeding voor een gezonde levensstijl en gezond ouder worden;
- ingrediënten voor kinder- en ouderenvoeding.

Zijn waar de klant is, altijd en overal

- commerciële discipline en digitale wendbaarheid;
- bijzondere aandacht voor Foodservice-activiteiten en wereldwijde klanten.

Leiden met duurzaamheid

- bouwen aan merken en toepassingen die bijdragen aan onze purpose;
- de hele zuivelketen – van gras tot glas – verduurzamen.

Meer halen uit basiszuivel

- excelleren in commodity management;
- meer winstgevende kaas produceren;
- flexibelere, robuuste melkverwerking.

Strategische doelstellingen, randvoorwaarden en fundamenten

Ambities

In lijn met *Our Purpose, Our Plan* zijn onze strategische ambities:

- de hoogste prestatieprijs voor onze leden-melkveehouders, om hen te verzekeren van goede inkomsten;
- realiseren van onze duurzaamheidsdoelstellingen;
- organische groei in producten met toegevoegde waarde;
- toename van de bruto winstmarge;
- toename van het rendement op geïnvesteerd vermogen.

Aanjagers voor onze strategie

We richting ons op zes ondersteunende programma's om de ambities van *Our Purpose, Our Plan* te realiseren. Deze aanjagers maken het verschil naar de toekomst:

- versnel innovatie – inspelend op de wensen van consumenten en klanten, met de focus op goede voeding;
- optimaliseer prestaties van de supply chain – met het programma Supply Chain Unlock en met inbreng van medewerkers worden kosten bespaard en wordt onze wendbaarheid verhoogd;
- creëer een winnende organisatie waarin talent zich verder kan ontwikkelen, waarin diversiteit en inclusief samenwerken logisch zijn en worden gestimuleerd;
- focus op de kosten – besteed geld aan zaken die waarde opleveren voor klant en consument, pas een eigenaarsmentaliteit toe;
- realiseer digitale versnelling met consumenten en klanten;
- inzetten op partnerships en mogelijke overnames.

Fundamenten

Voor een succesvolle uitvoering van deze plannen bouwt FrieslandCampina onder meer op de volgende ondernemingsfundamenten:

- een veilige werkomgeving voor medewerkers;
- hoge kwaliteit van de producten;
- de gedragscode voor medewerkers: Compass;
- een cultuur waarin medewerkers worden gedreven door de purpose, commercieel zijn ingesteld en werken met de mentaliteit van een 'eigenaar'.

Coöperatie en onderneming

De zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. telde in 2019 17.413 leden-melkveehouders in Nederland, Duitsland en België die via de coöperatie eigenaar zijn van de onderneming Koninklijke FrieslandCampina N.V. Deze verwerkt de melk die geleverd wordt door 11.476 leden-melkveebedrijven in zuivelproducten en verkoopt deze producten. De melkveebedrijven zijn zelfstandige ondernemingen.

De onderneming werkt vanuit de purpose *nourishing by nature* en de coöperatie heeft haar visie vastgelegd in Melk met Meerwaarde. Zo versterken doel en ambities van de onderneming en coöperatie elkaar en zijn ze met elkaar verweven.

Melk met Meerwaarde staat voor waarde creëren voor de leden door een onderscheidende aanpak van de keten, die marktgericht is, inspeelt op ontwikkelingen in de samenleving en actief bijdraagt aan het bereiken van klimaat- en milieudoelen. Een zuivelcoöperatie waar leden trots op zijn.

Melk met meerwaarde

Zorg voor dier en natuur

Elk bedrijf sluit zijn kringloop zo goed en klein mogelijk:
- Dier en grond in balans
- Koploper in lage klimaatimpact
- Energieneutrale productie

Goed verzorgd leven voor de koe

Beheerders van een aantrekkelijk landschap met weidegang

Waarde voor de leden-melkveehouders

Marktgerichte keten:
- Volume in balans
- Rendabele en flexibiliteit in melkstromen

Nieuwe verdienmodellen

Samen van waarde in de samenleving

Verbonden in: verscheidenheid, ondernemerschap, meerwaarde en verantwoordelijkheid

Verbonden in: de samenleving

Samen uniek: Gezonde voeding voor onze thuismarkt én de wereld dankzij onze unieke keten

Our Purpose, Our Plan

Betere voeding voor de wereld

Voeden van de groeiende wereldbevolking

Optimaliseren van de voedingswaarde van zuivelproducten

Zorgen voor betaalbare voeding in specifieke markten

Goede inkomsten voor onze boeren

Een aantrekkelijke coöperatie voor leden-melkveehouders

Ondersteunen van melkveehouders in Azië en Afrika

Bieden van perspectief aan jonge melkveehouders

Nu en in de toekomst

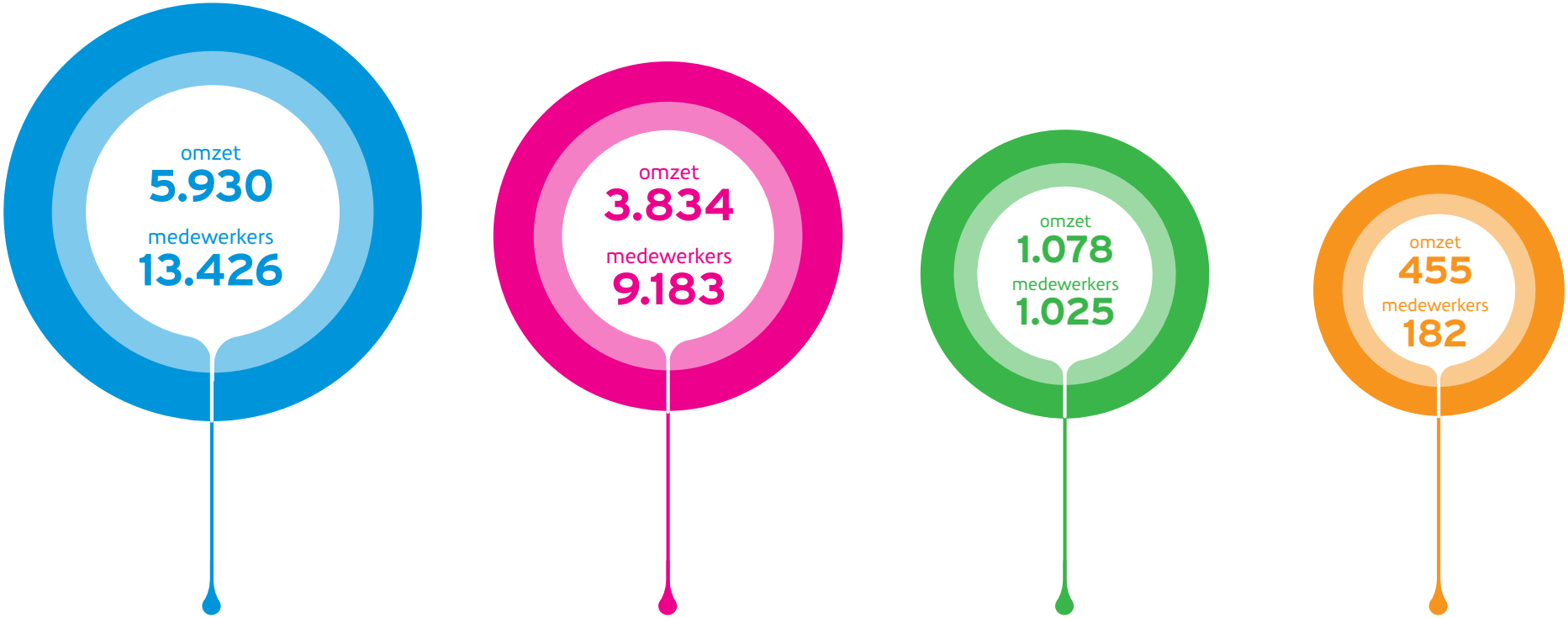
Investeren in duurzame langetermijngroei

Klimaatneutraal groeien

Terugdringen van het gebruik van schaarse natuurlijke hulpbronnen

FrieslandCampina wereldwijd

(in miljoenen euro's en fte's)



Vestigingen in
36 landen

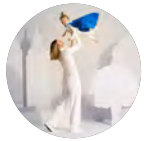
Producten in
> 100 landen

Wereldwijd aantal medewerkers
23.816

Onze merken

Consumentenmerken

Ingrediënten


Early Life Nutrition

Performance Nutrition

Medical Nutrition

Active Nutrition

Cell Nutrition

Food & Beverages

Animal Nutrition

(naar omzet in euro's)

Top 10 Consumentenmerken

- Friso — WERELDWIJD
- Frisian Flag — INDONESIË
- Dutch Lady — AZIË
- Peak — NIGERIA
- Campina — NEDERLAND EN BELGIË
- Debic — WERELDWIJD
- Foremost — THAILAND
- Alaska — FILIPPIJNEN
- Rainbow — MIDDEN-OOSTEN
- Landliebe — DUITSLAND EN OOST-EUROPA

Top 5 Ingrediënten

- **Excellion** caseïnaat
- **Kievit Vana Grasa** creamers
- **Vivinal GOS** syrup
- **Pharmatose** DFE
- **Base powders** IFT GuM

Het jaar 2019

maart 2019

Introductie betaalbare kindervoeding onder het merk **Susu Bendera in Indonesië**

april 2019

Eerste productie van mozzarellakaas van FrieslandCampina door DMK Group bestemd voor B2B-markt

mei 2019

Herintroductie wereldwijd **Ingredients**-bedrijf

mei 2019

Eerste steen voor nieuw **hoofdkantoor West-Afrika** in Ivoorkust

juni 2019

Versnelling energieneutrale melkveebedrijven met kleine windmolens

augustus 2019

Lancering **TrackEasy** voor consumenten in Azië

september 2019

Start programma **Winnen met Klimaat en Natuur**

Het jaar 2019

#Trots-op-onze-boeren-campagne

september 2019

oktober 2019

Samenwerking met **United Dairymen of Arizona** voor productie lactoferrine

oktober 2019

Overeenkomst met **Royal A-ware** voor verwerking mozzarella

Afronding verkoop activiteiten roomlikeurproducent **Creamy Creation**

november 2019

november 2019

Memorandum of Understanding getekend voor **Nigeria Dairy Development**

Nieuw melkgeldreglement aangenomen

december 2019

december 2019

Verkoop meerderheidsbelang **CSK Food Enrichment C.V.**

FrieslandCampina in 2019

Ontwikkelingen en resultaten

Hogere winst en merkengroei in een moeilijke markt

Goede vooruitgang in verduurzaming zuivelketen

- Bedrijfsresultaat exclusief eenmalige opbrengsten van verkoop van bedrijfsonderdelen steeg met 7 procent.
- De winst steeg met 36,9 procent naar 278 euro miljoen als gevolg van eenmalige baten en betere bedrijfsresultaten in Consumer Dairy en Dairy Essentials. Resultaten van Specialised Nutrition en Ingredients stonden onder druk.
- De omzet daalde met 2,2 procent naar 11,3 miljard euro als gevolg van daling van de melkaanvoer met 3,4 procent.
- De omzet van merkproducten steeg met 3,1 procent. De omzet van kaas nam toe met 8,8 procent wereldwijd.
- In de thuismarkten (Nederland, Duitsland en België) bleven groei en winstgevendheid onder druk staan.
- De gemiddelde melkprijs voor leden-melkveehouders nam toe met 1,4 procent naar 37,95 euro per 100 kilo melk.
- De in 2018 ingezette transformatie ligt op schema: effectievere organisatie, snellere innovaties, hogere investeringen in consumentenmerken, goede vooruitgang op portfolio in gezonde voeding en verduurzaming van de zuivelketen.
- De uitstoot van broeikasgassen van FrieslandCampina en van leden-melkveebedrijven daalde met respectievelijk 10,6 procent en 3,5 procent. Het aandeel groene stroom is gestegen naar 94 procent van het totaalverbruik.
- Recyclebare, lichtere en hersluitbare kaasverpakkingen werden geïntroduceerd. 87 procent van het verpakkingsportfolio is recyclebaar.

De zuivelsector in 2019

Ontwikkelingen en trends in de mondiale zuivelsector zijn van invloed op de resultaten van FrieslandCampina en bepalen toekomstige keuzes van de onderneming. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in 2019. Daarnaast enkele wereldwijde consumententrends die van invloed zijn op de strategie van FrieslandCampina.

Mondiale vraag naar zuivelproducten

+3,4%

Melkproductie

Lage marges op melkproductie en soms ongunstige weersomstandigheden in de belangrijkste mondiale exportregio's zorgden ervoor dat de wereldwijde melkproductie nauwelijks toenam in 2019.

Nederland

In de eerste helft van 2019 daalde de melkaanvoer in Nederland met 2,7 procent ten opzichte van 2018 als gevolg van de in 2018 ingevoerde fosfaatwetgeving. Vanaf augustus steeg de melkaanvoer met zo'n 1,5 procent ten opzichte van dezelfde maanden in 2018 waardoor de melkaanvoer over heel 2019 zo'n 0,7 procent lager lag.

Europa

In de eerste helft van 2019 toonde de melkaanvoer in de Europese Unie een beperkte toename van 0,3 procent ten opzichte van 2018. In de maanden daarna nam de groei toe, waardoor er sprake is van een lichte stijging van 0,6 procent over heel 2019. Met een groei van 5 procent was met name Ierland verantwoordelijk voor deze ontwikkeling. Daarnaast toonden ook het Verenigd Koninkrijk en Polen sterke groeipercentages. In met name Ierland en Polen was dit het gevolg van hogere efficiëntie, te danken aan nieuwe investeringen in de sector.

Rest van de wereld

In de Verenigde Staten was de groei in het melkaanbod ongeveer gelijk aan Europa. In Nieuw-Zeeland maakte de melkproductie aan het einde van het jaar een kleine daling mee en was de jaarproductie ongeveer gelijk aan 2018. De Australische zuivelboeren hebben sterk geleden onder de droogte en de hitte in het afgelopen jaar. De melkproductie daalde daar met meer dan 6 procent.

Marktontwikkelingen basiszuivel

Mondiaal lag de vraag naar zuivelproducten 3,4 procent boven 2018 dankzij relatief lage prijzen voor zuivelproducten en een sterke economische groei, in het bijzonder in China en Zuidoost-Azië. Een sterke prijsstijging van boter en magere melkpoeder werd voorkomen door de inzet van in de markt aanwezige voorraden.

Melkprijzen

De gemiddelde melkprijzen in de Europese Unie daalden in het begin van het jaar van 35,02 euro per 100 kilo melk naar 33,40 euro in juni, om daarna weer te stijgen naar zo'n 35,31 euro aan het eind van het jaar. In Nederland vertoonde de ontwikkeling van de melkprijzen eenzelfde trend, op een iets hoger niveau.

Boter
De prijzen van boter zijn gedaald van 4.140 euro per ton naar 3.590 euro aan het eind van het jaar. De botermarkt leed onder de hoge vetprijzen van 2017 en 2018. Met name de industriële afnemers van boter stapten voor veel toepassingen over naar plantaardig vet. De vraag naar boter daalde daardoor. Door daling van de vraag en stijging van de boterproductie zijn er voorraden gevormd die lang de prijzen onder druk hebben gehouden.

Kaas
Ongeveer de helft van de Nederlandse melk wordt gebruikt voor kaasproductie. De kaasprijs liet in 2019 een vrij stabiel verloop zien: prijzen fluctueerden tussen 2.975 euro en 3.075 euro per ton. In december steeg de Hannovernotering tot 3.200 euro per ton.

Magere melkpoeder uit interventievoorraad
Om de sector in 2015 te ondersteunen, toen de prijs en verkoop van melk sterk daalden, kocht de Europese Commissie (EC) magere melkpoeder op. Dit tegen een vaste interventieprijs van bijna 1.700 euro per ton. Begin 2018 lag er nog 380.000 ton magere melkpoeder in opslag. Dat jaar verkocht de EC 280.000 ton magere melkpoeder. Het laatste deel van bijna 100.000 ton werd in januari 2019 verkocht. Daarmee had de EC afstand gedaan van haar interventievoorraad, maar de magere melkpoeder was nog niet verbruikt. De voorraden bleven in 2019 nog enige tijd 'boven de markt hangen' tot ze aan het einde van het jaar daadwerkelijk werden verwerkt.
Aan het eind van 2019 waren de voorraden nagenoeg verkocht en stegen de magere melkpoederprijzen sterk. De notering liep op van 1.790 euro per ton in januari tot 2.600 euro in december.

Volle melkpoeder
Er was veel vraag naar volle melkpoeder op de wereldmarkt, in het bijzonder vanuit China en Zuidoost-Azië. Niettemin daalde de productie in de Europese Unie, doordat Nieuw-Zeeland goedkopere poeder kon aanbieden en producten werden vervangen door goedkopere *fat filled milk powders*. De productie van deze melkpoeders nam sterk toe in Europa. Dit leidde tot een stabiele prijsontwikkeling. Begin januari 2019 was de notering van volle melkpoeder 2.730 euro per ton. Deze liep op tot 3.130 euro in december.

Weipoeder
De afzet van Europese weipoeder profiteerde van de handelsoorlog tussen de Verenigde Staten en China. Tegelijkertijd had de verkoop van weipoeder last van de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest in China en Zuidoost-Azië, waardoor de afzet van diervoeding daalde. De weipoederprijzen daalden in 2019 van 790 euro per ton tot 580 euro per ton in september om daarna weer op te lopen tot boven 700 euro per ton.

Stikstof en boerenprotest
Het terugdringen van stikstof-uitstoot heeft Nederland in zijn greep sinds het besluit van de Raad van State over het Programma Aanpak Stikstof (PAS) en de aankondiging van de overheid dat het stikstofbeleid aangescherpt wordt. Dit in combinatie met een onduidelijk toekomstbeeld roept veel weerstand op bij boeren.
Het eerste grote boerenprotest was op 1 oktober op het Malieveld in Den Haag. FrieslandCampina steunt de boeren in het werk dat ze dag in dag uit verzetten op het gebied van duurzaam geproduceerde en voedzame levensmiddelen met aandacht voor klimaat, biodiversiteit en dierenwelzijn. Deze steun hebben we in het weekend vóór 1 oktober dan ook geuit in een campagne in de vorm van een brief aan al onze leden-melkveehouders, advertenties in nationale en regionale dagbladen en door online steunbetuigingen. Uit onvrede over het provinciale beleid kregen ook de provinciehuizen te maken met diverse boerenprotesten.

Trends en ontwikkelingen in consumentenmarkten

Trends en ontwikkelingen in de consumentenmarkten waarin FrieslandCampina actief is, bepalen toekomstige keuzes van de onderneming. Enkele wereldwijde trends, die mede van invloed zijn geweest op de totstandkoming van de nieuwe strategie *Our Purpose, Our Plan*, worden hieronder uiteengezet.

Gezonde voeding

Consumenten kiezen tegenwoordig bewuster voor voeding die bijdraagt aan een gezonde levensstijl. Melk bevat van nature belangrijke voedingsstoffen, zoals proteïne en calcium, en is daarmee onderdeel van een gezond voedingspatroon. De vraag naar kwark en andere proteïnerijke producten neemt toe, evenals de vraag naar een ander type zuivelproducten, passend bij de nieuwe levensstijl van consumenten.

24/7-consument

Steeds meer mensen wonen in steden en steeds meer mensen eten onderweg en tussendoor. Ook traditionele verkoopkanalen veranderen. Een supermarkt is er vandaag de dag voor meer gemak. Boodschappen voor een maaltijd kunnen online worden besteld en worden thuisbezorgd.
In Azië, Afrika en het Midden-Oosten vinden ook verschuivingen plaats in het gebruik van traditionele zuivelproducten, zoals gecondenseerde melk en melkpoeder. Met name in landen met een sterke economische groei maken ze plaats voor kant-en-klare-melkdrinks. Gecondenseerde melk wordt, behalve in thee en koffie, ook steeds vaker gebruikt als ingrediënt voor maaltijden. Er is een toenemende vraag naar kaas voor buitenshuis-consumptie of voor snacks.

Duurzamere producten

Wereldwijd blijft de consumentenvraag naar steeds duurzamer geproduceerde producten toenemen. Produceren op duurzame en transparante wijze is voor consument en maatschappij niet langer een ‘nice to have’ maar een ‘must have’. Consumenten en klanten, maar ook de politiek, de overheid en andere stakeholders vinden het steeds vanzelfsprekender dat bedrijven in onze sector niet alleen inzetten op dierenwelzijn en biodiversiteit, maar ook dat ze hun rol nemen in het bijdragen aan een betere wereld en het behalen van internationale klimaatdoelstellingen. Consumenten zijn soms bereid om meer te betalen voor duurzame producten, mits de extra vergoeding rechtstreeks ten goede komt aan de producenten, in het geval van de zuivelsector: de melkveehouders.

FrieslandCampina werkt aan een gezonder productaanbod, communiceert transparant over zijn producten, biedt meer mensen toegang tot voedsel en ondersteunt educatieprogramma's over gezonde voeding. Informatie over het voedingsbeleid van FrieslandCampina, inclusief de FrieslandCampina Global Nutritional Standards, is te vinden op de website.

Betere voeding
voor de wereld

Adviesraad

In 2019 is een adviesraad geïnstalleerd die de manier van werken en de strategie van het FrieslandCampina Institute beoordeelt. Daarbij werd gekeken naar diverse voedingsonderwerpen, variërend van (onder)voeding, voedingsbeleid, gezondheid, toegang tot voeding, voedselveiligheid en (leefstijl)voorlichting. De adviesraad bestaat uit een internationale groep multidisciplinaire onderzoekers op het gebied van (onder)voeding, volksgezondheid en consumentengedrag.

Balans en samenstelling productaanbod

Melk bevat van nature belangrijke voedingsstoffen, zoals proteïne en calcium. In de strijd tegen welvaartsziekten (overgewicht en voedinggerelateerde ziekten) is het volgens de World Health Organization (WHO) belangrijk om de inname van suiker, zout en vet te beperken. FrieslandCampina streeft ernaar om het gehalte van deze voedingstoffen in producten te verlagen. De FrieslandCampina Global Nutritional Standards zijn voedingskundige criteria van de onderneming waaraan de eigen consumentenproducten moeten voldoen. De criteria voor transvet, verzadigd vet, toegevoegd suiker en zout zijn ontleend aan de criteria van Choices International, opgesteld door onafhankelijke wetenschappers.

Het streven van FrieslandCampina is dat minimaal 70 procent van de producten (op basis van verkoopvolume) voldoet aan de Global Nutritional Standards in 2020. In 2019 is het percentage gestegen naar 70 procent (2018: 66 procent), waarmee we het doel voor 2020 hebben gehaald. Dit betekent een groei van 13 procentpunt sinds 2015. In 2020 worden de Global Nutritional Standards geëvalueerd en waar nodig aangepast aan recente wetenschappelijke standaarden. Op basis daarvan worden opnieuw doelen vastgesteld.

FrieslandCampina streeft in zijn productaanbod ook naar een goede balans tussen 'basisvoeding voor dagelijks gebruik' en 'verwenproducten voor af en toe'. Doel is een verhouding van minimaal 70 procent 'basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik' en maximaal 30 procent 'verwenproducten voor af en toe'. In 2019 is het percentage 'basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik' 79 procent (2018: 80 procent).

TrackEasy®: eerlijke, uitgebreide informatie over de herkomst van kindervoeding

In 2019 heeft FrieslandCampina in China en Hongkong de digitale innovatie TrackEasy® gelanceerd. Via een QR-code op de Friso-verpakkingen kunnen consumenten de herkomst van hun kindervoeding volgen.

Bekijk de volledige case online

Betere voeding voor de wereld	2019	2018
Productsamenstelling (in percentage van het totaal verkochte volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards)	70	66
Balans productaanbod (in percentage basisvoedingsmiddelen van het totaal verkochte volume consumentenproducten)	79	80

Innovatie

FrieslandCampina heeft experts op het gebied van voedingskunde, melksamenstelling, procestechnologie, producten, verpakkingen, duurzaamheid en de melkveehouderij. Dankzij hun kennis en kunde is de onderneming in staat producten en de productieketen continu te verbeteren en te vernieuwen. Dit beslaat de volle breedte van onze activiteiten. Van productieprocessen die door innovaties minder energie verbruiken, duurzamere verpakkingen, productsamenstellingen die nog beter opneembaar zijn na medische ingrepen, tot oplossingen die de ecologische voetafdruk van de melkveehouderij verlagen. De experts werken vanuit de innovatiecentra in Wageningen en Singapore aan nieuwe producten die zo nauw mogelijk aansluiten bij de wensen en behoeften van consumenten en afnemers.
De ondernemingsstrategie leidde tot meer relevante innovaties in producten, verpakkingen, processen, gezonde voeding en duurzaamheid. Om dit mogelijk te maken investeerde FrieslandCampina in 2019 82 miljoen euro in zijn research & development-activiteiten.

Sneller innoveren

In 2019 zijn de processen binnen de innovatiecentra van FrieslandCampina versneld, waardoor een product of proces sneller op de markt geïntroduceerd kon worden. 'Open innovatie' speelt daarbij een belangrijke rol: er wordt onder meer samengewerkt met veel verschillende kennis-instellingen.

Innovaties 2019

In 2019 werden 28 octrooien ingediend om kennis en innovaties te beschermen. Er werden veel nieuwe producten op de markt gebracht, waaronder in Duitsland (Landliebe Mein Morgen), Griekenland (Noy-Noy-kaas) en Roemenië (romige yoghurt onder Napolact-merk). In Afrika werd een nieuw concept ontwikkeld om nutriënten betaalbaar aan te kunnen bieden (Fristi-melkpap in Nigeria) en in Azië werden in 2019 diverse nieuwe zuivelproducten op de markt gebracht, waaronder Susu Bendera-kindervoeding in Indonesië. Chocomel is geïntroduceerd in Duitsland en Hongarije.
Er zijn nieuwe duurzame verpakkingen geïntroduceerd, zoals een recyclebare kaasverpakking. En op het gebied van zuigelingenvoeding werd een verbeterd ingrediënt, 2-Fucosyl-Lactose, op de markt gebracht.
Een nieuwe Friso Gold is ontwikkeld en gelanceerd met meerdere innovaties, waaronder geen suiker, met HMO, TrackEasy® en het nieuwe concept Nova's Signature Melk voor betere vertering.

Naast deze vernieuwingen in het klassieke zuivelassortiment werkte FrieslandCampina aan andere innovaties, zoals een verbeterde, meer gebruikersvriendelijke Lattiz-melkschuimmachine voor de horeca en Milqmor, een drinkproduct ontwikkeld voor Chinese horeca.
Voor partners werden nieuwe concepten ontwikkeld, zoals een Friesche Vlag melkschuimcapsule voor een koffiemachine en een verbeterde zuiveltopping. Een melkeiwitconcentraat voor voedingskundige toepassingen (RESANA®) en een voor markten in het Midden-Oosten (Kievit Monte DP580). Tenslotte ontwikkelde FrieslandCampina vegetarische producten voor fastfoodketens (gebaseerd op Valess).

Procesinnovaties
Proces- en receptuuraanpassingen leidden tot een beter gebruik van grondstoffen, proceswater en energie, naast een betere voedingskundige samenstelling van een groot aantal producten wereldwijd. We hebben de energie-efficiency verhoogd met 3,8 procent naar 2,79 GJ/ton ten opzichte van 2018.

Innovatie voor duurzaamheid
De innovatiekracht van FrieslandCampina werd ook ingezet om de milieudruk binnen de gehele keten, van gras tot glas, te verlagen. Op het gebied van duurzaamheid wordt samengewerkt met de Wageningen Universiteit en andere partners om de hoeveelheid CO_2 en methaan, die door koeien wordt uitgestoten, te verminderen.
In het kader van het programma Winnen met Klimaat & Natuur ontwikkelde FrieslandCampina een nieuwe digitale oplossing waarmee het effect van duurzaamheidsmaatregelen kan worden doorberekend op de boerderij. FrieslandCampina ontwikkelde tevens een nieuw verpakkingsmodellerings-instrument, Respackt, dat kennis en ervaring omzet in een objectieve maat voor duurzaamheid en hergebruik van verpakkingen. Een nieuwe volledig recyclebare kaasverpakking was een van de resultaten hiervan.

Onderzoek
In vervolg op eerder soortgelijk onderzoek startte FrieslandCampina in 2019 met Southeast Asia Nutrition Surveys (SEANUTS II). In dit grootschalig voedingskundig onderzoek worden meer dan twintigduizend kinderen in Thailand, Maleisië, Indonesië en Vietnam, in de leeftijd van zes maanden tot twaalf jaar, voedingskundig en op gezondheid en leefstijl onderzocht. FrieslandCampina werkt hierin samen met universiteiten en kennisinstellingen in die regio. Het initiatief past in de strategie om tot betere voedingskundige producten te komen, die voldoen aan de nieuwste wetenschappelijke inzichten, voor zuigelingen en andere groepen.

Naast dergelijke onderzoeken voegt FrieslandCampina graag ook waarde toe door bij te dragen aan andere onderzoeken of bijdragen. Dr. ir. Thom Huppertz, werkzaam als principal scientist Food structuring bij FrieslandCampina, is benoemd als buitengewoon hoogleraar Dairy Science & Technology aan Wageningen University & Research.

Goede en betaalbare zuivel voor iedereen

Toegang tot basisvoeding is voor miljoenen mensen niet vanzelfsprekend. FrieslandCampina zet in op betaalbare zuivel voor iedereen – twee voorbeelden uit Indonesië en Nigeria.

Bekijk de volledige case online

Resana® Activating Protein – veel eiwit in een kleine portie

Ouderen met een zwakke gezondheid of mensen die in het ziekenhuis worden behandeld, hebben meer voedingsstoffen nodig om te herstellen. Met Resana® biedt FrieslandCampina een oplossing om een hoge dosis proteïne te verwerken in kleine porties medische voeding.

Bekijk de volledige case online

Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid
FrieslandCampina hanteert een uniform kwaliteitssysteem (Foqus) om de veiligheid en kwaliteit binnen de hele keten, van veehouderij tot distributie, te garanderen. Foqus biedt consumenten, klanten en overheden de garantie dat producten en productieprocessen aan de strenge criteria voor kwaliteit en veiligheid voldoen. FrieslandCampina heeft zijn eigen kwaliteitsteams en maakt gebruik van onafhankelijke, externe instanties. Dankzij Foqus voldoet FrieslandCampina aan alle relevante (inter)nationale regelgeving en standaarden voor voedselkwaliteit en -veiligheid, zoals HACCP, ISO 9001 en FSSC 22000.

Belangrijke innovaties 2019

1. Medische voeding	**RESANA®, een nieuw melkeiwit-concentraat**
2. Transparantie	**Friso TrackEasy® (China)**
3. Betaalbare voeding	**Peak Drinkyoghurt (Nigeria)**
4. 24/7 bereikbaar voor de klant	**Landliebe Mein Morgen, yoghurt en yoghurtdranken met fruit en granen voor een makkelijk ontbijt**
5. Duurzame verpakking	**pLESStic, volledig recyclebare kaasverpakking**

Verantwoorde marketingcommunicatie en etiketten
Om gezond te eten en te drinken moeten volwassenen en kinderen verantwoorde keuzes kunnen maken. Dit houdt in dat reclame gericht op kinderen tot twaalf jaar alleen is toegestaan voor producten die voldoen aan strenge nutritionele criteria, zodat een keuze voor gezondere voeding wordt gestimuleerd. FrieslandCampina staat voor gedragscodes op dit gebied, zoals de EU Pledge: een vrijwillig initiatief van Europese voedingsmiddelenbedrijven voor verantwoorde reclame gericht op kinderen. In 2019 voldeed 99,1 procent (2018: 98,8 procent) aan deze voorwaarden. De merkenwebsites van FrieslandCampina voldoen voor 100 procent aan de EU Pledge-verplichtingen. Op verpakkingen gaf FrieslandCampina duidelijke en eerlijke informatie over voedingswaarde om consumenten te stimuleren gezonde keuzes te maken.

Educatie over gezond voedingspatroon en voldoende bewegen
FrieslandCampina investeerde in de bewustwording van een gezonde leefstijl onder consumenten door kennis en middelen beschikbaar te stellen. De *Drink. Move.BeStrong*-campagne in Vietnam, Thailand, Indonesië, Maleisië, Singapore en de Filippijnen hielp ouders en onderwijzers met het bewust maken van

kinderen om voldoende (buiten) te bewegen, verantwoord te eten en gezond te leven. Ook via onder meer de Wereldmelkdag, schoolmelkprogramma's, Goodness of Dairy-campagnes, het programma Jongeren op Gezond Gewicht (JOGG) en Iedereen Fit op School kregen ouders en kinderen informatie over een gezond voedingspatroon en een actieve leefstijl.
Het FrieslandCampina Institute biedt voedings- en gezondheidsprofessionals informatie over zuivel, voeding en gezondheid op basis van wetenschappelijke inzichten. Dit gebeurde in 2019 in verschillende landen en via diverse communicatiekanalen, onder meer via de website van het FrieslandCampina Institute.

Toegang tot voedsel

Niet iedereen heeft dagelijks toegang tot voldoende voedingsstoffen. FrieslandCampina wil eraan bijdragen dat zo veel mogelijk mensen, vooral met een lager inkomen, de beschikking hebben over gezonde voeding, in het bijzonder zuivelproducten. Daarbij wordt gekeken naar verkrijgbaarheid, prijzen en verpakkingen. Daarnaast heeft FrieslandCampina Affordable Nutrition Standards (AFS) opgesteld, die garanderen dat de producten die speciaal worden ontwikkeld voor mensen met een lager inkomen, de juiste voedingsstoffen bevatten om ondervoeding tegen te gaan. Een voorbeeld daarvan is de introductie van Fristi-melkpap in Nigeria.

Eind 2019 startte in zes landen een nulmeting om te kijken hoe groot ons productaanbod is dat gericht is op lagere inkomens en of deze producten voldoen aan de AFS. Een voorbeeld van betaalbare porties geconcentreerde zuivel voor deze doelgroep zijn de sachets van Peak die sinds een aantal jaar verkrijgbaar zijn in Nigeria.

Naast het betaalbaar en bereikbaar maken van voeding en melk bleef het geven van voedselhulp nodig. Zo werkte FrieslandCampina in Nederland samen met de Voedselbanken. In andere Europese landen, Azië en Afrika kreeg voedselhulp vorm in verschillende schoolmelkprogramma's.
Ook leverde FrieslandCampina zijn bijdrage aan onderzoek naar ondervoeding.

Access To Nutrition Index

Elke twee jaar brengt de Access To Nutrition Index (ATNI) de bijdrage van wereldwijde voedselproducenten aan het beschikbaar maken van betere voeding in kaart. FrieslandCampina steeg in 2018 van de achtste naar de vierde plaats in deze index en is daarmee de grootste stijger. In 2020 volgt een nieuwe audit. Meer informatie: zie website ATNI.

Dilemma

Zuivel- en plantaardige dranken

Zuivel vormt de kern van FrieslandCampina. Overeenkomstig onze doelstelling van *nourishing by nature* streven wij naar een productaanbod met een hoge voedingswaarde en tegelijk een relatief klein milieueffect, dat tevens de biodiversiteit ondersteunt en het dierenwelzijn vergroot.

Wij monitoren bij FrieslandCampina de consumententrends actief en zien tegengestelde trends ten aanzien van de zuivelconsumptie. In sommige delen van de wereld zien we een toenemende gerichtheid op plantaardige alternatieven, terwijl in andere regio's de zuivelconsumptie nog altijd toeneemt. Wereldwijd bedraagt het aandeel plantaardige producten binnen het gehele zuivelsegment 4% (bron: Euromonitor). Vanwege zijn ongeëvenaarde nutriëntendichtheid speelt zuivel een voorname rol bij het voeden van de groeiende wereldbevolking. En wij zijn er van overtuigd dat zuivel ook voor de komende generaties deze rol blijft spelen.

Wij streven er altijd naar om onze klanten en consumenten tegemoet te komen in hun zoektocht naar voedzame ingrediënten. Daarom kijken wij ook actief naar de voordelen van andere bronnen dan zuivel, zoals plantaardige ingrediënten. Deze hebben we al in onze portfolio verwerkt, waardoor er zowel hybride als zuiver plantaardige producten ontstaan. Wij zullen blijven streven naar producten met een optimale voedingswaarde, zodat wij de wereld betere voeding kunnen bieden en tegelijk een zo beperkt mogelijke impact op het milieu hebben.

Zoutreductie in kaas: de balans vinden tussen gezond en lekker voelt als een spannend huwelijk

Interview met Tom van Hengstum (Director Technology & Innovation Dairy Essentials) en Petra Dekker (Corporate Manager Nutrition & Health)

FrieslandCampina wil met hoogwaardige kwaliteitszuivel bijdragen aan gezonde en duurzame voeding voor iedereen, voor nu en in de toekomst. Maar naast het gezondheidsaspect moet zuivel natuurlijk ook goed smaken, voldoende houdbaar zijn en aan functionele eisen voldoen. Petra Dekker en Tom van Hengstum vertellen hoe ze hier de juiste balans in vinden aan de hand van het zoutreductieprogramma voor kaas.

Bekijk het volledige interview online

Petra: "Tom bepaalt de grenzen van wat technisch mogelijk is en ik probeer daar qua gezondheid het maximale uit te halen. Uiteindelijk komen we er samen altijd uit."

FrieslandCampina voegt zo veel mogelijk waarde aan melk toe om een maximale bijdrage te leveren aan de inkomsten van leden-melkveehouders en de continuïteit van hun melkveebedrijven. Die waarde-creatie komt tot uitdrukking in de hoogte van de prestatietoeslag en de uitgifte van ledenobligaties die de leden-melkvee-houders bovenop de garantieprijs voor melk ontvangen. De waardecreatie is afhankelijk van de prestaties van de onderneming. Daarnaast ondersteunt de onderneming lokale melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa bij het verbeteren van de bedrijfsvoering, de melkkwaliteit en de productiviteit. FrieslandCampina is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid tegenover de leden-melkveehouders. In 2019 zagen de melkveebedrijven een inkomensdaling door gestegen kosten, met name voer-kosten, terwijl de inkomsten gelijk bleven.

Goede inkomsten voor **onze boeren**

Goede inkomsten voor onze boeren

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	2019	2018	Δ%
Resultaten			
Netto-omzet	11.297	11.553	-2,2
Netto-omzet voor valuta-effecten	11.144	11.553	-3,5
Bedrijfsresultaat	432	342	26,3
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	418	342	22,2
Winst	278	203	36,9
Winst voor valuta-effecten	274	203	35,0
Bedrijfsresultaat in percentage van de netto-omzet	3,8	3,0	
Balans			
Balanstotaal	9.049	8.823	2,6
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	3.399	3.209	5,9
Eigen vermogen in percentage van het balanstotaal[1]	38,5	36,4	
Weerstandsvermogen in percentage van het balanstotaal[1, 2]	16,6	14,8	
Nettoschuld[1, 3]	1.067	1.287	-17,1
Kasstroom			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	567	619	-8,4
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-185	-490	62,2
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-340	-101	-236,6
Investeringen	397	461	-13,9

	2019	2018	Δ%
Leden-melkveehouders			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	11.476	12.104	
Aantal leden einde jaar	17.413	18.261	
Melkaanvoer van leden (in miljoen kilo's)	10.020	10.375	-3,4
Totale vergoeding leden-melkveehouders	3.871	3.933	-1,6
Waardecreatie voor leden-melkveehouders[4]			
Garantieprijs	35,66	36,05	-1,1
Prestatietoeslag	1,07	0,46	
Weidegangtoeslag[5]	0,65	0,63	
Bijzondere melkstromen[6]	0,26	0,16	
Contante prijs	37,64	37,30	0,9
Reservering ledenobligaties	0,31	0,13	
Melkprijs	37,95	37,43	1,4
Rente op ledenobligaties	0,47	0,45	
Algemene reserve	1,58	0,72	
Prestatieprijs	40,00	38,60	3,6
Dairy Development Programme[7]			
Aantal lokale boeren die deelnemen aan een training	77.934	80.216	

1 Cijfers 2019 gecorrigeerd voor het effect van de nieuwe regels voor de administratieve verwerking van lease-overeenkomsten (IFRS 16).
2 Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder.
3 De nettoschuld betreft kortlopende en langlopende rentedragende verplichtingen, vorderingen op en verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. minus ter vrije beschikking staande liquide middelen.
4 In euro's per 100 kilo melk (exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose).
5 Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2019 een weidegangtoeslag van 1,50 euro per 100 kilo melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 1,00 euro per 100 kilo weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,65 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.
6 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van onder meer Landliebe-melk van 1,00 euro per 100 kilo melk en het verschil tussen de garantieprijs voor biologische melk (47,35 euro) en de garantieprijs (35,66 euro) per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,26 euro per 100 kilo melk.
7 Alle cijfers hebben betrekking op landen waar het DDP actief is.

Lichte omzetdaling

De daling van de omzet met 2,2 procent is hoofdzakelijk toe te schrijven aan een lagere melkaanvoer van 3,4 procent ten opzichte van 2018 als gevolg van een daling in het aantal aangesloten melkveebedrijven. Door een tekort aan lactoferrine en onrust in Hongkong in de tweede helft van het jaar daalde eveneens de omzet van de business group Specialised Nutrition. De business groups Consumer Dairy en Ingredients lieten daarentegen een omzetstijging zien, met name de omzet van consumentenmerken nam toe met 5,4 procent. De omzet van toegevoegdewaardeproducten nam toe met 1,9 procent ten opzichte van 2018. De kostprijs van de omzet daalde met 2,9 procent tot een bedrag van 9.477 miljoen euro (2018: 9.761 miljoen euro).

Bedrijfsresultaat en winst stijgen

Het bedrijfsresultaat nam in 2019 met 26,3 procent toe naar 432 miljoen euro (2018: 342 miljoen euro). Als gevolg van de stijging van het bedrijfsresultaat nam de winst toe met 36,9 procent naar 278 miljoen euro. De hogere winst is onder meer een gevolg van een toename van de omzet van producten met toegevoegde waarde en eenmalige baten, waaronder de verkoop van de activiteiten van roomlikeurproducent Creamy Creation en de verkoop van het aandelenbelang in Koninklijke CSK Food Enrichment C.V. Als we de eenmalige opbrengsten van verkoop van bedrijfsonderdelen buiten beschouwing laten, groeit het bedrijfsresultaat met 7 procent. Bedrijven die eind 2018 zijn overgenomen in Spanje, Nederland en de Verenigde Staten werden succesvol geïntegreerd en droegen bij aan de omzet en de winst. Een aanzienlijk aantal werkmaatschappijen realiseerden merkengroei. In de thuismarkten (Nederland, Duitsland en België) bleven groei en winstgevendheid echter onder druk staan.

In de tweede helft van 2019 liep de winst iets terug ten opzichte van het eerste half jaar, mede veroorzaakt door de onrust in Hongkong waardoor de verkoop van kindervoeding daalde. Voor China liep de winst iets terug door een lager

Chocomel en Pöttyös succesvol in Europa

Chocomel is niet weg te denken van de Nederlandse koffie- en eettafel of in een Belgisch café. In Duitsland is Chocomel uitgegroeid van een regionaal naar een landelijk merk. In Hongarije is deze geïntroduceerd onder het bekende merk Pöttyös. Bestaande producten en sterke merken worden zo benut om onze positie in andere landen te versterken.

Bekijk de volledige case online

Meer waarde uit basiszuivel met mozzarella

FrieslandCampina wil meer uit zijn basiszuivelproducten halen. Een van de prioriteiten is versnelde groei en het winstgevender maken van kaas. Mozzarella is een belangrijk product met veel groeipotentieel. Het is een specialiteit geschikt voor vele toepassingen.

Bekijk de volledige case online

geboortecijfer, toegenomen concurrentie van met name lokale spelers en het tekort aan het eiwit lactoferrine. Door een nieuwe joint venture met United Dairymen of Arizona (UDA) is de geplande levering van lactoferrine voor 2020 op het gewenste niveau.

Gunstige valuta-effecten droegen voor 4,1 procent bij aan het bedrijfsresultaat.

FrieslandCampina investeerde 560 miljoen euro in reclame en promoties. Dat is 3,7 procent meer dan in 2018, voornamelijk gedreven door gericht hogere investeringen in China en investeringen in onze Consumer Dairy-merken in Azië.

De verkoopkosten en algemene beheerskosten stegen met 48 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar als gevolg van valuta-effecten (6 miljoen euro), incidentele lasten (19 miljoen euro) en overnames (7 miljoen euro). Gecorrigeerd voor deze bijzondere effecten is de toename 16 miljoen euro en dit wordt voornamelijk veroorzaakt door inflatie en toename van het aantal verkopers in groeiende markten.

Verbeterprogramma's
In het kader van World Class Operations Management (WCOM), een onderdeel van Supply Chain Unlock, werden op verschillende productielocaties de processen doorgelicht, wat leidde tot diverse verbeteringen en besparingen. En dankzij het programma Focus on Reducing Cost Everywhere (FORCE) werden besparingen doorgevoerd op onder meer softwarelicenties, reizen en het inzetten van tijdelijke medewerkers.

Winstverdeling
Van de winst in 2019 van 278 miljoen euro werd 64 miljoen euro toegerekend aan minderheidsbelangen (2018: 73 miljoen euro). De executive board heeft voorgesteld om 158 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve (2018: 74 miljoen euro). De resterende winst werd als volgt bestemd: 48 miljoen euro is gereserveerd als rentevergoeding aan houders van leden-obligaties (2018: 47 miljoen euro) en 8 miljoen euro als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie aan de onderneming (2018: 9 miljoen euro).

Toename operationele kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten nam met 52 miljoen euro af tot 567 miljoen euro (2018: 619 miljoen euro) met name door hogere voorraadwaarderingen. In 2019 bedroeg de uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities 185 miljoen euro (2018: 490 miljoen euro). Er werd 397 miljoen euro geïnvesteerd in productiecapaciteit en efficiëntie- en kwaliteitsverbeteringen (2018: 461 miljoen euro) en de verkoopopbrengst uit bedrijfsonderdelen bedroeg 168 miljoen euro.
De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam uit op -340 miljoen euro (2018: -101 miljoen euro). Dit is het saldo van uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, rente voor ledenobligaties, de benutting van de krediet-faciliteit en de uitbetaalde leaseverplichting. Het saldo liquide middelen en rekening-courant banken nam toe van 224 miljoen euro (ultimo 2018) naar 278 miljoen euro (ultimo 2019).

Versterking onderneming en marktpositie

In 2019 sloot FrieslandCampina een overeenkomst met Royal A-ware voor de productie van mozzarella. In april 2019 heeft FrieslandCampina de activiteiten van W. Bakker Kaashandel B.V. voor het snijden, verwerken en verpakken van kaas, overgenomen. In oktober 2019 nam FrieslandCampina een belang van 60 procent in een joint venture met United Dairymen of Arizona voor de productie en levering van lactoferrine.

Versterking financiële positie

De nettoschuld[1] bedroeg 1.067 miljoen euro per 31 december 2019. Ten opzichte van ultimo 2018 was dit een afname van 220 miljoen euro. Het weerstands-vermogen (eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder) was hoger door toevoeging van de winstreservering en bedroeg 1.463 miljoen euro.
Als percentage van het balanstotaal[1] nam het weerstandsvermogen van 14,8 procent toe naar 16,6 procent.

Het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers steeg naar 3,4 miljard euro (2018: 3,2 miljard euro). Dit kwam door toevoeging van de winstreservering, de uitgifte van leden-obligaties en door valutaomrekenverschillen van buitenlandse deelnemingen, gecompenseerd door herwaardering van verplichtingen voor toegezegd-pensioenregelingen.
De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers als percentage van het balanstotaal[1], steeg naar 38,5 procent (2018: 36,4 procent), voornamelijk door het hogere eigen vermogen.

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen, was per 31 december 2019 3,8 miljard euro (ultimo 2018: 3,6 miljard euro).
Het rendement op het geïnvesteerde vermogen (bedrijfsresultaat op basis van de garantieprijs gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerde vermogen[1], inclusief goodwill), bedroeg 10,3 procent (2018: 7,6 procent). De toename ten opzichte van 2018 werd veroorzaakt door het hogere bedrijfsresultaat.

Financiering

FrieslandCampina maakte gebruik van leningen van leden-melkveehouders, banken, investeerders en ontwikkelingsbanken.

Waardecreatie toegenomen

Over het jaar 2019 werd bovenop de FrieslandCampina-garantieprijs in totaal 138 miljoen euro aan leden-melkveehouders uitgekeerd (2018: 62 miljoen euro). Hiervan is 107 miljoen euro (1,07 euro per 100 kilo melk) prestatietoeslag. De uitgifte van ledenobligaties over 2019 bedroeg 31 miljoen euro (0,31 euro per 100 kilo melk). In totaal bedroeg de waardecreatie (de prestatietoeslag en uitgifte ledenobligaties) per 100 kilo melk 1,38 euro (2018: 0,59 euro). De toename kwam door een hoger resultaat.

1 Gecorrigeerd voor het effect van de nieuwe regels voor de administratieve verwerking van leaseovereenkomsten (IFRS 16).

Melkprijs en prestatieprijs

In euro's per 100 kg melk, bij 800.000 kg melk per jaar (exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose), t.o.v. 2018.

De FrieslandCampina-melkprijs voor de leden-melkveehouders over 2019 steeg met 1,4 procent naar 37,95 euro per 100 kilo melk (2018: 37,43 euro). De FrieslandCampina-garantieprijs over 2019 bedroeg 35,66 euro per 100 kilo melk, een afname van 1,1 procent ten opzichte van 2018 (36,05 euro). De daling van de garantieprijs was het gevolg van lagere melkprijzen van de referentie-bedrijven. De vergoeding voor bijzondere melkstromen bedroeg 0,26 euro (2018: 0,16 euro). Verdeeld over alle melk kwam de weidegangtoeslag op 0,65 euro per 100 kilo melk (2018: 0,63 euro).

De biologische melkprijs van FrieslandCampina over 2019 bedroeg 49,73 euro per 100 kilo melk (2018: 49,05 euro). De biologische garantieprijs van FrieslandCampina was 47,35 euro per 100 kilo melk (2018: 47,46 euro). De prestatietoeslag en de uitgifte van ledenobligaties waren hetzelfde als bij reguliere melk.

Op 1 september 2019 betaalde FrieslandCampina een interim-uitkering van 0,65 euro per 100 kilo melk uit aan de leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Dit was 75 procent van de pro-forma-prestatietoeslag over het eerste halfjaar (0,33 euro per 100 kilo melk over het gehele jaar). De finale afrekening vindt plaats in maart 2020. Dat gebeurt op basis van de jaarresultaten van FrieslandCampina en de door de melkveehouder in 2019 geleverde hoeveelheid melk. De prestatietoeslag over 2019 bedroeg 1,07 euro per 100 kilo melk. De leden-melkveehouders ontvangen van de prestatietoeslag dan ook nog 0,74 euro per 100 kilo melk.

De totaal uitgekeerde rente op ledenobligaties is in 2019 gestegen naar 48 miljoen euro (2018: 47 miljoen euro). Dit kwam door het toegenomen aantal obligaties. De rente over de periode 1 januari tot 31 mei 2019 bedroeg 2,997 procent. De rente over de periode 1 juni tot 30 november 2019 kwam op 3,003 procent en de rente in de maand december 2019 op 2,903 procent (de rente op de zes-maands Euribor was voor december 2019 -0,347 procent). Per 100 kilo ledenmelk was de gemiddelde rente-uitkering 0,47 euro (2018: 0,45 euro).

Afname melkaanvoer leden
De melkaanvoer van leden-melkveebedrijven daalde in 2019 ten opzichte van het voorgaande jaar met 3,4 procent naar 10.020 miljoen kilo melk (2018: 10.375 miljoen kilo). Deze daling werd in hoofdzaak veroorzaakt door een afname van het aantal leverende leden-melkveebedrijven. Daarnaast speelden effecten van fosfaatregelgeving en de droge zomermaanden een rol.

Actualisering berekening garantieprijs

Tijdens de ledenraad van 17 december 2019 stemden de ledenraadsleden in met actualisering van de berekening van de garantieprijs. Door het stapelen van toeslagen dreigde de FrieslandCampina-garantieprijs op den duur niet meer marktconform te worden. Door de inhoudingen en toeslagen bij referentiebedrijven voor weidegang, VLOG, duurzaamheid en niet-melk gerelateerde toeslagen met ingang van 2020 niet meer mee te nemen in de berekening van de garantieprijs, houdt FrieslandCampina ook in de toekomst een marktconforme garantieprijs.

Standaardgehaltes geactualiseerd
De garantieprijs werd tot en met 2019 gepubliceerd per 100 kilo melk, bij 3,47 procent eiwit, 4,41 procent vet en 4,51 procent lactose. Deze standaardgehaltes waren in 2008 ten tijde van de fusie vastgesteld en sindsdien niet meer gewijzigd. In de afgelopen jaren is de melk geleidelijk aan eiwitrijker geworden, bevat deze minder vet en zijn de lactosegehaltes toegenomen. Hierdoor was het verschil tussen de gepubliceerde garantieprijs en het daadwerkelijk uitbetaalde melkgeld steeds groter geworden. Om dit te herstellen, worden met ingang van 2020 de standaardgehaltes aangepast naar de werkelijk geleverde gehaltes in 2019. De standaardgehaltes die vanaf 2020 gelden, zijn: 3,57 procent eiwit, 4,42 procent vet en 4,53 procent lactose. Deze gehaltes worden iedere drie jaar geëvalueerd met de evaluatie van het melkgeldreglement.

Gegarandeerde prijs voor leden
De garantieprijs is de prijs die FrieslandCampina aan de leden betaalt voor geleverde melk. De onderneming kent twee garantieprijzen: een voor reguliere bedrijven en een voor biologische en biologisch-dynamische bedrijven. In beide gevallen is de garantieprijs de prijs die de onderneming gegarandeerd aan de leden betaalt voor de geleverde melk. De garantieprijs wordt berekend op basis van de gemiddelde prijzen van referentiebedrijven in landen in Noordwest-Europa. De prijs is gebaseerd op openbare bronnen en wordt onafhankelijk van het resultaat van FrieslandCampina vastgesteld.

Kennisdelen met Dairy Development Programme voor meer welvaart

FrieslandCampina heeft bijna 150 jaar zuivelervaring en zet deze expertise onder meer via het Dairy Development Programme in om lokale melkveehouders te ondersteunen bij het duurzaam ontwikkelen van hun melkveebedrijf.

Bekijk de volledige case online

Dairy Development Programme

Via het Dairy Development Programme (DDP) ondersteunde FrieslandCampina in acht landen in Azië, Afrika en Oost-Europa lokale melkveehouders bij het verbeteren van de kwaliteit van hun melk, het verhogen van de productiviteit per koe en het toegang krijgen tot de markt. Dit werd gedaan met de inzet van eigen medewerkers en leden-melkveehouders, vaak in samenwerking met andere partners. Hierdoor kon een lokale melkveehouder meer geld ontvangen voor zijn melk en zich verzekeren van een hoger inkomen. Naast een constante lokale aanvoer van melk met een betere kwaliteit voor de productie van zuivelproducten draagt het DDP bij aan het onderhouden en verbeteren van relaties met lokale overheden en andere belanghebbenden.

In 2019 namen 77.934 (2018: 80.216) lokale boeren deel aan een training in het kader van het DDP in Nigeria, Vietnam, Thailand, Maleisië, Indonesië, Pakistan en Roemenië. Het aantal lokale boeren dat direct en indirect onderdeel was van het DDP kwam op meer dan 250.000. Daarnaast legde FrieslandCampina vast in hoeverre melkveehouderijen in DDP-landen voldeden aan de Good Dairy Farming Practices van de voedsel- en landbouworganisatie van de Verenigde Naties (FAO). Van een focusgroep van 427 melkveebedrijven in Vietnam, Indonesië, Thailand, Maleisië, Pakistan en Roemenië scoorde 50 procent minimaal 'goed'. Dit is 14 procent minder dan in 2018. In 2019 zijn Pakistan en Roemenië ook begonnen met het beoordelen van de Good Dairy Farming Practices van een geselecteerde groep boeren. Deze boeren bevinden zich in een ander ontwikkelingsstadium, wat de daling van de gemiddelde score verklaart.

DDP in 2019

- Binnen het programma Faciliteit Duurzaam Ondernemen en Voedselzekerheid (FDOV) in Nigeria zijn vier master farms gebouwd (veertig koeien in totaal, vier boeren). Deze boerderijen zijn een nieuw concept in Nigeria en dienen onder meer als voorbeeld voor nomadische veehouders.
- In het afgelopen jaar adviseerden achttien medewerkers en zestien leden-melkveehouders van FrieslandCampina onder meer twintig zuivelcoöperaties tijdens vijfentwintig adviesmissies voor FrieslandCampina en partnerorganisatie Agriterra.
- Het Sino-Dutch Dairy Development Centre (SDDDC) bestond zes jaar. Er werden twee nieuwe Chinese partners (Niuniu en Yantang) verwelkomd.

Dilemma

Kinderarbeid versus gezinsarbeid c.q. ondersteunen van arme families

Wereldwijd zijn zo'n 1 miljard mensen voor hun inkomen afhankelijk van de melkveehouderij. Als een van de grootste zuivelondernemingen ziet FrieslandCampina het als zijn verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat boeren voldoende inkomen genereren waarmee ze een positieve toekomst voor zowel zichzelf als voor hun kinderen kunnen realiseren. Niet alleen binnen Nederland, maar ook in minder ontwikkelde landen.

Via het Dairy Development Programme (DDP) dragen we in Azië, Afrika en Oost-Europa bij aan voedselzekerheid en helpen we lokale melkveehouders bij het duurzamer produceren van melk en het vermarkten ervan om zo de positie van melkveehouders en hun families te verbeteren.

In de melkveehouderij kan het voorkomen dat kinderen hun ouders helpen bij bepaalde taken op de boerderij. Dit is voor kinderen vaak onderdeel van het opgroeien in een landelijke omgeving. Dit mag – in Nederland of elders – nooit hun deelname aan onderwijs in de weg staan noch hun vrije tijd te veel beperken. Vooral binnen de landbouwsector erkent de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) dat enige deelname van kinderen aan lichte, ongevaarlijke activiteiten juist positief kan zijn, omdat het bijdraagt aan de overdracht van technische en sociale vaardigheden tussen generaties en de voedselveiligheid voor kinderen kan verbeteren. Verbeterd zelfvertrouwen, zelfrespect en werkvaardigheden zijn kenmerken die vaak worden ontdekt bij jonge mensen die zich bezighouden met bepaalde aspecten binnen de landbouw.

FrieslandCampina realiseert zich dat landbouw wereldwijd een sector is met een relatief groot risico op kinderarbeid. We maken een onderscheid tussen gezinsarbeid (lichte taken die geen schade toebrengen aan het kind) en kinderarbeid (werk dat de verplichte scholing verstoort en de gezondheid en persoonlijke ontwikkeling schaadt, op basis van uren en arbeidsomstandigheden, leeftijd van het kind, uitgevoerde activiteiten en aanwezige gevaren). Kinderarbeid wordt niet getolereerd door FrieslandCampina.

FrieslandCampina nam in 2019 een Human Rights Policy aan. Deze Policy wordt in 2020 uitgerold. Er wordt in eerste instantie gestart met training van betrokken managers en er wordt een human rights risicoanalyse uitgevoerd. Als er sprake is van vermoedens van mensenrechtenschendingen, dan worden die vermoedens – zo nodig door een externe partij – onderzocht. Vanaf 2020 zal in het kader van het DDP gefaseerd ook meer aandacht besteed worden aan mensenrechtenthema's door middel van educatie en training.

Consumer Dairy

De business group Consumer Dairy voorziet consumenten wereldwijd van zuivelproducten zoals melk, yoghurt, gecondenseerde melk, zuiveldranken, kaas, boter en room. Voor professionele afnemers zoals bakkers, patissiers, chocolatiers, koks en cateraars biedt Consumer Dairy een breed assortiment room, boter, desserts en vullingen.

De omzet van merk-producten groeide met 5,4 procent

- De omzet van merkproducten groeide met 5,4 procent. De transformatie, ingezet in 2018 met als belangrijkste doelstelling deze groei te verhogen, wierp haar vruchten af.
- Het bedrijfsresultaat steeg met 29 procent ten opzichte van 2018, mede ondersteund door eenmalige en valuta-effecten.
- In het merendeel van de landen nam de omzet toe.
- In Pakistan groeide de omzet van de consumentenmerken Olpers en Tarang met dubbele cijfers in een volatiele markt. Winst blijft nog achter.
- In Afrika, met name Nigeria, was er een sterke groei van de verkoopvolumes.
- In de meeste Aziatische landen nam de verkoop van merkproducten toe, vooral van zuiveldranken.
- De verkoopvolumes in Oost- en Zuid-Europa groeiden eveneens, met name in Hongarije en Roemenië.
- In West-Europa, waar de zuivelconsumptie onder druk bleef staan, daalde de omzet, terwijl merken als Campina, Chocomel en Landliebe groeiden. Een stevige stijging van materiaal- en logistieke kosten drukten het resultaat.
- In Nederland was de verdere introductie van zuivel onder het 'On the way to PlanetProof'-keurmerk in 2019 een succes.
- Het verkoopvolume van met name merkkaas groeide. De kaas-gerelateerde acquisities van eind 2018 (Millán Vicente, Best Cheese en Jana Foods) zijn volledig geïntegreerd.

Resultaten[1]

Netto-omzet derden

5.867 5.612 2018

Omzet voor valuta-effecten

5.764 5.612 2018

Bedrijfsresultaat

289 224 2018

Bedrijfsresultaat als % omzet derden

4,9 %

[1] In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Specialised Nutrition

De business group Specialised Nutrition levert voeding aan specifieke consumentengroepen, zoals kinderen, ouderen en sporters. Voor jonge kinderen die volledig afhankelijk zijn van betrouwbare voeding met een unieke combinatie van voedingsstoffen, voor volwassenen in verschillende levensfasen en voor sporters voor wie sportvoeding een belangrijke factor voor hun prestaties is.

- Lagere omzet en winst in China door dalende volumes (lager geboortecijfer), hogere grondstofkosten en toegenomen markt-investeringen.
- Het merk Friso Gold had het lastig in China door dalende volumes in het premium marktsegment als gevolg van een vraagverschuiving naar ultra-premium kindervoeding.
- Het merk Friso Prestige in het ultra-premium segment kreeg te maken met beperkte productbeschikbaarheid. Een wereldwijd tekort aan lactoferrine leidde tot lagere verkopen in China. Dit probleem is inmiddels opgelost dankzij een joint venture met de Amerikaanse zuivelcoöperatie United Dairymen of Arizona (UDA).
- In Hongkong groeiden de verkoop en omzet van Friso-kindervoeding gedurende het eerste halfjaar. Aanhoudende onrust in de tweede helft van 2019 leidde echter tot een daling van verkoopvolumes.
- Hogere verkoopvolumes en omzet van kindervoeding in Indonesië, Midden-Oosten, Nigeria en exportmarkten. Nieuwe producten in het economy-segment (Susu Bendera) maakten kindervoeding betaal-baarder.
- Succesvolle lancering van TrackEasy®, waarmee Aziatische consu-menten de herkomst van de Friso-kindervoeding kunnen volgen tot op boerderijniveau.

Lagere omzet en winst door dalende volumes, hogere grond-stofkosten en markt-investeringen

Resultaten[1]

Netto-omzet derden
1.205 1.246 2018

Omzet voor valuta-effecten
1.170 1.246 2018

Bedrijfsresultaat
260 346 2018

Bedrijfsresultaat als % omzet derden
21,6 %

[1] In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Ingredients

De business group Ingredients levert op zuivel gebaseerde ingrediënten. Deze bieden toegevoegde waarde aan producenten van kindervoeding en voedingsmiddelen, aan de farmaceutische industrie en aan producenten van diervoeders. De business group werkt nauw samen met afnemers en richt zich op voeding voor kinderen, ouderen en op medische voeding.

- De omzet is met 2,2 procent gestegen voornamelijk door prijsverhogingen die de toegenomen stijging van proteïne-prijzen compenseren.
- De volumes stonden onder druk als gevolg van de uitbraak van varkenspest in Azië en een afnemende vraag vanuit de kinder-voedingsmarkt.
- Groei van medische, sport- en ouderenvoeding.
- In Borculo werd de bouw van een nieuwe wei-eiwitverwerkings-fabriek voor het marktsegment sport- en ouderenvoeding succesvol afgerond.
- Een lager volume en achterblijvende operationele resultaten binnen de supply chain leidden tot tegenvallende resultaten.
- De activiteiten van roomlikeurproducent Creamy Creation werden verkocht en dit leverde een eenmalige boekwinst op van 21 miljoen euro.

Groei van medische, sport- en ouderenvoeding

Resultaten[1]

Netto-omzet derden

1.773 1.734 2018

Omzet voor valuta-effecten

1.758 1.734 2018

Bedrijfsresultaat

173 213 2018

Bedrijfsresultaat als % omzet derden

9,8 %

[1] In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Dairy Essentials

De business group Dairy Essentials produceert en verkoopt Nederlandse kazen zoals Gouda, Edam, Maasdam en een breed assortiment buitenlandse kazen, verschillende soorten boters en melkpoeders voor professionele en industriële afnemers. De business group is verantwoordelijk voor het alloceren van alle binnenkomende melk met als doel een zo hoog mogelijk rendement te realiseren voor de onderneming.

- Omzetdaling gedreven door lagere basiszuivelprijzen en minder melkverwerking.
- Significante verbetering van het bedrijfsresultaat ten opzichte van 2018.
- Verbetering van de product-mix door groei van toegevoegdewaardeproducten zoals kaas en een reductie van minder renderende producten zoals basismelkpoeders en verkoop van melk op de spotmarkt.
- Toename van klanten, nieuwe markten en kaasconcepten voor zowel industriële afnemers als in retail drijven groei in kaas. Introductie Fat Filled Milk Powder voor industriële afnemers geeft eerste verbetering in basismelkpoeders.
- Gemiddelde verkoopprijzen verbeterden in 2019 ten opzichte van de marktindex voor basiszuivelprijzen.
- Optimalisatie van de kosten in de supply chain.
- Eenmalige verbetering van het bedrijfsresultaat door verkoop van het meerderheidsbelang (82,3%) in Koninklijke CSK Food Enrichment C.V.
- Nieuwe partnercontracten dragen bij aan een efficiënter netwerk voor melkverwerking en resulteren in een verbreding van de portfolio. Samenwerkingsovereenkomsten gesloten voor onder meer de productie van mozzarella met DMK Group en Royal A-ware.
- De introductie van een nieuwe techniek om waterverbruik te beperken draagt bij aan een verbetering van duurzaamheid in productielocaties.
- De introductie van de eerste volledig recyclebare verpakking voor kaas.

Significante verbetering van het bedrijfsresultaat ten opzichte van 2018

Resultaten[1]

Netto-omzet derden

2.449 2.947 2018

Bedrijfsresultaat

-39 -203 2018

Bedrijfsresultaat als % omzet derden

-1,6 %

[1] In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Als geen ander begrijpen wat de consument wil, **is de sleutel naar succes**

Eén van de doelstellingen van FrieslandCampina is om zoveel mogelijk waarde aan melk toe te voegen en daarmee goede inkomsten voor onze leden-melkveehouders te genereren. Tegelijkertijd vragen consumenten en afnemers om meer inspanning en differentiatie van zowel melkveehouders als FrieslandCampina. Zoals verschillende melkstromen – denk aan keurmerken als 'On the way to PlanetProof', VLOG (niet-genetisch gemodificeerd) en biologisch. Ook wordt van FrieslandCampina verwacht dat de productie van melk verduurzaamt – van boerderij tot zuivelfabriek en van inkoop tot eindproduct. Hoe kunnen we deze uitdaging vertalen in marktkansen? Frans Keurentjes, voorzitter van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., ging hierover in gesprek met drie managing directors van FrieslandCampina: Bas Roelofs (Nederland), Jan Kruise (Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland) en Maurits Klavert (Indonesië).

Bekijk het volledige interview online

Bas Roelofs
Managing Director
Nederland

Frans Keurentjes
Voorzitter bestuur
Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina
U.A.

Jan Kruise
Managing Director
Duitsland

Maurits Klavert
Managing Director
Indonesië

Frans Keurentjes: "De keten werkt in twee richtingen; we vertalen niet alleen wat de klant en consument willen terug naar de keten, maar verwaarden ook de inspanningen van de leden-melkveehouders in de markt."

FrieslandCampina wil met duurzaamheid een leidende rol vervullen binnen de zuivelsector. Samen met de leden-melkveehouders werkt de onderneming daarom al jaren aan het verkleinen van zijn ecologische voetafdruk. Denk aan het verminderen van energieverbruik en CO_2-uitstoot en duurzame oplossingen bij de verwerking van melk, zoals verpakkingen die voedselverspilling tegengaan. Ook werken de leden-melkveehouders aan continue verbetering van de biodiversiteit, de diergezondheid en het dierenwelzijn.

Nu en in de **toekomst**

Nu en in de toekomst

	2019	2018	Δ%
Duurzame productie			
Broeikasgasemissie productie en transport (in kton CO_2-equivalent)[1]	723	809[2]	-10,6
Groene elektriciteit (in percentage van de totaal verbruikte elektriciteit op productielocaties)	94	90	
Energieverbruik (in GJ/ton product)	2,79	2,90[3]	-3,8
Waterverbruik (in m^3/ton eindproduct)	4,96	5,09[4]	-2,6
Percentage recyclebare plastic verpakking (plastic geschikt voor sorteer- en recyclesystemen)[5]	33		
Duurzame inkoop grondstoffen			
Duurzame agrarische grondstoffen (in percentage van het totaal aantal grondstoffen)	87	77	

	2019	2018	Δ%
Melkveehouderij			
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO_2-equivalent)	11.964	12.398[2]	-3,5
Weidegang (in percentage van het totaal aantal leden-melkveebedrijven in Nederland die een vorm van weidegang toepassen)	83,0	81,2	
Aantrekkelijk werkgeverschap			
Percentage vrouwen in leidinggevende functies	25,9	22,7	
Veiligheid			
Ongevallenratio (in aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren)	0,35	0,37	

1 Inclusief afkopen van CO_2-rechten. Exclusief afkopen van CO_2-rechten: 1.169 kton CO_2-equivalenten (2019), 1.185 kton CO_2-equivalenten (2018).
2 Cijfer 2018 is aangepast, de emissiefactoren van melk, poeder en wei voor NL, DE en BE zijn met terugwerkende kracht gecorrigeerd vanwege een aangepast sectormodel. Ook de emissiefactoren voor EU en wereldwijd zijn bijgewerkt vanwege een nieuw FAO-rapport over de emissies bij melkproductie.
3 Gebasseerd op aangepast volume in lijn met geldende volume definitie.
4 Cijfer 2018 is aangepast, de scope is verbreed naar geheel FrieslandCampina.
5 Nieuwe KPI in 2019, geen vergelijkingspercentage beschikbaar. Cijfer is exclusief business group Ingredients, afdelingen Growth Markets & Global Accounts en China en de kaasproductielocaties. Het streven is deze in 2020 toe te voegen.

Materialiteitsmatrix

FrieslandCampina gebruikt het principe van materialiteit om te bepalen welke onderwerpen worden opgenomen in de verslaggeving en welke relevant zijn voor FrieslandCampina en zijn belanghebbenden. Hiertoe wordt elke twee jaar een materialiteitsbepaling uitgevoerd waarmee de belangrijkste stakeholdergroepen worden geïdentificeerd.
In 2019 heeft FrieslandCampina opnieuw een materialiteitsanalyse uitgevoerd, waarvoor stakeholders werden benaderd. Op basis van de uitkomsten van deze enquêtes is een materialiteitsmatrix gemaakt, die de interne en externe prioritering visualiseert (zie illustratie). Hoe dichter de onderwerpen zich bij de rechterbovenhoek bevinden, hoe belangrijker ze zijn voor FrieslandCampina. De materiële onderwerpen vormen de basis van de duurzaamheidsstrategie van FrieslandCampina. De CO_2-footprint is volgens de stakeholders het belangrijkste onderwerp, gevolgd door innovatie, melkprijs, natuur & biodiversiteit en gezonde producten met nutritionele waarde.
Voor achtergronden en meer informatie over deze matrix, zie pagina 192.

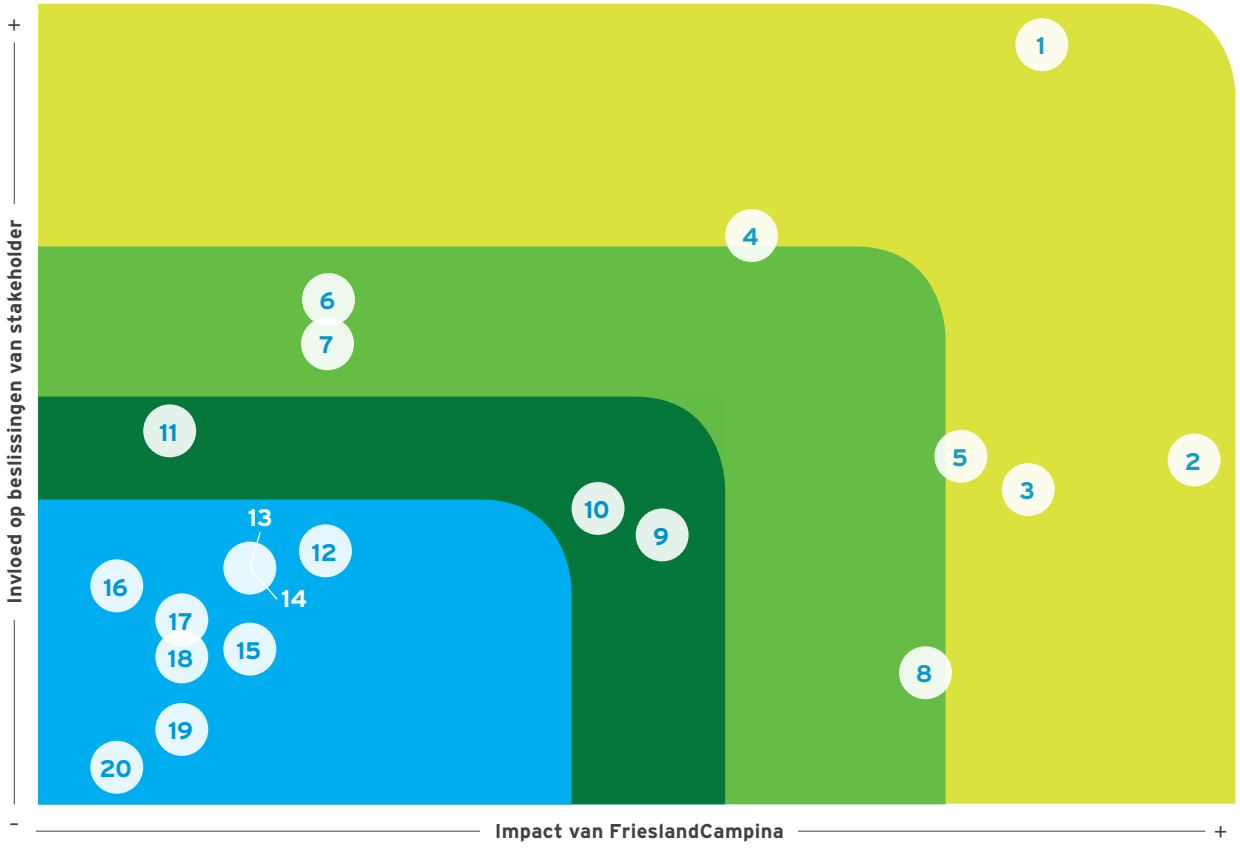
Materiële onderwerpen

1 CO_2-footprint
2 Innovatie
3 Melkprijs
4 Natuur & biodiversiteit
5 Gezonde producten met nutritionele waarde

6 Productkwaliteit & -veiligheid
7 Diergezondheid & dierenwelzijn
8 Aantrekkelijke werkgever

9 Verpakkingen
10 Supply chain management
11 Inkoop

12 Energieverbruik en -efficiëntie
13 Ondersteuning voor lokale melkveehouderijen in Azië, Afrika en Oost-Europa
14 Verspilling
15 Weidegang
16 Zuivelvervangers
17 Waterverbruik & efficiëntie
18 Betaalbare voeding
19 Natuurlijke & clean label producten
20 Diversiteit & inclusie



Duurzaamheid met partners

FrieslandCampina beseft dat veel duurzaamheidsdoelen alleen behaald worden als het samen optrekt met partners. Daarom werken we samen met verschillende partijen in binnen- en buitenland.

Internationale duurzame zuivelsector

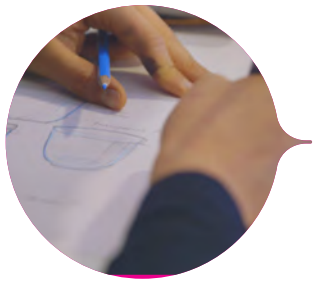
Zuivelproducenten, waaronder FrieslandCampina, en hun afnemers hebben de handen ineengeslagen om tot een wereldwijde Sustainable Dairy Partnership-standaard in business-to-business relaties te komen. In 2019 werd deze standaard gepresenteerd en toegepast in de sector, waarmee voortgang op het gebied van verduurzaming van individuele zuivelbedrijven kon worden aangetoond.

Duurzame Zuivelketen

Met de Duurzame Zuivelketen werkt FrieslandCampina samen met zuivelondernemingen en melkveehouders aan een zuivelsector die toekomstbestendig en verantwoord is. Daarvoor heeft de Duurzame Zuivelketen voor de volgende thema's doelen voor 2030 geformuleerd: klimaatneutrale ontwikkeling, continue verbetering van dierenwelzijn, behoud van weidegang en behoud van biodiversiteit en milieu. In de Duurzame Zuivelketen wordt onder meer gewerkt aan het ontwikkelen van indicatoren en monitoringssystemen. Daarnaast worden er tools en instrumenten beschikbaar gesteld die melkveehouders helpen bij het verduurzamen van hun melkveebedrijven.

Samenwerking met klanten

Om de uitstoot van broeikasgassen verder te verlagen werkte FrieslandCampina samen met een aantal belangrijke klanten. Zo werd in 2019 met een ander bedrijf een pilot uitgevoerd in Nederland en Duitsland om de broeikasgasuitstoot van bedrijven op veengrond te verlagen en tegelijkertijd de biodiversiteit op niveau te houden.



Respackt: *fact-based* kiezen voor de duurzaamste verpakking

Hoe kies je op basis van data voor de duurzaamste verpakking, zonder concessies te doen aan productbescherming en voedselveiligheid?

Bekijk de volledige case online

'On the way to PlanetProof'

Eind 2018 introduceerde Stichting Milieukeur hun keurmerk 'On the way to PlanetProof' voor zuivel. Campina was het eerste merk dat zuivelproducten op de markt bracht met dit keurmerk. 'On the way to Planetproof' voor zuivel gaat uit van duurzaamheidsresultaten in meer dimensies tegelijk. De melk wordt geleverd door leden-melkveehouders die goed presteren op de thema's dierenwelzijn, biodiversiteit en klimaat. Vanwege de duurzaamheids-inspanningen die geleverd moeten worden voor deze zuivel vraagt FrieslandCampina een hogere vergoeding aan retailers. De extra verdiensten komen ten goede aan de leden die melk voor zuivel onder dit keurmerk leveren. Een ander deel van de extra inkomsten wordt ingezet voor duur-zaamheidsprojecten op en om het erf van het collectief.
Bij de introductie van het 'On the way to PlanetProof'-keurmerk is gekozen voor een gefaseerde aanpak. Daarbij mogen eerst melkveebedrijven die aan de eisen voldoen in de omgeving van de productielocaties deelnemen. Afhankelijk van de marktvraag worden meer leden-melkveebedrijven in de gelegenheid gesteld deel te nemen. De eerste producten van deze nieuwe melkstroom stonden medio december 2018 in het koelschap.

Verkleinen van koolstofvoetafdruk in de hele keten

FrieslandCampina streeft ernaar om de uitstoot van broeikasgassen in 2020 gelijk te houden of te verminderen ten opzichte van 2010 (12.799 kton CO_2-equivalent). Hieronder vallen de broeikasgassen die vrijkomen op boerderijen van leden-melkveehouders, tijdens het transport van boerderij naar productielocaties en tussen deze locaties en bij het verwerken van zuivel op de productielocaties. In 2019 daalde de totale uitstoot uit deze bronnen met 4 procent naar 12.687 kton CO_2-equivalent ten opzichte van het jaar daarvoor (2018: 13.207 kton CO_2- equivalent[1]).
Deze daling werd veroorzaakt door de daling van de uitstoot per kilo melk, een lager melkvolume en door de toename van de hoeveelheid duurzaam opgewekte elektriciteit (zonnepanelen en windenergie) op leden-melkveebedrijven. De broeikasgasemissie bij productie en transport daalde met ruim 10 procent naar 723 kton CO_2-equivalent door een verdere stijging van het gebruik van groene stroom en het reduceren van het energieverbruik per ton product.

1 Cijfer 2018 is aangepast, de emissiefactoren van melk, poeder en wei voor NL, DE en BE zijn met terugwerkende kracht gecorrigeerd vanwege een aan-gepast sectormodel. Ook de emissiefactoren voor EU en wereldwijd zijn bijgewerkt van-wege een nieuw FAO-rapport over de emissies bij melkproductie.

Om CO_2-reductie te stimuleren is in 2019 het systeem van schaduwbeprijzing van CO_2 gestart. Voor alle relevante CAPEX-projecten wordt 50 euro per jaar gecalculeerd voor elke ton CO_2-reductie.

Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport

Sinds 2017 maakt FrieslandCampina gebruik van groene stroom. In 2019 bedroeg het aandeel groene stroom wereldwijd 94 procent en in Europa was dit 100 procent. 25 procent van alle groene stroom werd in 2019 bij de leden-melkveehouders ingekocht. De productielocatie in Veghel nam in 2018 en 2019 afscheid van de gasturbines en schakelde volledig over op groene stroom. Het gevolg is dat de CO_2-uitstoot op deze productielocatie met meer dan 15 procent is gereduceerd.
In 2019 is FrieslandCampina gestart met onder meer energiebesparende technische en technologische procesinnovaties op diverse locaties waarmee de onderneming in drie jaar tijd minimaal 8 procent energie wil besparen. Dit verslagjaar daalde het energieverbruik met 3,8 procent naar 2,79 GJ/ton. Dit is te danken aan het afronden van een aantal projecten, continue verbeterprogramma's en het sluiten van de locaties in Gütersloh (Duitsland) en Jeddah (Saoedi-Arabië).

Vermindering waterverbruik in de productie

De beschikbaarheid en kwaliteit van water vragen wereldwijd om aandacht. De toegenomen droogteperiodes, verzilting en de invloed van waterverbruik op de energiehuishouding, maken van het reduceren van waterverbruik een prioriteit. FrieslandCampina streefde in zijn productielocaties in 2019 naar een wereldwijde doelstelling van 2 procent minder waterverbruik per ton product. De waterconsumptie daalde per ton product met 2,6 procent naar 4,96 M^3/ton. Vanaf 2020 wordt dit naar verwachting 3 procent.

Onze route naar circulaire verpakkingen

FrieslandCampina heeft het afgelopen jaar een heldere stip op de horizon gezet: in 2050 moeten alle verpakkingen circulair worden. Een eerste stap in deze richting is de uitgesproken ambitie dat in 2025 wereldwijd alle verpakkingen volledig recyclebaar zijn. Deze ambitie komt deels voort uit

de New Plastics Economy van de Ellen MacArthur Foundation (het toonaangevende platform voor de transitie naar een circulaire economie) en Plastic Pact NL, waar FrieslandCampina zijn handtekening onder heeft gezet.

FrieslandCampina heeft de softwaretool Respackt ontwikkeld. Met deze tool kunnen tijdens het ontwikkelen van nieuwe of aangepaste verpakkingen snel de milieudruk en de recyclebaarheid van verpakkingen geanalyseerd worden om zo de duurzaamste optie te kiezen. In 2019 heeft FrieslandCampina zijn complete verpakkingsportfolio geanalyseerd. Het aandeel recyclebare verpakkingen is in beeld gebracht en toekomstige vooruitgang kan gemeten worden. Hiermee is inzichtelijk gemaakt waar verduurzaming mogelijk is en waar de meeste winst te behalen valt. Zo is er bijvoorbeeld voor gekozen om binnen het kaasportfolio te beginnen met het recyclebaar maken van de verpakking voor plakken kaas. Het resultaat hiervan is dat in 2019 een volledig recyclebare en hersluitbare verpakking is ontwikkeld, met minder plastic. Meer informatie over deze verpakking en de volgende stappen die we zetten in het programma 'pLESStic', is te vinden op www.recyclablecheesepack.eu.

Op dit moment is 87 procent van het gehele verpakkingsportfolio recyclebaar. Binnen plastic verpakkingen is dit 33 procent. De weg naar een circulair verpakkingsportfolio is complex; kwaliteit en voedselveiligheid staan voorop. Samenwerking met ketenpartners is nodig om verdere stappen te zetten. Zo kijken we samen met leveranciers naar innoverende materiaaloplossingen. Een voorbeeld hiervan is FrieslandCampina's voorzitterschap van het Nationaal Testcentrum voor Circulaire Plastics, waarin samen met ketenpartijen onderzoek gedaan wordt naar nieuwe afvalsorteermethodes. Naast het nauwe contact met verpakkingsleveranciers, afvalsorteerders en -recyclers, onderzoekt FrieslandCampina ook met consumenten en retailers hoe verpakkingen verder verduurzaamd kunnen worden.

Duurzame inkoop agrarische grondstoffen

Verantwoorde inkoop van agrarische grondstoffen is onderdeel van het duurzaamheidsbeleid van FrieslandCampina.
Naast boerderijmelk gebruikt FrieslandCampina ook andere agrarische grondstoffen. 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, kokosolie, rietsuiker, bietsuiker, zetmeel en papier voor verpakkingen.

Extra stimulans voor duurzame ontwikkeling

Om duurzame ontwikkeling op het boerenerf te stimuleren, is eind 2019 bekendgemaakt dat FrieslandCampina in het kader van Foqus planet jaarlijks een bedrag van 24 miljoen euro beschikbaar stelt. Dit bestaat uit een generieke ondernemingsbijdrage van 0,125 euro per 100 kilogram melk en een bedrag voor duurzame ontwikkeling dat op jaarbasis wordt vastgesteld. De ondernemingsbijdrage wordt voor het eerst uitbetaald in 2021 voor de in 2020 behaalde resultaten.

Dit zijn producten met wereldwijd erkende certificaten of producten waarvoor een plan voor duurzame ontwikkeling in samenwerking met leveranciers is opgesteld.
In 2019 steeg het aandeel ingekochte grondstoffen uit duurzaam beheerde bronnen naar 87 procent (2018: 77 procent), met name dankzij de toename van duurzame kokosolie via SMETA, rietsuiker via Bonsucro-certificering en bietsuiker via SAI-FSA-certificering. Zo noteerde het Wereld Natuur Fonds in zijn Palmolie scorecard over 2019 FrieslandCampina als hoogst genoteerde Nederlandse onderneming en merkte het tevens FrieslandCampina aan als deel van de wereldwijde top tien van Consumer Goods Forum-leden.
De inkoop van papieren verpakkingen uit duurzaam beheerde bron groeide met 2 procentpunt naar 95 procent, dankzij de uitbreiding van ingekochte duurzame consumentenverpakking.
De broeikasgasemissie als gevolg van de inkoop van melk, melkpoeder en wei van derden nam in 2019 met 10 procent ten opzichte van 2018 toe naar 3.657 kton CO_2-equivalent.

FrieslandCampina op koers naar elektriciteitneutrale productieketen in 2025

FrieslandCampina heeft de ambitie om in 2025 elektriciteitneutraal te zijn. Vanaf 2020 functioneert de productielocatie voor jongdiervoeders in Veghel elektriciteitneutraal. Welke stappen zijn gezet om dit voor elkaar te krijgen?

Bekijk de volledige case online

Verduurzaming melkveebedrijven met Foqus planet

De verduurzaming van FrieslandCampina vindt plaats door de hele keten, ook op de melkveebedrijven van de leden. Iedere melkveehouder geeft een andere invulling aan duurzaamheid op het erf. De melkveehouder bepaalt zelf wat het beste past bij zijn bedrijfsvoering. Om voor de gehele coöperatie helderheid te creëren over de verwachtingen van de wet of de markt op het gebied van voedselkwaliteit en duurzaamheid heeft FrieslandCampina het programma Foqus planet ontwikkeld. Een programma dat leden inzicht biedt in hoe ze scoren op verschillende onderdelen. Het borgt een basisniveau van kwaliteit en duurzaamheid, stimuleert melkveehouders om hun melkveebedrijf nog verder te verduurzamen en maakt prestaties van leden-melkveehouders op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid zichtbaar. Foqus planet kent drie onderdelen:

1. Basiseisen: op het gebied van hygiëne, voer, melkkwaliteit, diergezondheid en duurzaamheid. Aan deze eisen moet te allen tijde worden voldaan.
2. Weidegang: koeien in de wei zijn onderdeel van het (Nederlandse) cultuurlandschap en dragen bij aan zichtbaarheid van de sector. Leden-melkveehouders ontvangen voor (deel)weidegang een toeslag.
3. Duurzame ontwikkeling: acht indicatoren voor een duurzame bedrijfsvoering, die zijn onderverdeeld in de thema's diergezondheid en dierenwelzijn, klimaat en biodiversiteit. Voorbeelden van indicatoren zijn levensduur van melkkoeien, zorg voor het landschap en de uitstoot van broeikasgassen. Bedrijven die hierop goed scoren ontvangen een beloning die wordt vergoed vanuit een coöperatieve regeling.

KoeKompas in basiseisen Foqus planet

In 2018 is besloten dat leden-melkveehouders in Nederland KoeKompas moeten uitvoeren in 2019. KoeKompas is een risicoanalyse op het melkveebedrijf en heeft betrekking op de gezondheid en het welzijn van de koeien. Naast de risicoanalyse ontvangt de veehouder ook een rapportage van de WelzijnsMonitor. Deze monitor is een praktische invulling van de internationale standaard voor het meten van welzijn: Welfare Quality®. Het KoeKompas wordt door de melkveehouders in samenwerking met hun dierenarts uitgevoerd.

Ondersteuning leden met programma Winnen met Klimaat en Natuur

In 2019 ondersteunde FrieslandCampina melkveehouders op het gebied van klimaat, kringlopen en natuur: in samenwerking met agrarische adviesbureaus en sectorpartijen werden workshops georganiseerd. Aan de workshop Winnen met Klimaat en Natuur namen 1.550 leden-melkveehouders deel. In deze workshops werd besproken waarom dit thema van belang is en was er aandacht voor integraliteit. Uniek in de workshops en ondersteuning is het inzetten van een tool om de effecten van de maatregelen door te rekenen en de samenhang van indicatoren in beeld te brengen. Naast de workshops voor het programma Winnen met Klimaat en Natuur worden ook e-modules en overige kennismaterialen aangeboden op de ledenwebsite Melkweb. Leden konden zich vrijwillig aanmelden. Ook in 2020 zal FrieslandCampina deze workshops aanbieden.

Reductie uitstoot broeikasgassen op melkveebedrijven

Circa 90 procent van de totale emissie van broeikasgassen in de zuivelketen van FrieslandCampina ontstaat op en rond de melkveebedrijven. In 2018 kwam een broeikasgas- (of carbon footprint-)monitor beschikbaar die melkveehouders helpt de uitstoot van broeikasgassen op hun bedrijven te verminderen. Via Foqus planet werden de melkveehouders in Nederland en België gestimuleerd om deze module te gebruiken. In 2019 is voor alle leden in Nederland, België en Duitsland de uitstoot per bedrijf berekend. FrieslandCampina is hiermee het eerste en enige zuivelbedrijf ter wereld dat dit op deze schaal berekent. Doel is om via bewustwording de uitstoot te helpen verminderen.
De emissie van broeikasgassen op de melkveebedrijven nam in 2019 af met 3,5 procent naar 11.964 kton CO_2-equivalent (2018: 12.398). De gemiddelde uitstoot van broeikasgas van een Nederlands melkveebedrijf was in 2019 1,19 kilo CO_2-equivalent per kilo vet- en eiwit-gecorrigeerde melk. Wageningen Economic Research en FrieslandCampina research & development stelden deze berekening vast.

Melkveebedrijven als energieproducent

De agrarische sector speelt een centrale rol in de Nederlandse energietransitie: de sector is betrokken bij bijna de helft van alle duurzaam opgewekte energie. Leden-melkveebedrijven van FrieslandCampina zijn betrokken bij de productie van groene stroom en biogas door het plaatsen van zonnepanelen, windmolens en mono-mestvergisters. Al ruim 2.500 leden-melkveehouders wekken groene stroom op: samen goed voor het stroomverbruik van circa 200.000 huishoudens. De totale actuele stroomopwekking van leden-melkveehouders van FrieslandCampina is te volgen op www.frieslandcampinaopwek.nl.

Het opwekken van duurzame energie levert een melkveehouder direct financieel voordeel op en zorgt voor een lagere carbon footprint in de keten. Groene energie van de boerderij spreekt burgers, consumenten en klanten aan en helpt FrieslandCampina om waarde te creëren in de markt. Vanuit het Farm Energy-programma stimuleert FrieslandCampina zijn leden-melkveehouders om aan de slag te gaan met duurzame energie. Meer dan duizend melkveebedrijven nemen deel aan een of meerdere projecten binnen het programma. De belangrijkste projecten van Farm Energy zijn Solar, Jumpstart en Wind.

In het Solar-programma worden zonnepanelen op staldaken geïnstalleerd. In 2019 zijn op tweehonderd daken zonnepanelen geplaatst bij leden-melkveehouders. Daarmee komt het totaal op 250 zonnedaken. Daarnaast hebben naar schatting driehonderd leden-melkveehouders op eigen initiatief een zonnedak geplaatst. Deze daken leveren samen evenveel elektriciteit op als het stroomverbruik van ongeveer veertigduizend huishoudens.

Met Jumpstart stimuleert FrieslandCampina het gebruik van mono-mestvergisters. In 2019 zijn er elf nieuwe deelnemers bijgekomen, waardoor het totaal op negentien komt. Verwacht wordt dat het aantal installaties de komende periode verder zal groeien. Een mono-mestvergister levert, naast het opwekken van groene energie met een rendabele businesscase, ook een grote bijdrage aan de emissiereductie van methaan en stikstof (tot circa 50 procent).

Het Wind-project helpt leden-melkveehouders bij de aanschaf van een kleine windmolen, met bladen gemaakt van Nederlands larikshout. Het project is in 2019 gestart. Er zijn inmiddels twaalf molens geplaatst en contracten voor de plaatsing van 28 molens zijn getekend.

Continu verbeteren van diergezondheid en -welzijn

Een gezonde melkveehouderij valt of staat met gezonde dieren. Koeien waar goed voor gezorgd wordt, leven langer en hebben minder medicijnen nodig. De melkveehouder houdt het welzijn en de gezondheid van koeien elke dag in de gaten. Samen met leden-melkveehouders streeft FrieslandCampina naar het continu verbeteren van de diergezondheid en het dierenwelzijn.
Een van die zaken was de afgelopen jaren verantwoord gebruik van antibiotica. Deze leveren een belangrijke bijdrage aan het bestrijden van bacteriële infecties bij mens en dier. De Nederlandse aanpak voor de reductie van antibiotica is uniek in de wereld.
De Nederlandse diersectoren en de overheid hebben afspraken gemaakt over verantwoord antibioticagebruik. Zo mogen antibiotica alleen worden toegepast op voorschrift van een dierenarts. Preventief gebruik van antibiotica is verboden. Het gebruik van antibiotica daalt de laatste jaren flink. Sinds 2009 is het gebruik bijna gehalveerd, meldt de Autoriteit Diergeneesmiddelen (SDa) in haar jaarrapportage. Het antibioticagebruik is in de melkveehouderij inmiddels op een zo laag niveau beland, dat de SDa van aanvaardbaar gebruik spreekt.

Daarnaast stimuleert FrieslandCampina leden-melkveehouders om de levensduur van hun koeien in 2020 ten opzichte van 2011 met zes maanden te verlengen. In 2011 was de gemiddelde levensduur van een koe in Nederland 5 jaar, 8 maanden en 11 dagen. In 2019 is de levensduur met zeventig dagen gestegen naar 5 jaar, 8 maanden en 23 dagen ten opzichte van 2018. Deze stijging is in overeenstemming met de verwachting dat de levensduur vanaf 2019 zou toenemen als het effect van de fosfaatwetgeving achter de rug was. Gezonde koeien en kalveren die het goed hebben, zijn de trots van iedere melkveehouder. Een gezond kalf kan uitgroeien tot een koe met een langere levensduur. Met de informatie uit het programma KalfOK krijgen melkveehouders inzicht in de kwaliteit van hun jongvee-opfok ten opzichte van collega-melkveebedrijven en kunnen melkveehouders de zorg voor de kalveren verder optimaliseren. Melkveebedrijven met een goede KalfOK-score worden

De melkveehouder als duurzame energieleverancier

Met coöperatief ondernemerschap zorgen we ervoor dat de hele keten een gezonde en duurzame bedrijfsvoering heeft. De leden-melkveehouders spelen hierin een belangrijke rol. Een deel van de elektriciteit die we gebruiken, wordt duurzaam opgewekt op hun bedrijf.

Bekijk de volledige case online

voor hun prestatie beloond met een toeslag via het Foqus planet-programma. Zo stimuleert FrieslandCampina de leden-melkveehouders om de kalveropfok continu te verbeteren. Het percentage leden-melkveehouders dat in 2019 heeft deelgenomen aan KalfOK is 99 procent (2018: 92 procent).

Weidegang

Om melkveehouders te stimuleren hun koeien in de wei te laten lopen, ontvangen zij een toeslag op hun melkprijs. In 2019 paste 83,0 procent (2018: 81,2 procent) van de leden-melkveehouders in Nederland een vorm van weidegang toe. Het aantal melkveebedrijven met weidegang nam toe met 248. Daarmee is de doelstelling voor 2020 bereikt. FrieslandCampina blijft weidegang onder zijn leden stimuleren.

Biodiversiteit

De natuur is de motor van elk melkveebedrijf. Gewasgroei en melkproductie zijn afhankelijk van het natuurlijke systeem en daarmee van de biodiversiteit. Melkveebedrijven hebben invloed op de biodiversiteit op hun bedrijf en in natuurgebieden rondom hun bedrijf. Om de invloed van melkveebedrijven op biodiversiteit te meten is in samenwerking met het Wereld Natuur Fonds en de Rabobank een methodiek ontwikkeld. Deze biodiversiteitsmonitor is gebaseerd op de uitgangspunten van FAO-LEAP en het Natural Capital Protocol.
Het gebruik van de biodiversiteitsmonitor is een basis voor behoud en herstel van biodiversiteit. In 2019 heeft FrieslandCampina leden-melkveehouders gestimuleerd gebruik te maken van de biodiversiteitsmonitor: in 2019 had 99,6 procent (2018: 55,6 procent) van de melkveehouders inzicht in de scores van de biodiversiteitsmonitor. Vanaf 2019 beloont FrieslandCampina leden op basis van het resultaat van zes indicatoren van de biodiversiteitsmonitor. Daarnaast wordt gewerkt aan het verbeteren van de biodiversiteitsmonitor, bijvoorbeeld door verbeterde registratie van natuur- en landschapsbeheer.

Op een aantal punten is versnelling nodig op het vlak van biodiversiteit om ontbossing en de teruggang van specifieke soorten tegen te gaan. Daarom blijft FrieslandCampina werken aan het behoud van 100 procent RTRS-gecertificeerde soja en is samen met Vogelbescherming Nederland en BoerenNatuur, de Stichting Versterking Weidevogelgebieden opgericht. Deze stichting ondersteunt melkveehouders in specifieke gebieden waar weidevogels kwetsbaar zijn.

In 2019 was op 82,9 procent (2018: 69,4 procent) van de melkveebedrijven sprake van actief natuur- en landschapsbeheer op basis van een beheerovereenkomst met een derde partij of door het invullen van een eigen verklaring. Niet alle melkveehouders kunnen beheerovereenkomsten met een derde partij afsluiten. Daarom werkt FrieslandCampina samen met BoerenNatuur aan een landelijk dekkend systeem om al het natuur- en landschapsbeheer op melkveebedrijven te registreren en borgen.

In dialoog

Om de verwachtingen van belanghebbenden in kaart te brengen en op de hoogte te blijven van alle actuele en relevante ontwikkelingen, houdt FrieslandCampina regelmatig contact met zijn belangrijkste stakeholders. Het betreft de leden-melkveehouders, medewerkers, klanten, leveranciers, overheden, financiers, ngo's en de samenleving in zijn geheel. Bij het identificeren van belanghebbenden wordt meegewogen in hoeverre zij worden geraakt door, of betrokken zijn bij de dagelijkse bezigheden van FrieslandCampina. Door met deze belanghebbenden in dialoog te gaan, verzamelt FrieslandCampina informatie over onderwerpen waar specifieke groepen belang aan hechten en wat voor hen de relevantste onderwerpen zijn. Ook de purpose *nourishing by nature* is in meerdere gesprekken met stakeholders naar voren gekomen. Op basis daarvan scherpt FrieslandCampina zijn beleid aan. De frequentie van het contact verschilt per groep belanghebbenden. Zie pagina 200.

Dilemma

Verduurzamen in een verantwoord tempo

FrieslandCampina wil leiden met duurzaamheid. Dit betekent dat het grote ambities heeft voor het reduceren van broeikasgassen, verbeteren van de biodiversiteit en continu verbeteren van diergezondheid en dierenwelzijn. Dat vraagt veel van onze leden: zij moeten aan deze en andere maatschappelijke eisen op hun bedrijf voldoen.

Leden-melkveehouders zijn vakmensen en zij kunnen de gewenste stappen zetten, alleen: niet meteen, en niet allemaal in hetzelfde tempo. En als er investeringen gevraagd worden dan moeten deze economisch haalbaar zijn. De continuïteit van de melkveehouderij staat immers voorop: zonder melkveebedrijven geen FrieslandCampina.

Dat plaatst FrieslandCampina, onderneming én coöperatie, voor het dilemma hoe zich snel genoeg aan te passen en verbeteren, zodat we kunnen 'leiden met duurzaamheid', zonder van de leden-melkveehouders onmogelijke beslissingen te vragen. We stimuleren dit door leden-melkveehouders de instrumenten te geven waarmee zij kunnen zien wat de impact van hun handelen is en waar de mogelijke voordelen zitten van een aangepaste werkwijze, of het effect van een genomen maatregel. Daarbij belonen we behaalde resultaten, via Foqus planet en via extra middelen, zoals de eind 2019 aangekondigde voorziening om per 2021 24 miljoen euro extra in te zetten als beloning voor duurzaamheidsmaatregelen op het erf. Daarnaast proberen we de duurzaamheidsprestaties zo goed mogelijk te verwaarden in de markt.

Sustainable Dairy Partnership: aanjager voor ketenduurzaamheid én waardecreatie

Interview met Jan Willem Straatsma (Programmamanager Corporate Sustainability) en Auke Zeilstra (Corporate Key Account Director)

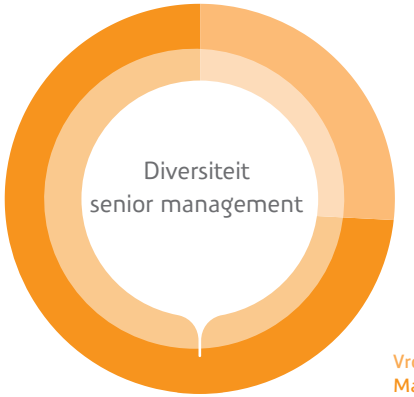
Langdurige duurzame groei voor huidige en toekomstige generaties staat centraal bij FrieslandCampina. Daarom is FrieslandCampina een van de initiatiefnemers van het Sustainable Dairy Partnership (SDP). Dit is een wereldwijde standaard op het gebied van aantoonbare verduurzaming van zuivelproducten. De methodiek is overeengekomen tussen internationale zuivelproducenten en hun zakelijke afnemers. Het SAI Platform in Brussel is de organisator van deze standaard. Jan Willem Straatsma en Auke Zeilstra leggen uit hoe dit niet alleen duurzaamheid in de keten naar een hoger plan tilt, maar ook goed is voor de business en de melkveehouder.

Bekijk het volledige interview online

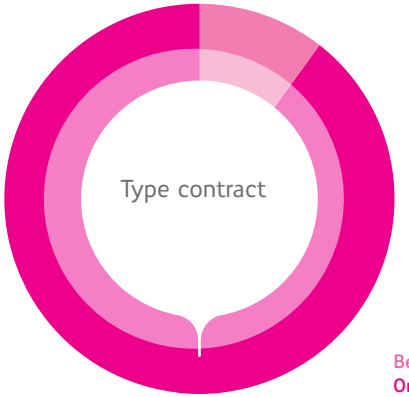
"Het mooie van het Sustainable Dairy Partnership is dat we elkaar blijven uitdagen om duurzaamheid verder te intensiveren, waardoor uiteindelijk de gehele bedrijfstak beter wordt."

Onze medewerkers

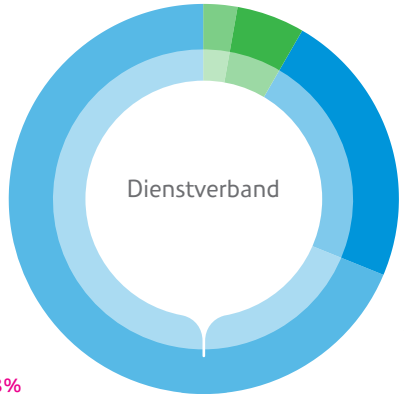
(gemiddeld aantal fte's)



Vrouw 25,9%
Man 74,1%



Bepaalde tijd 10,2%
Onbepaalde tijd 89,8%



Parttime
8,4%

2,9% man
5,5% vrouw

Fulltime
91,6%

68,7% man
22,9% vrouw

Aantal medewerkers

Consumer Dairy
13.445
2018: 13.633

Specialised Nutrition
2.387
2018: 2.345

Ingredients
3.293
2018: 3.248

Dairy Essentials
2.731
2018: 2.743

Corporate & overig
1.960
2018: 1.800

Totaal
23.816
2018: 23.769

Werken bij FrieslandCampina

In 2019 steeg het gemiddeld aantal medewerkers (fte's) met 0,2 procent naar 23.816. Deze stijging was mede het gevolg van de acquisitie van W. Bakker Kaashandel B.V. (80 medewerkers) en de omzetting van flexibele naar vaste contracten. Voor verdere details van het medewerkersbestand, zoals verdelingen per land of type contract, zie pagina 210.

Talentmanagement

In 2019 heeft FrieslandCampina verder gewerkt aan het ontwikkelen van talenten en leiderschapskwaliteiten. Centraal hierin stond de ambitie om medewerkers te stimuleren continu te blijven leren en zich verder te ontwikkelen. Voor management en high potentials werden afgelopen jaar de leiderschap-ontwikkelprogramma's verbeterd. Het senior management startte het programma Lead to Win om daarmee de transformatie en persoonlijke ontwikkeling een impuls te geven. Voor de high potential-leiders (Future Leaders) werd het selectieproces aangescherpt en het programma Dare to Lead verder uitgebreid om de persoonlijke ontwikkeling van toekomstige leiders te versnellen.

Daarnaast kreeg in de workshop Nourishing Growth een groot deel van de medewerkers beter zicht op wat FrieslandCampina te bieden heeft op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.

Om onderscheidend te zijn op de arbeidsmarkt werden in 2019 diverse Employer Branding campagnes gelanceerd in verschillende landen. Het resultaat hiervan was een enorme groei van het aantal sollicitaties via eigen kanalen, waaronder de website. Ook kwam er een nieuwe Employer Value Proposition en carrière-website die begin 2020 gelanceerd worden.

In overleg met de centrale ondernemingsraad werd het Performance Management-proces herontworpen voor alle functies in de Hay-schalen. Implementatie hiervan vindt plaats in 2020.

In 2020 krijgen diversiteit, interne mobiliteit en purpose driven leiderschap nadrukkelijk de aandacht.

Diversiteit

De man-vrouwverhouding binnen FrieslandCampina wereldwijd bedroeg in 2019 28,4 procent vrouwen en 71,6 procent mannen (2018: 28 en 72 procent). FrieslandCampina streeft ernaar het percentage vrouwen op senior managementposities te verhogen naar 30 procent in 2020. In 2019 was het percentage vrouwen op senior managementposities 25,9 procent (2018: 22,7 procent).

In het executive leadership team was gemiddeld in 2019 40 procent vrouw (2018: 40 procent), in de executive board was dit 50 procent. Het executive leadership team bestond uit negen personen met drie (2018: vier) verschillende nationaliteiten.

Cultuur

Medewerkers van FrieslandCampina dragen bij aan duurzaam succes. Daarom creëert de onderneming een werkomgeving waar zij zich veilig en gewaardeerd voelen en betrokken zijn. Een werkomgeving die hen helpt om het beste uit zichzelf te halen en waar medewerkers hun 'beste zelf' laten zien. Medewerkers werden in 2019 uitgedaagd om verbeteringen te signaleren en op te pakken. Daarbij ging het om veiligheidsoplossingen, kwaliteitsverbeteringen, innovatie, ondernemerschap en bijdragen aan duurzaamheid. *Our Purpose, Our Plan* zorgde voor focus en inspireerde iedereen naar vermogen te presteren.

In 2018 startte, ter ondersteuning van de nieuwe organisatiestructuur, een programma dat een nieuwe werkcultuur bevordert. Daarin staat 'winnen in de markt' voorop: purpose-gedreven, commercieel ingesteld en met de mentaliteit van een 'eigenaar'.
De perceptie van medewerkers ten aanzien van de verandering is in 2019 positief gegroeid. Uit kwartaalenquêtes, ingevuld door 88 procent van de medewerkers, bleek dat het grootste deel van de respondenten positief staat tegenover het WIN-WIN programma. 90 procent van alle medewerkers gaf aan zich veilig te voelen in de werkomgeving waarin men elkaar actief ondersteunt en men open en eerlijk met elkaar durft te communiceren. Daarnaast gaf 91 procent aan dat ze sterk geloven in de doelen van de organisatie en 87 procent haalt energie uit zijn of haar werk.

Veiligheid

Veiligheid op de werkvloer is en blijft een belangrijk thema binnen FrieslandCampina. In 2019 nam het totaal aantal ongevallen[1] af met 8 procent naar 134 ongevallen (2018: 145). Het totaal aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren daalde naar op 0,35 (2018: 0,37). De meeste ongevallen in 2019 waren opnieuw gerelateerd aan vallen en struikelen (28 procent) en aan snijwonden (16 procent).
Er waren relatief veel stootincidenten (8 procent) en incidenten met stoom en heet water (8 procent). Zwaardere ongevallen hadden te maken met de veiligheid van onze machines en processen en met intern transport (vorkheftrucks en elektrische palletwagens).

1 Totaal aantal ongevallen = 'aantal ongevallen met verzuim', 'aantal ongevallen dat leidt tot aangepast werk' en 'aantal ongevallen dat medische behandeling tot gevolg heeft'.

Om het doel van nul ongevallen te bereiken, is er in 2019 gewerkt aan drie focusgebieden:

- **Risicoanalyse -** een grondige risicoanalyse is onmisbaar en nodig om risico's continu te verkleinen en te beheersen. In 2019 is een nieuwe methode ingevoerd om de risicoanalyse actueel te houden en de verbeteringen effectief en snel door te voeren.
- **Leiderschap -** de managementteams van de productielocaties moeten zich bewust zijn van de rol die zij hebben bij het bevorderen van veiligheid. Daarom is in 2019 op diverse productielocaties een speciaal veiligheidsprogramma voor leiders uitgerold. Er is ook een programma om nieuwe managers klaar te stomen voor hun rol op het gebied van veiligheid.
- **Contractors -** in 2018 en 2019 raakte in ongeveer de helft van de ongevallen een contractor gewond. Deze groep bestaat onder anderen uit uitzendkrachten, schoonmakers, monteurs en chauffeurs. Voor deze groepen zijn verschillende verbetertrajecten gestart. In 2019 zijn meerdere contractor veiligheidsdagen georganiseerd, waar ervaringen op onze locaties met de contractors zijn uitgewisseld. In 2019 was 41 procent van de incidenten een incident met een contractor (2018: 51 procent).

Compass

In 2019 bracht FrieslandCampina zijn code voor goed zakelijk gedrag, Compass, en de Speak Up-procedure onder de aandacht van medewerkers. Naast een introductie en verplichte Compass en Speak Up e-learnings (in 2019 voltooid door 2.852 nieuwe medewerkers wereldwijd), volgden medewerkers verplichte e-learnings en trainingen over Compass-onderwerpen die in hun functie relevant zijn. In het najaar van 2019 werd een wereldwijde campagne gehouden om Speak Up onder de aandacht te brengen. Het aantal Speak Up-meldingen nam met 19 procent toe tot een totaal van 156. De meeste daarvan gingen over omgangsvormen op de werkvloer. Fraudemeldingen stonden op de tweede plaats. Alle meldingen werden vertrouwelijk behandeld en de identiteit van melders werd desgewenst afgeschermd. Daarvoor waren ook een telefoon- en webservice beschikbaar, gefaciliteerd door een derde partij.

Compass bestrijkt veertien onderwerpen, zoals duurzaamheid, veiligheid voor voedsel en mensen, eerlijk zakendoen en mensenrechten. De laatste twee thema's worden hierna toegelicht.

Eerlijk zakendoen
FrieslandCampina doet eerlijk zaken en wijst elke vorm van omkoping pertinent af. Een aanzienlijk deel van de omzet genereerde FrieslandCampina in 2019 in landen waar, gezien hun lage score in de Corruption Perceptions Index van Transparency International, een risico ligt op het vlak van eerlijk zakendoen. Om die risico's te beperken, nam FrieslandCampina gerichte maatregelen, onder meer door medewerkers te trainen.

Ook in 2019 werden in verschillende landen interactieve workshops gehouden over lokaal relevante dilemma's betreffende het thema eerlijk zakendoen. Daaraan namen meer dan 350 senior managers en medewerkers in geselecteerde functies deel. In 2020 worden opnieuw workshops in meerdere landen gehouden.

Mensenrechten
FrieslandCampina respecteert en steunt internationaal erkende mensenrechten zoals het recht van medewerkers om zich aan te sluiten bij erkende vakbonden. Uitgangspunten hierbij zijn de OESO-richtlijnen voor Internationale Ondernemingen, de ILO-Verklaring betreffende de Fundamentele Principes en Rechten op het Werk en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens.

FrieslandCampina realiseert zich dat in de agrarische sector wereldwijd sprake is van een relatief hoog risico op mensenrechtenschendingen. Kinderarbeid en gedwongen arbeid wordt niet getolereerd. FrieslandCampina levert zijn bijdrage aan de uitbanning hiervan. Verwacht wordt dat iedere medewerker in het kader van zijn dienstbetrekking elke vorm van discriminatie of lastigvallen direct bespreekbaar maakt. Dat verwachten we ook van onze zakenpartners.

In 2019 nam FrieslandCampina een Human Rights Policy aan. Hierin is uitgewerkt wat het beleid van FrieslandCampina is op het vlak van bijvoorbeeld kinderarbeid, dwangarbeid, vrijheid van vereniging en toegang tot water en sanitaire voorzieningen. In 2019 werden nog geen key performance indicators op het vlak van mensenrechten gehanteerd. In 2020 wordt de Human Rights Policy verder ingebed en uitgerold binnen de organisatie, onder meer door medewerkers te trainen en human rights due diligence te verrichten.

Risicobeheersing

FrieslandCampina wordt geconfronteerd met risico's en onzekerheden veroorzaakt door zowel externe als interne factoren. Globale ontwikkelingen, zoals volatiliteit van wisselkoersen, volatiliteit van energie- en grondstofprijzen, toenemende wet- en regelgeving, politieke instabiliteit, cyberrisico's en het steeds grotere belang van digitalisering en sociale media, verhogen de risicograad van de onderneming. FrieslandCampina kiest voor een proactieve risicobeheersingsaanpak, organisatiebreed verankerd in de bedrijfsprocessen.

Raamwerk risicobeheersing
De vennootschap en haar geconsolideerde dochterondernemingen gebruiken een raamwerk voor risicobeheersing dat is gebaseerd op internationaal erkende COSO-normen. Daarmee voldoet FrieslandCampina aan de voorwaarden van de Nederlandse Corporate Governance Code. Het raamwerk beschrijft de risicobereidheid, risicobeheersmaatregelen, verantwoordelijkheden en governance.

Risicobewustzijn en -cultuur
Van medewerkers wordt verwacht dat ze zich bewust zijn van en zich verantwoordelijk voelen voor de risico's tijdens de uitvoering van hun werk. Ze moeten zich houden aan de geldende algemene gedragscode en de toepasselijke wet- en regelgeving en beleidslijnen naleven.

Het risicobewustzijn van medewerkers wordt continu vergroot met behulp van doelgerichte communicatie en training. De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van beheersmaatregelen is gedelegeerd aan medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de risicobeheersing binnen een specifiek gebied (bijvoorbeeld een proces, systeem, actief of informatie). Zij worden hierop beoordeeld tijdens hun prestatiebeoordeling. FrieslandCampina stimuleert een cultuur waarin zwakke punten in zijn risicobeheersingsprogramma's of controlemaatregelen op transparante wijze kunnen worden gemeld en doeltreffend worden aangepakt.

Governance (verdedigingslinies)
De executive board van de vennootschap is verantwoordelijk voor het doeltreffend beheersen van risico's. Om de executive board te ondersteunen zijn de verantwoordelijkheden voor risicobeheersing gedelegeerd volgens het model van de *three lines of defence* (zie tabel).

Om de doeltreffendheid van maatregelen te kunnen evalueren, informeren de corporate afdelingen (tweede lijn) de executive board regelmatig over de voortgang en uitkomsten van de diverse risicobeheersingsprogramma's. Corporate Internal Audit rapporteert minimaal vier keer per jaar en onafhankelijk aan de executive board en auditcommissie over de doeltreffendheid van het raamwerk, de beleidslijnen en procedures voor

risicobeheersing. De raad van commissarissen van de vennootschap wordt door de auditcommissie geïnformeerd. De rol van de auditcommissie wordt beschreven in het hoofdstuk 'Corporate governance'.

Verbeteringen op het gebied van risicobeheersing

In de loop van 2019 zijn diverse verbeteringen in het risicobeheersingsproces ingevoerd:

- uitrol van risicobeheersmaatregelen en instrumenten naar specifieke compliance gebieden zoals business conduct, fraude en cyber risk;
- versterken van toezicht op de voortgang van uitstaande actiepunten met betrekking tot de implementatie van beheersmaatregelen en corrigerende maatregelen.

Risicoprofiel

Mondiale ontwikkelingen op het gebied van handel en politiek hebben invloed op de markten waarin FrieslandCampina actief is. Het kan daarbij gaan om handelsbelemmeringen in de vorm van protectionisme of politieke en sociale spanningen. Daarnaast zijn wet- en regelgeving continu aan verandering onderhevig en neemt de complexiteit steeds verder toe. Als gevolg van deze ontwikkelingen wordt het management geconfronteerd met een onrustig ondernemingsklimaat en staat het voor soms moeilijke en ingewikkelde keuzes wat betreft de inzet van mensen en middelen.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

FrieslandCampina is actief in een aanzienlijk aantal landen en product-marktcombinaties. Hierdoor wordt de vennootschap mogelijk blootgesteld aan een groot aantal risico's en trends. De executive board heeft risico's vastgesteld die als grootste risico's kunnen worden beschouwd op basis van de waarschijnlijkheid van voordoen en/of impact. Hieronder staat een overzicht van de belangrijkste risico's en trends, inclusief de mitigerende maatregelen.

Risico's, trends en mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Concurrenten Mogelijk verlies van marktaandeel aan concurrenten, inclusief concurrenten in aangrenzende productcategorieën. Wanneer de sterke punten van de vennootschap geen voordeel meer opleveren ten opzichte van (potentiële) concurrenten, kan dit leiden tot verlies van marktaandeel en netto-omzet.	*Gebalanceerd.* De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang het marktaandeel van de vennootschap hierdoor niet in gevaar komt.	*Our Purpose, Our Plan* is vertaald naar doelgerichte lokale plannen waarin de lokale concurrentiesituatie jaarlijks wordt geëvalueerd door het uitvoeren van een Integrated Commercial Planning (geïntegreerde commerciële planning) en continue analyse van trends met betrekking tot de markt en concurrentie.
Cyberbeveiliging Uitval van IT-systemen of inbreuk op de beveiligingsinfrastructuur. Uitval kan tot verstoring van bedrijfsprocessen, verlies van vertrouwelijke informatie en financiële en reputatieschade leiden.	*Laag tot geen.* De vennootschap accepteert kleine risico's van operationele verstoring, mits klanten hierdoor niet nadelig worden beïnvloed. FrieslandCampina streeft ernaar te allen tijde te voldoen aan de toepasselijke wet- en regelgeving.	Er is een cyberbeveiligingsplan in werking - programma's om de dreiging van malware te beperken, verhoogde beveiliging van digitale werkplekken waaronder mobiele apparaten, etc. Communicatiecampagnes, e-learning en gamificatie zijn ingevoerd om medewerkers bewuster te maken van de risico's. Bedrijfscontinuïteitsprocedures, waaronder back-up en herstel, afscherming van locaties om verstoring van het netwerk/de productie te voorkomen, zijn effectief.

Risico's, trends en mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Digital & Technology Risico dat onze bedrijfsmodellen worden ingehaald door geavanceerde technologische ontwikkelingen. Dit kan leiden tot een verlies van consumenten en klanten (en dus marktaandeel), een verminderde doeltreffendheid en een verlies van talent.	*Gebalanceerd.* FrieslandCampina ziet deze trend als een kans om te groeien en streeft naar een leidende positie op het gebied van nieuwe distributiekanalen. Het accepteert een matig risico dat het hierin niet slaagt.	De invoering van de digitale strategie wordt versneld met de uitbreiding van bestaande e-commercekanalen en de ontwikkeling van nieuwe kanalen. Focus op een digitale verbeterde klant- en consumentervaring bijvoorbeeld door diensten met toegevoegde waarde te bieden.
Evenwichtig bedrijfsportfolio Risico op een onevenwichtig bedrijfsportfolio met producten, merken, markten, geografie of distributiekanalen. Wanneer de organisatie niet over een evenwichtig bedrijfsportfolio beschikt, is zij te afhankelijk van een beperkt aantal bedrijfssegmenten. Dit heeft gevolgen voor het groeipotentieel van de netto-omzet en winst (op de lange termijn).	*Gebalanceerd.* De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische langetermijn-doelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	De strategie *Our Purpose, Our Plan* richt zich op continue ontwikkeling van de bedrijfsportfolio met een gecontinueerde focus op een aantal hoofd thema's (ondersteund door innovation road maps). Bijvoorbeeld: uitbreiding van het aanbod gezonde zuivelproducten; het vergroten van de verkoop van essentiële zuivelproducten door te werken aan winstgevende posities voor kaas met en zonder merknaam, zodat de melk minder wordt gebruikt voor niet-winstgevende producten; het doorzetten van de versnelde invoering van de digitale strategie om de distributiekanalen verder te ontwikkelen. Acquisities en partnerships maken een integraal deel uit van de continue ontwikkeling van de portfolio.

Risico's, trends en mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Financieel Ongunstige ontwikkeling van de financiële positie van de vennootschap door (externe) economische omstandigheden. Negatieve economische ontwikkelingen kunnen een directe impact op de winstgevendheid en financiële positie van de vennootschap hebben. FrieslandCampina is als multinational gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico en valutarisico.	*Gebalanceerd.* De vennootschap is bereid een gematigde impact van externe ontwikkelingen en financiële risico's op haar financiële positie te accepteren (indicatie: 5-10 procent van de totale EBIT).	Strikte procedures voor het vaststellen van doelstellingen, het opstellen van de begroting, managementrapportages en werkkapitaal-beheersing. Het monitoren van economische ontwikkelingen en gevoeligheidsanalyse. Doelgerichte programma's om de doelmatigheid te verbeteren (bijvoorbeeld, Supply Chain Unlock en FORCE). Gecoördineerd krediet-, rente-, liquiditeits- en valutamanagement. Zie toelichting op financiële risicobeheersing op pagina 134.
Geopolitiek en politiek Geopolitieke gebeurtenissen die invloed hebben op de mogelijkheid van de vennootschap om te opereren in bepaalde landen of die een significante invloed hebben op de lokale vraag, creditrisico en valutaschommelingen. Geopolitieke gebeurtenissen kunnen onder andere omvatten politieke instabiliteit, onzekerheid als gevolg van naderende verkiezingen, terrorisme, protectionisme en import-/handelsbeperkingen. Een fluïde *regulatory* landschap leidt tot uitdagingen in het alloceren en prioriteren van resources om bedrijfsdoelstellingen te bereiken.	*Gebalanceerd.* De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische lange termijn-doelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	Continue monitoring van gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op het behalen van de strategische lange termijn doelstellingen. Opvoeren van regionale en lokale productie waarop protectionisme en import tarieven niet of minder van invloed zijn. Een goede aansluiting op de politieke agenda en de impact daarvan op de vennootschap en de leden-melkveehouders zijn essentieel voor een constructieve dialoog over de toekomst van de branche.

Risico's, trends en mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Leden-melkveehouders afstemming Afstemming tussen de vennootschap, de coöperatie en de leden melkveehouders is van het grootste belang om tijdig beslissingen te kunnen nemen en uit te voeren en met slagkracht te kunnen opereren en effectief te concurreren.	*Gebalanceerd.* De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische langetermijn-doelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	De vennootschap en de coöperatie zoeken actief de dialoog met elkaar en met de leden-melkvee-houders.
Melkaanvoer Toenemende onvoorspelbaarheid van de omvang van de melkaanvoer, hierdoor is afstemming op marktvraag en/of melkverwerkingscapaciteit steeds moeilijker. Dit heeft zowel betrekking op een eventuele stijging van aanvoer van melk als een structurele daling in de melkaanvoer (bijvoorbeeld als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving).	*Gebalanceerd.* FrieslandCampina is bereid risico's te accepteren tot een bepaald niveau dat met de leden-melkveehou-ders is overeengekomen.	Continu overleg met de leden-melkveehouders om de consequenties van eventuele wijzigingen in wet- en regelgeving dan wel marktvraag tijdig te kunnen ondervangen. Om vervolgens te kunnen anticiperen op daarmee gepaard gaande verande-ringen in melkaanvoer en bijvoorbeeld benodigde productiecapaciteit.
Productkwaliteit en voedselveiligheid Slechte kwaliteit of contaminatie van producten die een gevaar voor de gezondheid van de consument vormen. Een kwaliteitsprobleem of zelfs een wijziging in de kwaliteitsperceptie van consumenten of overheden kan ernstige gevolgen hebben voor de reputatie en de marktpositie van de vennootschap.	*Geen.* FrieslandCampina handhaaft de hoogste normen voor voedselkwaliteit en voedselveiligheid. De gezondheid van consumenten mag onder geen beding in gevaar komen.	Het Foqus-kwaliteitsprogramma, dat bij de eigen locaties van de vennootschap, bij leden-melkvee-houders en bij de leveranciers is ingevoerd, bestaat uit strikte kwaliteitsmaatregelen en procedures. Ook regelmatige audits maken deel uit van het programma. De Gouden Kwaliteitsregels zijn wereldwijd inge-voerd en er wordt continu geïnvesteerd in kwaliteit in productiefaciliteiten en campagnes om het kwaliteitsbewustzijn verder te versterken. Het programma wordt ondersteund door transpa-rante managementrapportage van kwaliteitstrends en incidenten.

Risico's, trends en mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Reputatie Mogelijke reputatieschade veroorzaakt door incidenten of door wijzigingen in de publieke opinie. Als een incident (bijvoorbeeld een probleem binnen de sector) niet doeltreffend wordt beheerst, kan dit in belangrijke internationale markten handelsbeperkingen of aanzienlijke reputatieschade en verlies van marktaandeel en netto-omzet tot gevolg hebben.	*Laag tot geen.* De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische langetermijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	Wereldwijde duurzaamheids- en zuivelontwikkelingsprogramma's. Duidelijke communicatieprocedures en -protocollen (inclusief crisismanagement en mediatracking) met proactieve betrokkenheid en communicatie met stakeholders (bijvoorbeeld overheden, brancheverenigingen, ngo's). Een goede connectie met de landelijke politiek en wetgevers is essentieel voor de blijvende goede reputatie van de zuivelbranche.
Talent en HR management Beperkte mogelijkheid om talent aan te trekken en te behouden en cruciale capaciteiten voor de toekomst op te bouwen om duurzame bedrijfsprestaties en continuïteit te garanderen (in combinatie met een ouder wordend personeelsbestand).	*Gebalanceerd.* FrieslandCampina is continu op zoek naar de juiste mix van vaste krachten met ervaring en nieuwe talenten.	FrieslandCampina staat hoog in de lijst van meest aantrekkelijke werkgevers in het merendeel van de landen waarin FrieslandCampina opereert. Regionaal vindt er continue monitoring plaats in de arbeidsmarkt om het juiste talent te blijven aantrekken en zijn er plannen om vertrek van medewerkers op te kunnen vangen. FrieslandCampina's 'Purpose' statement wordt bovendien als zeer aantrekkelijk ervaren door zowel nieuwe als bestaande werknemers.

Risico's, trends en mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Verstoring van de toeleveringsketen Verstoring van kritieke operationele bedrijfsprocessen door natuurrampen of door de mens veroorzaakte risico's. Verstoringen kunnen een aanzienlijk nadelig effect op de continuïteit van bedrijfsprocessen hebben en tot tijdelijk verlies van de netto-omzet leiden. Als deze langere tijd aanhouden, kan dit leiden tot verlies van marktaandeel.	*Gebalanceerd.* FrieslandCampina streeft ernaar de impact van onvoorziene verstoringen voor zijn bedrijfsactiviteiten te beperken. Het risico van natuurrampen blijft altijd aanwezig, ondanks de voortdurende inspanningen om dergelijke risico's te beperken.	Production®Risk-programma voor continuïteit van processen op de eigen locaties, inclusief de uitvoering van algemene plannen om de veiligheidsmaatregelen te verbeteren, een verzekeringsprogramma, inspecties en audits. Supply®Risk-programma voor continuïteit van de levering van goederen en diensten. Deelname aan sectorbrede protocollen voor dierziekten.

Vooruitzichten

Het is de verwachting dat in 2020 de melkproductie wereldwijd en in de Europese Unie verder zal toenemen. Door onzekerheden ten aanzien van de effecten van wet- en regelgeving kan er op dit moment geen uitspraak worden gedaan over de melkaanvoer in Nederland. Wel zal naar verwachting het aantal melkveebedrijven in Nederland verder afnemen.

Hoewel de vraag naar zuivelproducten wereldwijd naar verwachting verder zal toenemen, zal deze gekenmerkt worden door grote regionale verschillen. Diverse factoren liggen hier aan ten grondslag. Enerzijds gaat het hier om economische ontwikkelingen zoals de algemene groeivertraging in zowel de geavanceerde als de opkomende economieën, het afnemend consumentenvertrouwen in sommige landen en regio's en de handelsspanningen als gevolg van bijvoorbeeld protectionistische maatregelen. Anderzijds spelen demografische ontwikkelingen, waaronder de daling van het aantal geboortes in China, een rol.

In 2020 werkt FrieslandCampina aan verdere aanscherping van de bedrijfsstructuur om nog sneller en effectiever te kunnen inspelen op de kansen in en eisen van de belangrijkste markten. Een flexibele structuur moet naast een grotere wendbaarheid ook zorgen voor een optimale waardecreatie voor de leden-melkveehouders en een effectiever gebruik van het bedrijfskapitaal. Doel is daarmee de groei en winstgevendheid veilig te stellen en te verbeteren. Een slagvaardige structuur moet het ook gemakkelijker maken om nieuwe strategische partnerschappen aan te gaan.

De financiële basis van FrieslandCampina is solide en biedt een goede uitgangspositie voor de realisatie van de plannen in het kader van de ondernemingsstrategie *Our Purpose, Our Plan*.

De ledenraad heeft tijdens zijn vergadering van 17 december 2019 goedkeuring gegeven aan de uitgifte van eeuwigdurende genoteerde achtergestelde obligaties. FrieslandCampina verwacht in 2020 eeuwigdurende genoteerde achtergestelde obligaties uit te geven voor een bedrag van maximaal 300 miljoen euro voor versterking van het eigen vermogen.

Verwacht wordt dat FrieslandCampina in 2020 aan de door de financiers gestelde financiële ratio's kan voldoen. Eind 2019 heeft FrieslandCampina 990 miljoen euro niet benut van gecommitteerde kredietfaciliteiten. FrieslandCampina spreekt geen verwachting uit over de resultaatontwikkeling in 2020.

Managementverklaring

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

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat per einde boekjaar 2019;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern-basis; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Het geheel van de werkzaamheden voor de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen zijn 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, passiva en financiële positie en het resultaat van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de gezamenlijk in consolidatie opgenomen ondernemingen. En dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2019, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's beschreven waarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt geconfronteerd.

Executive board

Hein (H.M.A.) Schumacher
Chief Executive Officer

Jaska (J.M.) de Bakker
Chief Financial Officer

Amersfoort, 14 februari 2020

Corporate governance

De corporategovernancebeginselen die Koninklijke FrieslandCampina N.V. hanteert, zijn neergelegd in de statuten en reglementen van de verschillende organen van de vennootschap. Deze staan 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-practicebepalingen 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. Tevens wordt gemotiveerd waarom en in hoeverre de betreffende bepalingen niet worden toegepast. In 2019 is de governancestructuur niet gewijzigd.

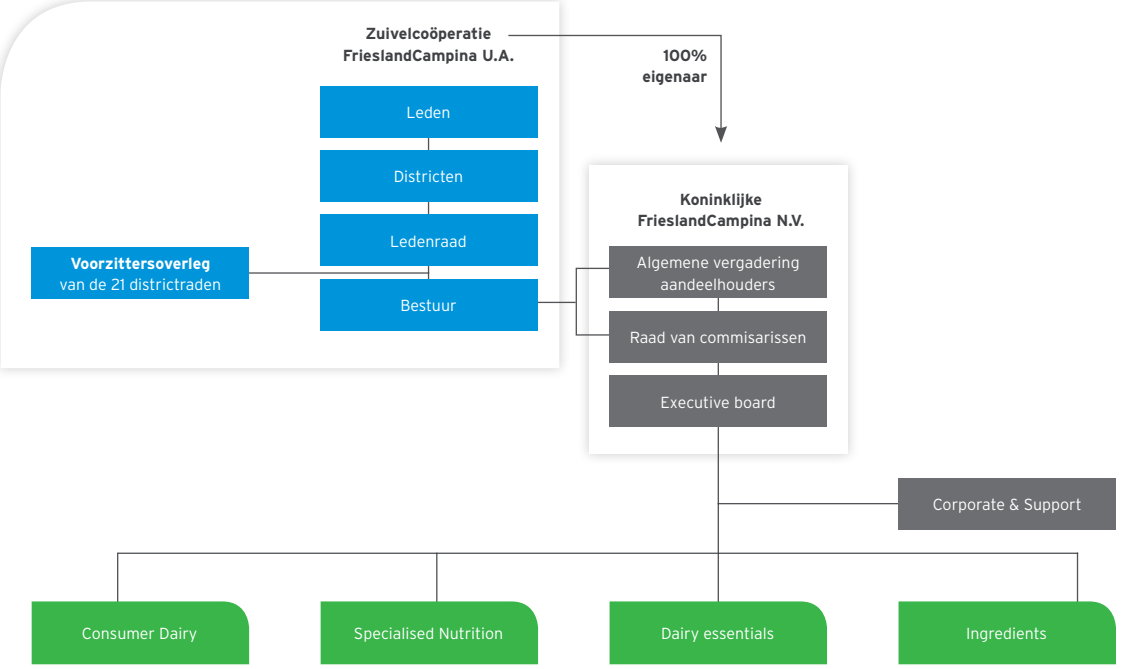
Executive board

Samenstelling, taken en verantwoordelijkheden executive board

De executive board bestaat op grond van de statuten uit minimaal twee leden en is collectief verantwoordelijk voor het bestuur 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 voor 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 op langdurige waardecreatie voor de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen en formuleert een daarbij passende strategie. De executive board legt over zijn beleid verantwoording af aan de raad van commissarissen.

Benoeming leden executive board

De raad van commissarissen benoemt de leden van de executive board voor een termijn van maximaal vier jaar.



Governancestructuur

Executive leadership team

Samenstelling, taken en verantwoordelijkheden

De executive board wordt in de dagelijkse gang van zaken ondersteund door het executive leadership team. Dit bestaat uit de twee leden van de executive board, de presidents van de vier business groups en de functionele leiders van Human Resources, Research & Development en Corporate Supply Chain. Het executive leadership team heeft als taak de strategie uit te voeren, doelstellingen om te zetten in concrete plannen en werkmaatschappijen aan te sturen binnen ieders verantwoordelijkheidsgebied.

Benoeming leden executive leadership team

De executive board benoemt de leden van het executive leadership team na goedkeuring van de raad van commissarissen.

Beloningsbeleid leden executive board en overige leden executive leadership team

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. Dit beleid 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

Taken en verantwoordelijkheden

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 ondernemingen. Ook adviseert de raad van commissarissen de executive board. De raad van commissarissen bespreekt met de executive board de strategie en de voornaamste aan de onderneming verbonden risico's. Daarnaast spreekt de raad van commissarissen met de executive board over 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 zijn taak laat de raad van commissarissen zich leiden door de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen. Hierbij worden ook in aanmerking genomen de relevante belangen van betrokkenen bij de vennootschap en de voor de onderneming relevante aspecten van maatschappelijk ondernemen.

Enkele malen per jaar woont het executive leadership team een (deel van de) vergadering van de raad van commissarissen bij. Bij die gelegenheid worden onder meer de strategie en het budget van de vennootschap besproken. Daarnaast worden leden van het executive leadership team uitgenodigd voor vergaderingen van de raad van commissarissen wanneer er voor hen relevante onderwerpen worden besproken. De remuneratie- en benoemingscommissie voert periodiek voortgangsgesprekken met de leden van het executive leadership team.

Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming

Met de centrale ondernemingsraad (COR) is een convenant gesloten. Daarin staan 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, als de bestuursleden van de coöperatie twee derde van de leden van de raad van commissarissen vormen (de interne leden) en de raad van commissarissen voor een derde uit externe leden bestaat.
De gekozen samenstelling reflecteert de door de wet bij grote coöperaties toegestane ledendominantie van twee derde van het totaal aantal commissarissen. Deze ledendominantie wordt doorgezet op het niveau van de vennootschap. Met deze regeling wordt afgeweken van de best-practice-bepalingen voor onafhankelijkheid van commissarissen.
De vier externe leden van de raad zijn allen 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.
De vennootschap is een structuurvennootschap. De commissarissen worden benoemd door de raad van commissarissen, het zogenoemde coöptatie-systeem. De externe leden van de raad worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen daarna eenmalig voor een benoemingstermijn van vier jaar worden herbenoemd. De externe leden van de raad kunnen nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen.
Voor de benoemings- en herbenoemingstermijnen van de interne leden van de raad wordt aangesloten bij de benoemings- en herbenoemingstermijnen van deze interne leden als bestuurslid van de coöperatie. Zij worden benoemd voor een termijn van in beginsel ten hoogste vier jaar en zijn maximaal tweemaal herbenoembaar. Een uitzondering op voormelde benoemings- en herbenoemingstermijnen voor interne leden van de raad geldt voor de fungerende voorzitter. Deze kan voor een vierde termijn worden benoemd als de vennootschap voor deze functie een commissaris wil benoemen die veel ervaring heeft met de dagelijkse gang van zaken in de vennootschap en de coöperatie. De benoemingstermijn van interne leden van de raad 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 staat in het rooster van benoeming en aftreden op pagina 88.

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 staan op de website van FrieslandCampina. Beide commissies rapporteren regelmatig aan de raad van commissarissen over hun beraadslagingen en bevindingen. Negen van de dertien commissarissen zijn in de zin van de code, zoals hierboven

beschreven, niet onafhankelijk. Hierdoor wijkt ook de samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen af van de betreffende best-practicebepaling van de code op grond waarvan meer dan de helft van de leden van de commissies van de raad van commissarissen onafhankelijk moet zijn in de zin van de code.

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:

- integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving en de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap;
- financiering van de vennootschap;
- toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity;
- belastingbeleid van de vennootschap;
- relatie met interne auditor en de externe accountant (waaronder het bewaken van de onafhankelijkheid van de externe accountant) en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen;
- aanbeveling van kandidaten voor de benoeming als interne auditor;
- jaarlijkse evaluatie van de interne auditfunctie;
- advisering over de voordracht van benoeming of herbenoeming dan wel ontslag van de externe accountant en het voorbereiden van de selectie van de externe accountant;
- voorstellen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening door de externe accountant;
- jaarlijkse bespreking van het concept auditplan met de externe accountant;
- naleving van wet- en regelgeving.

De voorzitter van de auditcommissie is het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant als deze onregelmatigheden in de financiële verslaggeving van de vennootschap constateert.

Remuneratie- en benoemingscommissie

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

- voorstellen voor het beloningsbeleid van het executive leadership team en de beloning van de individuele leden van de executive board;
- opmaken van het remuneratierapport;
- selecteren van en voorstellen doen voor benoeming van de leden (inclusief opstellen van criteria en procedure voor benoeming) van de executive board en de externe commissarissen;
- periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen, de commissies van de raad van commissarissen en de executive board en het doen van voorstellen voor een profiel;
- adviseren van de raad van commissarissen over voorstellen van de executive board voor de benoeming van leden van het executive leadership team;
- periodieke beoordeling van het functioneren van de executive board en de raad van commissarissen en hun individuele leden, en de commissies van de raad;
- opstellen van een plan voor opvolging van leden van de executive board en de raad van commissarissen;
- toezicht op het door de executive board gevoerde beleid over de opvolging, de gehanteerde selectiecriteria en benoemingsprocedures voor leden van het hoger management.

Tegenstrijdige belangen

FrieslandCampina heeft strikte regels opgesteld om elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen enerzijds de vennootschap en anderzijds de leden van de executive board, overige leden van het executive leadership team en leden van de raad van commissarissen te vermijden. Volgens deze regels moeten 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 het betreffende

individu door de raad van commissarissen worden goedgekeurd. 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) en 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 de winstuitkering;
- vaststelling van het bezoldigingsbeleid voor de executive board en het executive leadership team en vaststelling van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen;
- benoeming en ontslag van de externe accountant;
- statutenwijziging;
- 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 zijn *central office* aan het Stationsplein 4. De statuten van de vennootschap zijn voor het laatst gewijzigd met ingang van 26 januari 2018 en staan op de website. Bij deze laatste statutenwijziging zijn de bepalingen inzake de benoemings- en herbenoemingstermijnen van commissarissen aangepast en wetswijzigingen in de statuten ingevoerd.
De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11057544. Per 31 december 2019 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 over uitgifte van aandelen, voorkeursrecht, verkrijging van eigen aandelen en kapitaalvermindering wordt kortheidshalve verwezen naar de statuten van de vennootschap.

Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne auditor en externe accountant

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 van de externe accountant en opdrachtverlening aan 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. Deze bespreekt het concept auditplan met de executive board, voordat deze het aan de auditcommissie voorlegt.

Interne auditfunctie
De interne auditor werkt onder verantwoordelijkheid van de executive board. De raad van commissarissen houdt toezicht op de interne auditfunctie en heeft regelmatig contact met de interne auditor. De executive board, de auditcommissie en de externe accountant worden betrokken bij het werkplan van de interne auditfunctie en nemen kennis van diens bevindingen. De interne auditor heeft direct toegang tot de auditcommissie en de externe accountant.

Best-practicebepalingen van de code die door FrieslandCampina niet worden toegepast

De vennootschap volgt de code volledig, door hetzij de principes en best-practicebepalingen 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 vermeld, hetzij hieronder uiteengezet:

2.1, 2.1.7-2.1.9 *Onafhankelijkheid raad van commissarissen:* zie motivering onder 'Raad van commissarissen – Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming'.

2.2.2 *Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen:* afwijking ten aanzien van de interne leden: zie motivering onder 'Raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming'.

2.3.2 *Instellen commissies:* de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie zijn om praktische redenen samengevoegd tot de remuneratie- en benoemingscommissie.

2.3.4 *Samenstelling commissies:* de samenstelling van de remuneratie- en benoemingscommissie en de samenstelling van de auditcommissie wijken af van de best-practicebepaling dat meer dan de helft van de leden van de commissies onafhankelijk moet zijn: zie motivering onder 'Commissies van de raad van commissarissen'.

2.8.1-2.8.3 *Overnamesituaties:* de best-practicebepalingen inzake overnamesituaties zijn 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.

3.4 en 3.4.2 *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 zogenoemde besloten naamloze vennootschappen

4.1-4.4.8 *Algemene vergadering:* de best-practicebepaling betreffende de algemene vergadering, informatieverschaffing en voorlichting, uitbrengen van stemmen en certificering van aandelen zijn 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.

Belastingen

FrieslandCampina neemt zijn verantwoordelijkheid bij het afdragen van belastingen.

Fiscale wet- en regelgeving

FrieslandCampina streeft naar tijdige, correcte en volledige naleving van de fiscale wetgeving in alle rechtsgebieden waarin de onderneming opereert. FrieslandCampina volgt niet alleen de letter, maar ook de geest van de fiscale wet- en regelgeving die van toepassing is op al zijn activiteiten. Dit sluit aan bij de normen en waarden die zijn vastgelegd in Compass: onze code voor goed zakelijk gedrag.

Toepassing wettelijk fiscaal coöperatief regime per 1 januari 2020

FrieslandCampina heeft per 1 januari 2020 een juridische herstructurering doorgevoerd in zijn groepsstructuur om te voldoen aan het wettelijk fiscaal coöperatief regime. Op deze manier maakt FrieslandCampina gebruik van de wettelijke regeling om zo dubbele belasting over de winst voor de leden van de coöperatie en de onderneming te voorkomen. In de herstructurering is een commanditaire vennootschap (C.V.)-structuur gecreëerd. In deze C.V. zijn alle ondernemingsactiviteiten (in Nederland), behalve de productie- en facturatie-activiteiten, per 1 januari 2020 ingebracht. De activiteiten van de C.V. worden beheerd door een directe dochtermaatschappij van de vennootschap als beherend vennoot. De herstructurering ten behoeve van toepassing van het fiscaal coöperatief regime heeft geen gevolgen voor de besluitvormings- en goedkeuringsrechten van de coöperatie en de onderneming.

Fiscale positie in de jaarrekening

FrieslandCampina verschaft zijn belanghebbenden betrouwbare informatie. Cijfers, zowel financiële als niet-financiële, zijn transparant, correct, compleet en up-to-date. Financiële verslaggeving voldoet aan lokale wet- en regelgeving en groepsgrondslagen.

Belastingplanning

FrieslandCampina betaalt belastingen in de landen waarin het opereert, overeenkomstig de activiteiten van zijn ondernemingen (belasting volgt de ondernemingen). FrieslandCampina werkt volgens het *single tax principle* en probeert situaties van dubbele belasting en dubbele niet-belasting te vermijden. Er worden geen kunstmatige belastingstructuren ingevoerd zonder commerciële en economische realiteit. FrieslandCampina neemt fiscaal verdedigbare standpunten in.

Verrekenprijzen

Intercompany-transacties zijn onderworpen aan interne richtlijnen voor verrekenprijzen. Deze interne richtlijnen zijn in overeenstemming met de OESO-richtlijnen voor verrekenprijzen die 'at arm's length' zijn. FrieslandCampina ambieert om het 'at arm's length'-handelen van relevante transacties vast te leggen door middel van het afsluiten van bilaterale of unilaterale verrekenprijsovereenkomsten met belastingautoriteiten. FrieslandCampina heeft het Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)-initiatief omarmd en verder uitgewerkt in zijn verrekenprijsdocumentatie ter waarborging van de naleving van de gepubliceerde richtlijnen, met inbegrip van het landenrapport.

Fiscale beheersing en risicomanagement

FrieslandCampina's fiscaal beleid en *tax control framework* bevorderen een cultuur van consistent, coherent en compliant belastinggedrag dat in overeenstemming is met wet- en regelgeving en tot doel heeft een duurzame en voorspelbare belastingpositie te creëren. FrieslandCampina is ervan overtuigd dat het opbouwen van professionele relaties met de belasting-autoriteiten gebaseerd op wederzijds respect, transparantie en vertrouwen aan deze voorspelbaarheid bijdraagt. Indien mogelijk wordt dit bevestigd in een coöperatieve compliance-regeling. In Nederland, het thuisland van FrieslandCampina, neemt FrieslandCampina deel aan het horizontaal toezicht-programma van de Nederlandse belastingdienst. Het Corporate Tax Department van FrieslandCampina rapporteert ten minste tweemaal per jaar aan de auditcommissie.

Verslag van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen is een onafhankelijk orgaan van de vennootschap verantwoordelijk voor het toezicht op en advies aan de executive board. Daarnaast overziet de raad van commissarissen de algemene gang van zaken, de strategie en de operationele prestaties van de onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. Bij de uitoefening van zijn taken laat de raad van commissarissen zich leiden door de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen, daarbij in aanmerking nemend de relevante belangen van alle bij de onderneming betrokken partijen. 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 'vennootschap')

Vergaderingen van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar zes keer vergaderd. Ook buiten de reguliere vergaderingen was er onderling contact, evenals met leden van de executive board en het executive leadership team. Ter voorbereiding van de vergaderingen spraken de voorzitter en vicevoorzitter regelmatig met onder andere de ceo. Gedurende het jaar kwam de raad ook tweemaal buiten de reguliere vergadercyclus bijeen voor een bespreking over strategie. Verder waren er werkbezoeken aan de ondernemingen in Indonesië, Maleisië en Duitsland.

De gewenste robuustheid en slagvaardigheid van de onderneming werden besproken, waarbij er aandacht was voor de financiële flexibiliteit en schuldcapaciteit en de verhouding tussen schuld en eigen vermogen. In dat licht werd de langetermijn-groepsfinanciering beoordeeld en keurde de raad van commissarissen het voorstel tot uitgifte van genoteerde achtergestelde obligaties voor een bedrag van maximaal 300 miljoen euro goed.
Tevens werd veelvuldig aandacht besteed aan de voortgang van de uitvoering van de strategie, waarbij steeds andere deelonderwerpen diepgaand aan de

orde kwamen en met de executive board en andere verantwoordelijke leden van het executive leadership team werden besproken. De raad besprak ook de wenselijkheid om de bedrijfsstructuur te flexibiliseren opdat de onderneming sneller en effectiever kan inspelen op kansen in en eisen van de belangrijkste markten, bijvoorbeeld door het aangaan van strategische partnerschappen. De resultaatontwikkeling van de onderneming gedurende het verslagjaar had eveneens de bijzondere aandacht van de raad.
Een ander belangrijk onderwerp was de supply chain, waar een verbeterprogramma wordt uitgevoerd: Supply Chain Unlock. De raad is hierover uitvoerig geïnformeerd. In de vergaderingen was onder meer aandacht voor een analyse van het productienetwerk en daarin benodigde verbeteringsslagen, waarvoor een meerjarenplan is opgesteld. Een investeringsvoorstel voor de aankoop van land in Indonesië werd goedgekeurd.

Een belangrijk thema gedurende met name de tweede helft van het verslagjaar werd gevormd door de ontwikkelingen in de sector en in het bijzonder de gevolgen voor de leden en de onderneming van het stikstofbeleid van het kabinet. Dit beleid leidde tot veel onrust in de sector en onder de leden van de coöperatie. Hierover werd de raad steeds bijgepraat.

De raad van commissarissen wijdde ook aandacht aan meer reguliere onderwerpen, zoals de financiële positie, waarbij de auditcommissie aan de raad rapporteerde over haar bevindingen. Ook het jaarlijkse budget, acquisities, grote investeringsvoorstellen en de voortgang van grote investeringsprojecten en het interne risicobeheer kregen de nodige aandacht. De raad nam kennis van het plan van activiteiten van de interne accountant en keurde dit goed. In februari van het verslagjaar werden de jaarrekening 2018 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 werd door de externe accountant toegelicht en ook de management letter van de accountant werd met het management besproken. Geconstateerd kon worden dat het proces ook tijdens het verslagjaar steeds goed was en dat er een goede afstemming tussen management en de externe accountant bestond. De rapportage vermeldde geen materiële aandachtspunten.

In 2019 werd voorts bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- De verantwoordelijk managers van de werkmaatschappijen in de Filippijnen en Duitsland informeerden de raad over de gang van zaken en de ontwikkeling van resultaten van hun ondernemingen. De raad bezocht het nieuwe commerciële kantoor van de Duitse werkmaatschappij in Düsseldorf en kon kennismaken met het management team.
- De voorstellen rondom de aanpassing van de berekening van de garantieprijs werden door de raad goedgekeurd.
- De raad werd verder regelmatig op de hoogte gesteld van de vorderingen op het gebied van duurzaamheid en veiligheid.
- De activiteiten op het gebied van fusies en overnames werden regelmatig besproken en de raad keurde de desinvesteringen van de werkmaatschappij Creamy Creation respectievelijk van de deelneming in CSK goed. Aan de hand van een historische analyse van grotere acquisities werd besproken of en in hoeverre de aannames in de investeringsvoorstellen juist waren.
- De digitale activiteiten van de onderneming werden besproken, ook in het licht van externe ontwikkelingen, waarover de raad werd geïnformeerd door een externe deskundige.
- Het Summit-programma werd geëvalueerd, waarbij onder meer aandacht was voor de lopende projectkosten, die onder controle zijn en de voortgang van de implementaties, die goed verlopen.
- De activiteiten op het gebied van talentmanagement werden toegelicht.

Onderwerpen als beloning en samenstelling van de executive board en het executive leadership team en de evaluatie van het functioneren van de executive board en de samenstelling van de raad van commissarissen waaronder het vervullen van vacatures in de raad, kwamen aan de orde buiten aanwezigheid van de leden van de executive board. Tijdens deze besloten vergaderingen werd eveneens het verloop van de eigen vergaderingen geëvalueerd en werd op bepaalde onderwerpen nader gereflecteerd.
De evaluatie van het eigen functioneren van de raad en dat van zijn leden en commissies is dit jaar voorbereid door de remuneratie- en benoemingscommissie, die met alle leden van de raad heeft gesproken. Het algemene

consistente beeld dat daaruit naar voren kwam, is dat de raad goed functioneert en in harmonie, met volle transparantie en respectvol samenwerkt. Ook de relatie met het management is zeer open. Er wordt voldoende informatie gedeeld en de mate van betrokkenheid is goed. De commissies functioneren naar behoren en de samenstelling van de raad is goed in de zin dat de leden elkaar aanvullen op het gebied van kennis, ervaring en persoonlijkheden. Ten aanzien van de rol van de raad in het besluitvormingsproces rondom acquisities zijn enkele aandachtspunten geformuleerd. Ook heeft de raad de wens uitgesproken de agenda te concentreren op de belangrijkste onderwerpen, zodat daarvoor voldoende tijd is in de vergaderingen.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld die de raad over specifieke taken adviseren en besluiten voorbereiden. Dit zijn de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. De taken van deze commissies volgen uit de commissiereglementen die deel uitmaken van het reglement van de raad van commissarissen en staan op de website. Deze taken worden tevens samengevat in het hoofdstuk 'Corporate governance' op pagina 78.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd in het bijzijn van het management, waaronder de cfo en de verantwoordelijke functionarissen van relevante stafafdelingen; bij enkele vergaderingen was ook de ceo aanwezig. Bij deze vergaderingen was ook de externe accountant aanwezig. Ook buiten de vergaderingen waren er contacten tussen de leden van de commissie onderling en met het management. Na elke vergadering bracht de voorzitter aan de raad van commissarissen verslag uit van de bevindingen van de auditcommissie. Daarnaast sprak de auditcommissie twee keer per jaar met de externe accountant buiten aanwezigheid van de executive board.

Het jaarverslag en de jaarrekening over 2018 zijn besproken, evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag. De totstandkoming van het jaarverslag over 2018 had de bijzondere aandacht van de auditcommissie, aangezien dit het eerste geïntegreerde jaarverslag betrof waarin ook het duurzaamheidsverslag was opgenomen. Bij het bespreken van de resultaten van de onderneming, de jaar- en halfjaarverslagen heeft de auditcommissie vooral aandacht besteed aan de meer technische verslaggevingsaspecten.

De geplande werkzaamheden van de externe accountant werden besproken aan de hand van het auditplan van de externe accountant dat op advies van de auditcommissie werd goedgekeurd door de raad van commissarissen. Het halfjaarverslag 2019, het halfjaarrapport 2019 van de externe accountant en met name zijn bevindingen met betrekking tot 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. De auditcommissie was van oordeel dat de onafhankelijkheid van de externe accountant is gewaarborgd.

De auditcommissie werd op regelmatige basis door een aantal managers (interne accountant, interne controle, enterprise risk management, accounting, treasury, ICT, belastingen, juridische zaken) geïnformeerd over hun werkzaamheden.
De auditcommissie bespreekt elk jaar het plan van activiteiten van de interne accountant en adviseert de raad van commissarissen hierover. Hierbij is voor een nieuwe aanpak gekozen, waarbij de controle-activiteiten zijn afgestemd op de resultaten van een risicoanalyse. Tevens rapporteert de interne accountant tijdens elke vergadering de commissie over zijn uitgevoerde werkzaamheden en worden zijn controlebevindingen en de voortgang op de acties ter opvolging van eerdere bevindingen besproken. Voorts werd de auditcommissie geïnformeerd over het functioneren van het interne-controleraamwerk en de analyse inzake de scheiding van functies. De auditcommissie constateerde dat

op dit laatste gebied aanzienlijke voortgang is geboekt. Ook werd gerapporteerd over de uitkomst van de analyse van de belangrijkste ondernemingsrisico's en de activiteiten die worden ondernomen om deze te mitigeren. Specifieke accountingonderwerpen die aan de orde kwamen, waren onder meer de nieuwe boekhoudregel inzake lease accounting, pensioen-verplichtingen en omzetverantwoording en de uitvoering van de jaarlijkse goodwill impairment-test.
Met de treasury functie werd onder meer gesproken over contingency maatregelen te nemen in verschillende scenario's, zoals een liquiditeitstekort. De langetermijn-groepsfinanciering van de onderneming en de beoogde uitgifte van de genoteerde achtergestelde obligaties alsmede andere opties werden meermaals door de commissie besproken. Daarnaast werden de ontwikkeling van kredietratio's en de kredietbeoordeling door krediet-beoordelingsinstanties geëvalueerd.
Tevens werd de juridische herstructurering van de groepsstructuur besproken; hierdoor kan het wettelijk fiscaal coöperatief regime worden toegepast.

Op het gebied van industrial automation werd een update gegeven van de genomen en te nemen verbeteracties, waaronder het aantrekken en trainen van goede mensen en het zekerstellen van voldoende budget. Ook besprak de auditcommissie de aanpak van de SAP-migratie, waarbij data naar een nieuw platform werden overgezet, met bijzondere aandacht voor migratie van de hiermee gemoeide risico's voor de bedrijfsvoering.
De voortgang van het Summit-project werd besproken en de commissie constateerde dat de risico's en kosten onder controle zijn en de implementaties goed verlopen.

Ook werd elk halfjaar een overzicht van materiële claims en voorzieningen voor claims besproken en rapporteerde het management over het naleven van de FrieslandCampina-gedragscode Compass. De auditcommissie constateerde dat goede resultaten werden behaald met het onderliggende programma voor goed ondernemersgedrag, dat in hoge mate bekend is bij het overgrote deel van de werknemers.

In februari 2020 zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2019 besproken, evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag.

Remuneratie- en benoemingscommissie

De activiteiten van de remuneratie- en benoemingscommissie op het gebied van beloning betroffen onder meer de gebruikelijke voorbereiding van besluitvorming door de raad omtrent het behalen door de executive board-leden van de doelstellingen voor de variabele beloning van het vorige jaar en het formuleren van voorstellen voor de structuur en doelstellingen voor het executive board leden voor het verslagjaar. Tevens werden enkele kleinere aanpassingen van het remuneratiebeleid voor de executive board en het executive leadership team besproken. Aan het einde van het verslagjaar werd een tweejaarlijkse herziening van de beloning voor de executive board, het executive leadership team en de raad van commissarissen besproken, aan de hand van een benchmark rapport opgesteld door een externe adviseur, dat de basis vormt voor een advies aan de raad van commissarissen over eventuele wijzigingen van de beloning. In maart 2019 werden de details van de beloning van de leden van de executive board en de raad van commissarissen over 2018 gerapporteerd aan de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De remuneratie- en benoemingscommissie besprak de opvolgingsplanning voor executive board-leden en overige executive leadership team-leden en was betrokken bij de wijzigingen in het executive leadership team. De commissie werd geïnformeerd over het talentontwikkelingsbeleid voor management. Voorts besprak de commissie met het management de evaluatie van de voortgang op het gebied van prestatiemanagement; hierover werd ook gesproken met de centrale ondernemingsraad.

De commissie heeft voorts de benoeming van nieuwe leden van de raad van commissarissen voorbereid en daartoe selectiecriteria geformuleerd, mede aan de hand van het profiel voor de raad en de ervaring en competenties van zittende leden.

De remuneratie- en benoemingscommissie bereidde de evaluatie van de raad van commissarissen, zijn commissies en individuele leden voor en voerde hiertoe gesprekken met alle leden van de raad van commissarissen. Tevens sprak de commissie met alle leden van het executive leadership team en de executive board en rapporteerde hierover aan de raad.

De remuneratie- en benoemingscommissie vergaderde in het verslagjaar zeven keer en rapporteerde over haar beraadslagingen aan de raad van commissarissen. Ook buiten de vergaderingen waren er met het management en onderling contacten. De ceo en de global director HR werden uitgenodigd om bij verschillende vergaderingen van de commissie aanwezig te zijn en woonden deze bij. Daarnaast spraken de commissieleden enkele keren met de centrale ondernemingsraad.

Aanwezigheid bij vergaderingen

Leden raad van commissarissen	Vergaderingen raad van commissarissen (8)	Vergaderingen auditcommissie (4)	Vergaderingen remuneratie- en benoemingscommissie (7)
J.W. Addink-Berendsen	7/8	4/4	
W. Dekker	7/8		7/7
B.E.G. ten Doeschot	8/8		
L.W. Gunning	6/8		
H.T.J. Hettinga	8/8		
D.R. Hooft Graafland	8/8	4/4	
C.C.H. Hoogeveen	8/8		
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	8/8	4/4	
F.A.M. Keurentjes	8/8		7/7
G. Mulder	8/8		
H. Stöcker	8/8		
B. van der Veer	8/8	4/4	
W.M. Wunnekink	8/8		7/7

Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit

Samenstelling raad van commissarissen en commissies; onafhankelijkheid

De raad van commissarissen van de vennootschap 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 (de 'code') en het reglement van de raad van commissarissen. De samenstelling van de raad van commissarissen en zijn commissies per 14 februari 2020 staat op pagina 186 tot en met 188.

Hans Stöcker werd herbenoemd voor een derde termijn van vier jaar. Ben van der Veer, Tex Gunning en Bert ten Doeschot zijn per 17 december 2019 afgetreden aan het einde van hun lopende termijn. Ben van der Veer en Tex Gunning sluiten een periode van respectievelijk tien en acht jaar als commissaris van FrieslandCampina af. De raad is hun zeer erkentelijk voor hun waardevolle bijdragen aan de beraadslagingen, waarbij hun kennis en ervaring van grote waarde waren. Bert ten Doeschot heeft besloten zich niet beschikbaar te stellen voor een tweede termijn in verband met het daarmee gemoeide tijdsbeslag en zijn ambities als melkveehouder. De raad respecteert zijn besluit en dankt ook hem voor zijn inzet en bijdrage.
Ter invulling van de ontstane vacatures zijn eveneens per 17 december 2019 Angelien Kemna, Heiko Schipper en Elze Jellema benoemd. Angelien Kemna volgt Ben van der Veer op als voorzitter van de auditcommissie. Angelien Kemna, Ben van der Veer en René Hooft Graafland kwalificeren elk als *financieel expert* in de zin van het reglement van de raad van commissarissen.

Diversiteit

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, 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 en tenminste 30 procent door mannen. Met vier vrouwelijke leden beantwoordt de samenstelling van de raad van commissarissen aan het diversiteitsbeleid.

Samenstelling en diversiteit executive board

De samenstelling van de executive board per 14 februari 2020 is vermeld op pagina 189 en is gelijk aan die gedurende het verslagjaar.

Diversiteit

Ook ten aanzien van de executive board en het executive leadership team is het streven een evenwichtige samenstelling, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden, de executive board en het executive leadership team het best in staat stelt optimaal te functioneren. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in zowel de executive board als het executive leadership team, met als doel een participatie van ten minste 30 procent mannen en tenminste 30 procent vrouwen. Met de samenstelling van de executive board en het executive leadership team per 14 februari 2020 wordt dit streven bereikt.
Omdat de voorkeur in het algemeen uitgaat naar het rekruteren van interne kandidaten voor beide gremia, is hierbij belangrijk dat ook in de gelederen onder de executive board voldoende vrouwelijke kandidaten voorhanden zijn. FrieslandCampina voert een diversiteitsbeleid dat erop gericht is het aantal vrouwen in deze gelederen te vergroten.

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 14 februari 2020 heeft de raad van commissarissen de door de executive board opgestelde jaarrekening 2019 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. Van de winst van 278 miljoen euro wordt 64 miljoen euro toegerekend aan de minderheidsbelangen en 158 miljoen euro toegevoegd aan de algemene reserve. De resterende winst wordt als volgt bestemd: 48 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en 8 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 2019 aan de orde komen. Ook zal de décharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2019 aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (‘de coöperatie’) wordt op 25 maart 2020 gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2019 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 de vennootschap.

Tot slot

De raad van commissarissen van FrieslandCampina is de executive board, het executive leadership team en alle werknemers van FrieslandCampina zeer erkentelijk voor hun enorme inzet en toewijding in 2019.

Raad van commissarissen
Amersfoort, 14 februari 2020

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen

(per 17 december 2019)

	Datum ingang eerste termijn	Herbenoemd voor nieuwe termijn in december	Eind van lopende termijn in december
J.W. Addink-Berendsen	16 december 2014	2018	2022
W. Dekker[1]	1 juli 2017		2020
H.T.J. Hettinga	20 december 2016		2020
D.R. Hooft Graafland[1]	1 mei 2015	2018	2022
C.C.H. Hoogeveen	19 december 2017		2021
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	15 december 2010	2014, 2018	2022
E. Jellema	17 december 2019		2023
A.G.Z. Kemna[1]	17 december 2019		2023
F.A.M. Keurentjes[2]	31 december 2008	2010, 2014, 2018	2022
G. Mulder	20 december 2016		2020
H. Stöcker	14 december 2011	2015, 2019	2023
H. W.J. Schipper	17 december 2019		2023
W.M. Wunnekink	16 december 2009	2013, 2017	2021

[1] Commissarissen die niet tevens bestuurslid van de coöperatie zijn, worden benoemd voor maximaal twee termijnen van vier jaar, gevolgd door maximaal twee termijnen van twee jaar. De overige leden van de raad van commissarissen kunnen maximaal voor twee termijnen van vier jaar worden herbenoemd, met uitzondering van de voorzitter (zie voor dit laatste in de volgende voetnoot).

[2] De voorzitter is herbenoembaar voor een extra (vierde) termijn op grond van de statuten.

Jaarrekening

Inhoud

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 91
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 92
Geconsolideerde balans 93
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 94
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties 95
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 97
Algemeen 97
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 97
Consolidatie van entiteiten 99
Segmentatie 99
Acquisities 102
Netto-omzet 103
Bedrijfskosten 103
Overige bedrijfslasten en -opbrengsten 104
Financieringsbaten en -lasten 105
Belastingen 106
Grond, gebouwen en installaties 108
Immateriële activa 110
Biologische activa 112
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen 113
Overige financiële activa 113
Voorraden 114
Handelsdebiteuren en overige vorderingen 114
Liquide middelen 115
Activa en passiva aangehouden voor verkoop 115
Eigen vermogen 115
Personeelsbeloningen 119
Latente belastingvorderingen en -verplichtingen 124
Voorzieningen 126
Rentedragende verplichtingen 127
Overige financiële verplichtingen 129
Handelscrediteuren en overige verplichtingen 131
Niet in de balans opgenomen verplichtingen 131
Transacties met verbonden partijen 132
Bezoldiging raad van commissarissen en executive board 134
Financieel risicomanagement en financiële instrumenten 134
Specificatie honorarium van de externe accountant 144
Gebeurtenissen na balansdatum 144
Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving 144
Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen 160

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans 161
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening 162
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 163
Algemeen 163
Deelnemingen in dochterondernemingen 163
Leningen aan dochterondernemingen 163
Overige vorderingen 163
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers 164
Rentedragende verplichtingen 165
Kortlopende verplichtingen 166
Overige financiële activa en verplichtingen 166
Financiële instrumenten 166
Niet in de balans opgenomen verplichtingen 167
Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders 167
Gebeurtenissen na balansdatum 167
Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder 167

Overige gegevens

Statutaire winstbestemmingsregeling 168

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	Toelichting	2019	2018
Netto-omzet	(3)	11.297	11.553
Kostprijs omzet	(4)	-9.477	-9.761
Brutomarge		**1.820**	**1.792**
Reclame- en promotiekosten	(4)	-560	-540
Verkoop- en algemene beheerskosten	(4)	-915	-867
Overige bedrijfslasten	(5)	-36	-71
Overige bedrijfsopbrengsten	(5)	123	28
Bedrijfsresultaat		**432**	**342**
Financieringsbaten	(6)	17	45
Financieringslasten	(6)	-44	-52
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(11)	21	22
Winst voor belastingen		**426**	**357**
Belastingen	(7)	-148	-154
Winst boekjaar		**278**	**203**
Winst toe te rekenen aan:			
• houders van ledenobligaties		48	47
• verstrekker van lening coöperatie		8	9
• aandeelhouder		158	74
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		**214**	**130**
Houders van minderheidsbelangen		64	73
		278	**203**

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's

	2019		2018	
Winst boekjaar		**278**		**203**
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening:				
• Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen, na aftrek van belastingen	11			
• Valuta-omrekenverschillen, na aftrek van belastingen	10		-66	
• Aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na aftrek van belastingen	3		1	
		24		**-65**
Posten die in de toekomst niet worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening:				
• Waardemutaties in de reële waarde van effecten, na aftrek van belastingen	-1			
• Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, na aftrek van belastingen	-42		-4	
		-43		**-4**
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen		**-19**		**-69**
Totaalresultaat boekjaar		**259**		**134**
Totaalresultaat toe te rekenen aan:				
• aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		202		80
• houders van minderheidsbelangen		57		54
		259		**134**

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's

	Toelichting	2019	2018
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(8)	3.509	3.282
Immateriële activa	(9)	1.638	1.710
Biologische activa	(10)	6	8
Latente belastingvorderingen	(19)	202	229
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(11)	114	124
Personeelsbeloningen	(18)	7	8
Overige financiële activa	(12)	34	47
Vaste activa		**5.510**	**5.408**
Voorraden	(13)	1.529	1.366
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)	1.603	1.636
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		26	34
Overige financiële activa	(12)	32	21
Liquide middelen	(15)	342	356
Activa aangehouden voor verkoop	(16)	7	2
Vlottende activa		**3.539**	**3.415**
Totaal activa		**9.049**	**8.823**

	Toelichting	2019	2018
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	114
Overige reserves		-252	-282
Algemene reserve		1.231	1.102
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**1.463**	**1.304**
Ledenobligaties		1.641	1.610
Lening coöperatie		295	295
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		**3.399**	**3.209**
Minderheidsbelangen		357	343
Totaal eigen vermogen	(17)	**3.756**	**3.552**
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(18)	465	433
Latente belastingverplichtingen	(19)	106	129
Voorzieningen	(20)	14	14
Rentedragende verplichtingen	(21)	1.038	1.035
Overige financiële verplichtingen	(22)	62	67
Langlopende verplichtingen		**1.685**	**1.680**
Rentedragende verplichtingen	(21)	579	616
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)	2.878	2.742
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		112	142
Voorzieningen	(20)	32	86
Overige financiële verplichtingen	(22)	7	7
Kortlopende verplichtingen		**3.608**	**3.591**
Totaal verplichtingen		**5.293**	**5.271**
Totaal passiva		**9.049**	**8.823**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's

	Toelichting	2019	2018
Operationele activiteiten			
Winst voor belastingen		**426**	**357**
Aanpassingen voor:			
• rente	(6)	29	27
• afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(8) (9)	441	362
• bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(8) (9)	43	22
• aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(11)	-21	-22
• overige financieringsbaten en -lasten		-2	-29
• uitgifte ledenobligaties		31	14
• boekwinst op desinvesteringen		-115	-6
Totaal aanpassingen		**406**	**368**
Mutaties in:			
• voorraden		-152	162
• vorderingen		51	50
• verplichtingen		59	-178
• personeelsbeloningen		-21	-36
• voorzieningen	(20)	-54	24
Totaal mutaties		**-117**	**22**
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		**715**	**747**
Ontvangen dividend		23	23
Betaalde vennootschapsbelasting		-145	-120
Betaalde rente		-43	-40
Ontvangen rente		17	9
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		**567**	**619**

	Toelichting	2019	2018
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		**567**	**619**
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-372	-485
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		15	13
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen		168	
Ontvangen aflossingen op verstrekte leningen		27	16
Verstrekte leningen		-1	-1
Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen	(2) (11)	-22	-37
Ontvangen verzekeringscompensatie vaste activa			4
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		**-185**	**-490**
Financieringsactiviteiten			
Uitbetaald dividend aan houders van minderheidsbelangen		-43	-63
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties		-43	-42
Opgenomen rentedragende verplichtingen		1.742	851
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-1.924	-843
Afgelost op leaseverplichtingen		-70	
Aflossing voorwaardelijke verplichtingen	(27)	-2	
Investeringen in minderheidsbelangen			-2
Afwikkeling derivaten en overige			-2
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		**-340**	**-101**
Nettokasstroom		**42**	**28**
Liquide middelen begin boekjaar[1]		224	193
Nettokasstroom		42	28
Koersverschil liquide middelen		12	3
Liquide middelen einde boekjaar[1]		**278**	**224**

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

										2019
					Overige reserves					
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Lening coöperatie	Reserve kasstroom-afdekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	Algemene reserve	**Eigen vermogen**[1]	Minderheids-belangen	**Totaal**
Begin boekjaar	370	114	1.610	295	-25	-257	1.102	**3.209**	343	**3.552**
Overzicht totaalresultaat boekjaar:										
• winst boekjaar			48	8			158	**214**	64	**278**
• overig totaalresultaat					11	19	-42	**-12**	-7	**-19**
Totaalresultaat boekjaar			**48**	**8**	**11**	**19**	**116**	**202**	**57**	**259**
Transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:										
• uitbetaald dividend aan houders van minderheidsbelangen									-43	**-43**
• uitbetaalde rentevergoeding aan verstrekker van lening coöperatie				-8			2	**-6**		**-6**
• uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties			-48				11	**-37**		**-37**
• uitgifte ledenobligaties			31					**31**		**31**
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers			**-17**	**-8**			**13**	**-12**	**-43**	**-55**
Einde boekjaar	**370**	**114**	**1.641**	**295**	**-14**	**-238**	**1.231**	**3.399**	**357**	**3.756**

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

										2018
					Overige reserves					
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Lening coöperatie	Reserve kasstroom-afdekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	Algemene reserve	**Eigen vermogen**[1]	Minderheids-belangen	**Totaal**
Begin boekjaar	370	114	1.596	295	-25	-211	1.039	**3.178**	334	**3.512**
Overzicht totaalresultaat boekjaar:										
• winst boekjaar			47	9			74	**130**	73	**203**
• overig totaalresultaat						-46	-4	**-50**	-19	**-69**
Totaalresultaat boekjaar			**47**	**9**		**-46**	**70**	**80**	**54**	**134**
Transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:										
• uitbetaald dividend aan houders van minderheidsbelangen									-63	**-63**
• uitbetaalde rentevergoeding aan verstrekker van lening coöperatie				-9			2	**-7**		**-7**
• uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties			-47				11	**-36**		**-36**
• uitgifte ledenobligaties			14					**14**		**14**
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers			**-33**	**-9**			**13**	**-29**	**-63**	**-92**
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen:										
• transacties met houders van minderheidsbelangen							-20	**-20**	18	**-2**
Totaal transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen							**-20**	**-20**	**18**	**2**
Einde boekjaar	**370**	**114**	**1.610**	**295**	**-25**	**-257**	**1.102**	**3.209**	**343**	**3.552**

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

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 2019 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 10 miljard kilogram ledenmelk 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, horeca-bedrijven 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 continuïteits-beginsel.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving zijn opgenomen in toelichting 30.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties zoals toegepast door FrieslandCampina

De volgende wijzigingen zijn voor het eerst van toepassing in 2019 en hebben impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina:

IFRS 16 'Leases'

IFRS 16 bevat een uniforme verwerkingswijze voor alle leaseovereenkomsten in de balans. Dit betekent dat ook de activa en passiva die samenhangen met operationele leases op de balans zijn opgenomen.

Bij de toepassing van IFRS 16 heeft FrieslandCampina gebruik gemaakt van de volgende opties, zoals toegestaan door de standaard:

- leases met een looptijd van minder dan 12 maanden zijn geclassificeerd als korte termijn leases en worden in de winst- en verliesrekening verantwoord;
- leasekosten voor activa met een geringe waarde zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord;
- initiële directe kosten zijn buiten beschouwing gelaten in de waardering van activa met een gebruiksrecht per transitiedatum.

De niet in de balans opgenomen leaseverplichtingen per 31 december 2018 sluiten als volgt aan naar de leaseverplichtingen in de balans per 1 januari 2019:

Niet in de balans opgenomen leaseverplichtingen per 31 december 2018	**237**
Korte termijn leases, leases met een geringe waarde en overige componenten	-9
Financiële leases	5
Impact van discontering	-17
Effect van andere behandeling van verlengingsopties en opties tot vroegtijdige beëindiging van contracten	4
Leaseverplichting per 1 januari 2019	**220**

De impact van discontering per 1 januari 2019 is bepaald op basis van een rentevoet die specifiek in het contract is opgenomen dan wel de marginale rentevoet van FrieslandCampina. De gewogen gemiddelde rentevoet zoals gehanteerd bij de berekening van de leaseverplichtingen per 1 januari 2019 is 1,85%.

FrieslandCampina heeft IFRS 16 vanaf 1 januari 2019 retroactief toegepast waarbij vergelijkende cijfers 2018 niet zijn aangepast. Het cumulatieve effect van de eerste toepassing van deze standaard heeft geen impact op het eigen vermogen per 1 januari 2019.

Wijziging in IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7
FrieslandCampina past de 'Amendments to IFRS 9, IAS 39 and IFRS 7 Interest Rate Benchmark Reform' die in september 2019 is uitgegeven, vervroegd toe. In overeenstemming met de overgangsbepaling zijn de wijzigingen met terugwerkende kracht toegepast op afgedekte posities die aan het begin van het verslagjaar bestonden of die gedurende het jaar zijn ontstaan. De wijzigingen bieden tijdelijke vrijstelling voor de toepassing van specifieke hedge accounting verplichtingen die door de IBOR-reform worden beïnvloed. Deze vrijstelling heeft als gevolg dat de IBOR-reform in de meeste gevallen niet leidt tot een beëindiging van de afgedekte relatie.

Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties die nog niet van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf 1 januari 2019 en niet vroegtijdig zijn toegepast
Overige nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties, die van kracht worden voor boekjaren beginnend na 1 januari 2019, zijn niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Naar verwachting hebben deze geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

Overeenstemmingsverklaring
De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met 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), 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 2019 wordt, na ondertekening door de executive board en de raad van commissarissen op 14 februari 2020, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 27 februari 2020. Op 25 maart 2020 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 materiële balansposten:
- derivaten gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening of via het overig totaalresultaat in het eigen vermogen;
- nettopensioenverplichting (actief) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, gewaardeerd tegen reële waarde van de fondsbeleggingen, verminderd met de contante waarde van de toegezegde pensioenrechten.

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

Beoordelingen, schattingen en aannames
De opstelling van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met EU-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. Kosten of baten als gevolg van herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schattingen worden herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De schattingen en aannames die als meest kritisch worden aangemerkt zijn:
- bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 8 en 9);
- gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa (zie toelichting 8 en 9);
- benutting van fiscale verliezen en onzekere fiscale posities (zie toelichting 7, 19 en 24);
- waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 18);
- waardering van put-optieverplichtingen (zie toelichting 27);
- voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen (zie toelichting 20 en 24);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de bepaling van de reële waarde van bedrijfscombinaties en financiële instrumenten (zie toelichting 2 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 51% in FrieslandCampina Engro Pakistan 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 74,53%-belang in Het Kaasmerk B.V. en een 60%-belang in United Dutch Arizona Dairy Inc. In deze belangen heeft FrieslandCampina ondanks een aandelenbelang van meer dan 50% geen overheersende zeggenschap op basis van de overeenkomsten. De belangen in deze entiteiten worden verwerkt volgens de 'equity'-methode.

FrieslandCampina heeft een belang van 89,56% in CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs- GmbH en heeft door middel van een overeenkomst recht op 100% van de resultaten van deze vennootschap. Deze entiteit wordt volledig geconsolideerd, met opname van een minderheidsbelang.

Voor een nader inzicht in de verwerking van bovenstaande in de jaarrekening wordt verwezen naar toelichting 2, 11 en 17 in de jaarrekening.

1. Segmentatie

FrieslandCampina onderscheidt vier segmenten, bestaande uit de vier marktgerichte business groups:

- Consumer Dairy voorziet consumenten van zuivelproducten zoals melk, yoghurt, gecondenseerde melk, zuiveldranken, kaas, boter en room. Voor professionele afnemers zoals bakkers, patissiers, chocolatiers, koks en cateraars biedt Consumer Dairy een breed assortiment room, boter, desserts en vullingen.

- Specialised Nutrition levert voeding aan specifieke consumentengroepen, zoals ouderen, kinderen en sporters. Voor jonge kinderen die volledig afhankelijk zijn van betrouwbare voeding met een unieke combinatie van voedingsstoffen, voor volwassenen in verschillende levensfasen en voor sporters die sportvoeding als een belangrijke factor voor hun prestaties zien.

- Ingredients levert op zuivel gebaseerde ingrediënten. Deze bieden toegevoegde waarde – met toepassingsgerichte innovaties – aan producenten van kindervoeding en voedingsmiddelen, aan de farmaceutische industrie en aan producenten van diervoeders. De business group werkt nauw samen met afnemers en richt zich op markten voor kinderen, ouderen en medische voeding.

- Dairy Essentials produceert en verkoopt Nederlandse kazen zoals Gouda, Edam, Maasdam en een breed assortiment buitenlandse kazen en verschillende soorten boters en melkpoeders voor professionele en industriële afnemers. De business group zorgt voor het verdelen van alle binnenkomende melk en het verwaarden van grote volumes melk tegen zo laag mogelijke kosten met een zo hoog mogelijk rendement.

Segmentatie naar business group

	Consumer Dairy	Specialised Nutrition	Ingredients	Dairy Essentials	Overige	Eliminatie	2019 Totaal
Netto-omzet derden	5.867	1.205	1.773	2.449	3		**11.297**
Interne leveringen[1]	324	91	566	1.541		-2.522	
Totaal netto-omzet	**6.191**	**1.296**	**2.339**	**3.990**	**3**	**-2.522**	**11.297**
Bedrijfsresultaat	289	260	173	-39	-251		**432**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			5	5	11		**21**
Financieringsbaten en -lasten							**-27**
Winst voor belastingen							**426**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	4,9	21,6	9,8	-1,6			**3,8**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	3.662	567	2.433	1.566	912	-846	**8.293**
Boekwaarde overige activa							**756**
Totaal activa							**9.049**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	1.719	296	465	667	1.096	-846	**3.397**
Overige verplichtingen							**1.896**
Totaal verplichtingen							**5.293**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	153	8	137	55	44		**397**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-176	-14	-116	-64	-71		**-441**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-1	-20	-16	-8	-5		**-50**
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa	7						**7**
Geïnvesteerd vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			32	4	78		**114**

1 Interne leveringen zijn gewaardeerd op vergelijkbare wijze als transacties met derden.
2 Betreft boekwaarde activa exclusief latente belastingvorderingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, verstrekte leningen, effecten, langlopende vorderingen, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, vordering op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., liquide middelen en activa aangehouden voor verkoop.
3 Betreft personeelsbeloningen, voorzieningen, derivaatverplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen, exclusief verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
4 Betreft de investeringen in grond, gebouwen en installaties en immateriële activa, exclusief investeringen in activa met een gebruiksrecht.

							2018
	Consumer Dairy	Specialised Nutrition	Ingredients	Dairy Essentials	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	5.612	1.246	1.734	2.947	14		**11.553**
Interne leveringen[1]	336	76	773	1.474		-2.659	
Totaal netto-omzet	**5.948**	**1.322**	**2.507**	**4.421**	**14**	**-2.659**	**11.553**
Bedrijfsresultaat	224	346	213	-203	-238		**342**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			6	4	12		**22**
Financieringsbaten en -lasten							**-7**
Winst voor belastingen							**357**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	4,0	27,8	12,3	-6,9			**3,0**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	3.554	545	2.337	1.533	883	-827	**8.025**
Boekwaarde overige activa							**798**
Totaal activa							**8.823**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	1.651	265	532	638	1.027	-827	**3.286**
Overige verplichtingen							**1.985**
Totaal verplichtingen							**5.271**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	131	12	204	61	53		**461**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-151	-7	-97	-59	-48		**-362**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-6		-17	-8			**-31**
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa				8			**8**
Geïnvesteerd vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			17	32	75		**124**

1 Interne leveringen zijn gewaardeerd op vergelijkbare wijze als transacties met derden.
2 Betreft boekwaarde activa exclusief latente belastingvorderingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, verstrekte leningen, effecten, langlopende vorderingen, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, vordering op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., liquide middelen en activa aangehouden voor verkoop.
3 Betreft personeelsbeloningen, voorzieningen, derivaatverplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen, exclusief verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Geografische informatie	2019 Netto-omzet derden	2019 Boekwaarde operationale vaste activa	2018 Netto-omzet derden	2018 Boekwaarde operationale vaste activa
Nederland	4.688	3.455	5.162	3.404
Duitsland	944	385	981	374
Rest van Europa	1.507	365	1.433	328
Azië en Oceanië	3.194	783	3.138	750
Afrika en het Midden-Oosten	788	106	708	85
Noord- en Zuid-Amerika	176	54	131	49
	11.297	**5.148**	**11.553**	**4.990**

De netto-omzet is uitgesplitst naar vestigingsland van de werkmaatschappij.
De boekwaarde operationele vaste activa betreft grond, gebouwen en installatie en immateriële vaste activa. Rest van Europa bevat met name de vestigingslanden Frankrijk, België en Griekenland. Azië en Oceanië bevat met name de vestigingslanden Indonesië, China, Filipijnen, Thailand en Hong Kong. Zie toelichting 3 voor de splitsing van de netto-omzet naar geografische locatie van de afnemers.

2. Acquisities

Acquisities 2019

Kaas snij- en verpakkingsactiviteiten

Op 8 april 2019 heeft FrieslandCampina de zeggenschap verworven over de activiteiten van W. Bakker Kaashandel B.V. middels de aankoop van een 100% aandelenbelang en de overname van het vastgoed in Bodegraven voor het totaalbedrag van EUR 6 miljoen. De activiteiten betreffen het snijden, verwerken en verpakken van kaas. De netto reële waarde van de verkregen activa en verplichtingen is vastgesteld op EUR 3 miljoen. De goodwill uit hoofde van deze acquisitie bedraagt EUR 3 miljoen.

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

De activiteiten van bovengenoemd acquisitie zijn ondergebracht binnen de business group Dairy Essentials.

Acquisities 2018

De 'purchase price allocations' met betrekking tot de overnames van Jana Foods, Millán Vicente, Best Cheese USA en Best Cheese Nederland zijn in 2019 afgerond. De definitieve 'purchase price allocations' hebben geleid tot een wijziging in de reële waarde van de verworven immateriële vaste activa, voorraden, overige schulden en de verantwoorde goodwill.

De reële waarde van de immateriële vaste activa en voorraden is in beide gevallen met EUR 1 miljoen verlaagd, met name als gevolg van definitieve vaststelling van de waardering van klantrelaties. Daarnaast is de reële waarde van een voorwaardelijke verplichting met EUR 1 miljoen verhoogd. Als gevolg van deze aanpassingen zijn de latente belastingverplichting en de verantwoorde goodwill gewijzigd. De vergelijkende cijfers zijn overeenkomstig aangepast.

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

	Voorlopige 'purchase price allocation'	Aanpassing	Definitieve 'purchase price allocation'
Grond, gebouwen en installaties	6		6
Immateriële activa	12	-1	11
Voorraden	12	-1	11
Handelsvorderingen en overige activa	13		13
Liquide middelen	2		2
Latente belastingverplichtingen	-2	1	-1
Overige verplichtingen	-21	-1	-22
Saldo identificeerbare activa en verplichtingen	**22**	**-2**	**20**

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

	Voorlopige 'purchase price allocation'	Aanpassing	Definitieve 'purchase price allocation'
Betaalde vergoedingen	39		39
Voorwaardelijke verplichtingen	6	1	7
Reële waarde van identificeerbare activa en verplichtingen	-22	2	-20
Goodwill	**23**	**3**	**26**

3. Netto-omzet

	2019		2018	
Netto-omzet naar geografische locatie afnemer		%		%
Nederland	2.273	20	2.588	22
Duitsland	991	9	1.069	9
Rest van Europa	2.666	24	2.737	24
Azië en Oceanië	3.834	34	3.753	32
Afrika en het Midden-Oosten	1.078	9	1.001	9
Noord- en Zuid-Amerika	455	4	405	4
	11.297	**100**	**11.553**	**100**

De netto-omzet betreft hoofdzakelijk de verkoop van goederen waarbij de prestatielevering door FrieslandCampina plaatsvindt op een specifiek moment en niet gedurende een periode.

4. Bedrijfskosten

	2019	2018
Melk leden-melkveehouders	-3.871	-3.933
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.151	-3.463
Personeelskosten	-1.180	-1.123
Afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-441	-362
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-48	-15
Reclame- en promotiekosten	-560	-540
Transportkosten	-521	-500
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-324	-334
Energiekosten	-180	-185
Overige	-676	-713
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	**-10.952**	**-11.168**

In de kosten voor afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa is EUR 61 miljoen (2018: nihil) aan afschrijving voor activa met gebruiksrecht opgenomen, als gevolg van IFRS 16, zie toelichting 8.

Onder overige bedrijfskosten zijn kosten opgenomen voor korte termijn leasecontracten, leases met een lage waarde en variabele leasebetalingen voor in totaal EUR 18 miljoen. Deze kosten hebben met name betrekking op korte termijn huur van heftrucks, variabele vergoedingen voor opslag en de huur van activa met een lage waarde, zoals pallets, bedrijfskleding en kantoorbenodigdheden.

De overige bedrijfskosten hebben verder met name betrekking op overige personeelskosten, kantoorkosten en kosten voor onderhoud en reparaties.

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2019 in totaal EUR 82 miljoen (2018: EUR 80 miljoen), waarvan EUR 55 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2018: EUR 44 miljoen).

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

Personeelskosten	2019		2018	
		%		%
Lonen en salarissen	-966	82	-914	81
Sociale lasten	-111	9	-109	10
Lasten uit hoofde van langetermijn-personeelsbeloningen	-103	9	-100	9
	-1.180	**100**	**-1.123**	**100**

Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's)	2019		2018	
		%		%
Consumer Dairy	13.445	57	13.633	57
Specialised Nutrition	2.387	10	2.345	10
Ingredients	3.293	14	3.248	14
Dairy Essentials	2.731	11	2.743	11
Corporate en overige	1.960	8	1.800	8
	23.816	**100**	**23.769**	**100**

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)	2019		2018	
		%		%
Nederland	7.948	33	7.701	32
Duitsland	1.481	6	1.623	7
Rest van Europa	3.997	17	3.937	17
Azië en Oceanië	9.183	39	9.306	39
Afrika en het Midden-Oosten	1.025	4	1.029	4
Noord- en Zuid-Amerika	182	1	173	1
	23.816	**100**	**23.769**	**100**

5. Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

Overige bedrijfslasten	2019	2018
Implementatiekosten ICT-standaardisatie-programma	-15	-18
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisa-tievoorzieningen (toelichting 20)	-15	-33
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties	5	-7
Overige bedrijfslasten	-11	-13
	-36	**-71**

Overige bedrijfsopbrengsten	2019	2018
Baten uit verkoop van grond, gebouwen en installaties	3	6
Verzekeringscompensatie	2	12
Boekwinst verkoop bedrijfsonderdelen	112	
Overige bedrijfsopbrengsten	6	10
	123	**28**

Terugname bijzondere waardeverminderingen
De terugnames van bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op de verkoop van activa van gesloten productielocaties.

Desinvestering belang in CSK Food Enrichment
Op 30 december 2019 heeft FrieslandCampina haar belang in CSK Food Enrichment, verantwoord binnen business group Dairy Essentials, verkocht aan Koninklijke DSM. Het resultaat op deze verkoop van EUR 91 miljoen is verantwoord onder boekwinst verkoop bedrijfsonderdelen.

Desinvestering Creamy Creation-activiteiten
Op 1 november 2019 heeft FrieslandCampina de verkoop van de Creamy Creation-activiteiten in Rijkevoort (Nederland) en het verkoopkantoor in Paramus (Verenigde Staten) aan Wagram Equity partners afgerond. Het in Rijkevoort gevestigde bedrijfsonderdeel produceert en verkoopt crème likeuren voor verwerking in zowel alcoholische als niet-alcoholische dranken. Creamy Creation realiseerde in 2018 met 84 medewerkers een omzet van circa EUR 55 miljoen en was onderdeel van business group Ingredients.

Per november 2019 worden de Creamy Creation-activiteiten niet langer geconsolideerd. De resultaten tot het moment van verkoop zijn opgenomen in de winst-en-verlies-rekening. De verkoop heeft geresulteerd in een winst van EUR 21 miljoen en is verantwoord onder boekwinst verkoop bedrijfsonderdelen.

Reële waarde van de overeengekomen vergoeding	**52**
Overgedragen activa	-36
Overgedragen verplichtingen	8
Kosten gerelateerd aan verkoop	-3
Winst verkoop bedrijfsonderdeel	**21**

6. Financieringsbaten en -lasten

	2019	2018
Financieringsbaten		
Rentebaten	8	7
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	5	
Overige financieringsbaten	4	38
	17	**45**
Financieringslasten		
Rentelasten	-37	-34
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen		-11
Overige financieringslasten	-7	-7
	-44	**-52**

De overige financieringsbaten bestaan uit het resultaat op afdekkingsderivaten van EUR 4 miljoen (2018: EUR 8 miljoen).

Onder de rentelasten is onder meer de oprenting van leaseverplichtingen van EUR 4 miljoen opgenomen (2018: niet van toepassing).

De overige financieringslasten bestaan uit de amortisatie van transactiekosten en betaalde vergoedingen voor langlopende leningen van EUR 3 miljoen (2018: EUR 3 miljoen) en uit de oprenting en herwaardering van put-optie verplichtingen van EUR 4 miljoen (2018: bate van EUR 26 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 2019 heeft FrieslandCampina hierop een positief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 2 miljoen (2018: EUR 16 miljoen positief).

7. Belastingen

Specificatie belastinglasten	2019	2018
Acute belasting huidig boekjaar	-121	-114
Aanpassing voorgaande boekjaren	1	-4
Acute belasting	**-120**	**-118**
Latente belasting huidig boekjaar	-2	3
Aanpassingen in latente belastingen, toe te schrijven aan veranderingen in de belastingtarieven	-4	-1
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-22	-38
Latente belasting	**-28**	**-36**
Belastingdruk	**-148**	**-154**

De afwaardering van latente belastingvorderingen is met name het gevolg van onvoldoende verwachte belastbare resultaten in Nederland en China om de latente belastingvordering te compenseren.

	2019		2018	
Effectieve belastingdruk	Bedrag	%	Bedrag	%
Winst voor belastingen	426		357	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	-106	25,0	-89	25,0
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	6	-1,4	6	-1,7
Effect wijziging belastingtarieven	-4	0,9	-1	0,3
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	-0,9	4	-1,1
Bronbelasting op dividenden	-13	3,0	-9	2,5
Niet-aftrekbare kosten	-13	3,0	-30	8,4
Onbelaste baten	-1	0,2	7	-2,0
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-22	5,1	-38	10,6
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	1	-0,2	-4	1,1
Effectieve belastingdruk	**-148**	**34,7**	**-154**	**43,1**

Het effect wijziging belastingtarieven heeft met name betrekking op Pakistan en Nederland.

Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen	2019		
	Voor belastingen	Belasting-last/-bate	Na belastingen
Rentevergoeding lening coöperatie	-8	2	-6
Rentevergoeding ledenobligaties	-48	11	-37
	-56	**13**	**-43**
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	14	-3	11
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	13	-3	10
Waardemutatie joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'methode	3		3
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-55	13	-42
	-25	**7**	**-18**

Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen	2018		
	Voor belastingen	Belasting-last/-bate	Na belastingen
Rentevergoeding lening coöperatie	-9	2	-7
Rentevergoeding ledenobligaties	-47	11	-36
	-56	**13**	**-43**
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	-65	-1	-66
Waardemutatie joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'methode	1		1
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	3	-7	-4
	-61	**-8**	**-69**

8. Grond, gebouwen en installaties

						2019
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa met gebruiksrecht	Activa in uitvoering	**Totaal**
Aanschafwaarde	1.691	4.131	472		445	**6.739**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-814	-2.339	-304			**-3.457**
Boekwaarde begin boekjaar	**877**	**1.792**	**168**		**445**	**3.282**
Effect van wijziging in grondslagen	-2	-1	-2	220		**215**
Aangepaste boekwaarde begin boekjaar	**875**	**1.791**	**166**	**220**	**445**	**3.497**
Verworven middels acquisitie	2			1		**3**
Investeringen	3	12	5	48	345	**413**
Desinvesteringen	-2	-5	-2			**-9**
Valuta-omrekenverschillen	7	11	2		2	**22**
Herwaarderingen				8		**8**
Herclassificaties	65	217	59		-351	**-10**
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-8	-10	-1	-1	-1	**-21**
Afschrijvingen	-66	-199	-45	-61		**-371**
Bijzondere waardeverminderingen	-3	-15	-6		-6	**-30**
Terugname bijzondere waardeverminderingen	4	2	1			**7**
Boekwaarde einde boekjaar	**877**	**1.804**	**179**	**215**	**434**	**3.509**
Aanschafwaarde	1.749	4.247	501	276	438	**7.211**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-872	-2.443	-322	-61	-4	**-3.702**
Boekwaarde einde boekjaar	**877**	**1.804**	**179**	**215**	**434**	**3.509**

Zie toelichting 2 voor nadere toelichting over de mutatie uit hoofde van 'verworven middels acquisitie'.

De investeringen van EUR 413 miljoen hebben voornamelijk betrekking op de uitbreiding van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland.

De bijzondere waardeverminderingen in 2019 hebben met name betrekking op activa die zijn vervangen of buiten gebruik zijn gesteld.

De overboeking naar activa aangehouden voor verkoop heeft voornamelijk betrekking op de verkoop van de Creamy Creation-activiteiten. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 5.

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 2 miljoen (2018: EUR 2 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rentepercentage is 1,3% (2018: 1,5%).

					2018
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	**Totaal**
Aanschafwaarde	1.595	3.887	401	564	**6.447**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-751	-2.215	-273		**-3.239**
Boekwaarde begin boekjaar	**844**	**1.672**	**128**	**564**	**3.208**
Verworven middels acquisitie	2	4			**6**
Investeringen	2	12	6	388	**408**
Desinvesteringen	-1	-3	-1		**-5**
Valuta-omrekenverschillen	-3	-12	-1		**-16**
Herclassificaties	101	318	73	-495	**-3**
Afschrijvingen	-64	-192	-37		**-293**
Bijzondere waardeverminderingen	-5	-14		-12	**-31**
Terugname bijzondere waardeverminderingen	1	7			**8**
Boekwaarde einde boekjaar	**877**	**1.792**	**168**	**445**	**3.282**
Aanschafwaarde	1.691	4.131	472	445	**6.739**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-814	-2.339	-304		**-3.457**
Boekwaarde einde boekjaar	**877**	**1.792**	**168**	**445**	**3.282**

Activa met een gebruiksrecht

De volgende tabel geeft de boekwaarde en afschrijvingslasten per categorie van activa met een gebruiksrecht. Leases in de categorie grond en gebouwen betreffen met name kantoorgebouwen en opslaglocaties. Leases in de categorie machines en installaties hebben voornamelijk betrekking op productielijnen, trucks en heftrucks. Geleasede andere vaste bedrijfsmiddelen betreffen met name personenauto's.

	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen
Grond en gebouwen	132	28
Machines en installaties	50	16
Andere vaste bedrijfsmiddelen	33	17
	215	**61**

9. Immateriële activa

	Goodwill	Handelsmerken, klantrelaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	2019 Totaal
Aanschafwaarde	1.322	468	422	47	**2.259**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-113	-232		**-549**
Boekwaarde begin boekjaar	**1.118**	**355**	**190**	**47**	**1.710**
Verworven middels acquisitie	3				**3**
Investeringen				32	**32**
Valuta-omrekenverschillen	-8	-9			**-17**
Herclassificaties			45	-35	**10**
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-10				**-10**
Amortisatie		-24	-46		**-70**
Bijzondere waardeverminderingen		-19		-1	**-20**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.103**	**303**	**189**	**43**	**1.638**
Aanschafwaarde	1.307	408	457	44	**2.216**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-105	-268	-1	**-578**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.103**	**303**	**189**	**43**	**1.638**

De mutatie in goodwill uit hoofde van 'overboeking naar activa aangehouden voor verkoop' heeft betrekking op de verkoop van de Creamy Creation-activiteiten. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 5.

De bijzondere waardeverminderingen in 2019 hebben voornamelijk betrekking op de afwaardering van klantrelaties binnen business group Specialised Nutrition, als gevolg van verslechterde vooruitzichten.

FrieslandCampina is in 2010 een wereldwijd ICT-standaardisatieprogramma gestart. Gedurende 2019 is hiervoor een bedrag van EUR 13 miljoen geactiveerd (2018: EUR 23 miljoen), waarvan het gedeelte dat eind 2019 nog in uitvoering is, is verantwoord onder de categorie 'Immateriële activa in uitvoering'. De amortisatie in 2019 op het ICT-standaardisatieprogramma bedroeg EUR 26 miljoen (2018: EUR 29 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 worden afgerond in 2021.

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

					2018
	Goodwill	Handelsmerken, klantrelaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	**Totaal**
Aanschafwaarde	1.330	527	310	105	**2.272**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-119	-192		**-515**
Boekwaarde begin boekjaar	**1.126**	**408**	**118**	**105**	**1.757**
Verworven middels acquisitie	26	11			**37**
Investeringen			3	51	**54**
Valuta-omrekenverschillen	-34	-38			**-72**
Herclassificaties			112	-109	**3**
Amortisatie		-26	-43		**-69**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.118**	**355**	**190**	**47**	**1.710**
Aanschafwaarde	1.322	468	422	47	**2.259**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-113	-232		**-549**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.118**	**355**	**190**	**47**	**1.710**

Goodwill impairment test

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

De goodwill impairment test is eind 2019 opnieuw uitgevoerd, als gevolg van een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering vanwege verwachte lagere resultaten in de business group Dairy Essentials.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de goodwill aan de kasstroom genererende eenheden is gealloceerd. Ook zijn de belangrijkste aannames die eind 2019 zijn toegepast voor de berekening van de bedrijfswaarde per business group weergegeven:

	31 december						Aannames	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
	Goodwill	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Discontovoet voor belastingen	% Discontovoet voor belastingen
Consumer Dairy	703	716	2,5	3,0	7	9	9	8
Specialised Nutrition	232	227	2,5	3,0	6	7	7	8
Ingredients	151	161	1,5	2,5	5	10	7	8
Dairy Essentials	17	14	0,0	1,5	-3	3	5	5
	1.103	**1.118**						

De gemiddelde groeivoet van de brutomarge per business group in de meerjarenplannen tot en met 2022 is gebaseerd op ervaringen uit het verleden, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en marktconforme groeipercentages. De toenamen 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 2020 en de meerjarenplannen tot en met 2022. Tevens wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die met name de business group Dairy Essentials vervult bij het verwerken van ledenmelk. Deze compensatie door de andere business groups dient ter dekking van het verlies op de verwerking van ledenmelk in basiszuivelproducten, dat met name de business group Dairy Essentials realiseert, doordat alle melk aangeleverd door de leden-melkveehouders afgenomen dient te worden. Voor de periode na 2022 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte langetermijninflatiepercentages, zoals in de markt gebruikelijk is, welke is gemaximeerd tot 0% voor de Eurozone.

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.

10. Biologische activa

De biologische activa betreft melkvee in Pakistan. Op 31 december 2019 heeft FrieslandCampina 3.391 volwassen koeien die in staat zijn om melk te produceren (2018: 3.170) en 2.076 onvolwassen koeien die worden grootgebracht om melk te produceren in de toekomst (2018: 2.580).

11. 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.

	2019			2018		
	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Totaal	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Totaal
Boekwaarde	101	13	**114**	83	41	**124**
Aandeel in:						
• Winst of verlies, na aftrek van belastingen	17	4	**21**	15	7	**22**
• Overig totaalresultaat	3		**3**	1		**1**
Totaalresultaat	**20**	**4**	**24**	**16**	**7**	**23**

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'-methode. Het belang van FrieslandCampina in Betagen Holding Ltd. bedraagt EUR 65 miljoen (2018: EUR 65 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen goodwill betreft (2018: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2019 bedraagt EUR 11 miljoen (2018: EUR 9 miljoen).

In oktober 2019 heeft FrieslandCampina voor EUR 15 miljoen een 60% belang in een joint venture met United Dairymen of Arizona verkregen.

In december 2019 heeft FrieslandCampina haar belang in de geassocieerde deelneming CSK Food Enrichment verkocht. Voor nadere toelichting zie toelichting 5.

Voor een opsomming van de belangrijkste joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar pagina 160.

12. Overige financiële activa

	2019	2018
Langlopende overige financiële activa		
Verstrekte leningen	11	19
Effecten		1
Derivaten	17	21
Langlopende vorderingen	6	6
	34	**47**
Kortlopende overige financiële activa		
Derivaten	30	3
Overige	2	18
	32	**21**

De gemiddelde rentevergoeding van de verstrekte leningen is ultimo 2019 5,2% (2018: 4,9%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 4 miljoen na 2024.

De voorziening voor verwachte kredietverliezen met betrekking tot overige financiële activa is ultimo 2019 niet significant.

Voor een toelichting op derivaten, zie toelichting 22. Voor de bepaling van de reële waarde van effecten en derivaten wordt verwezen naar toelichting 27.

13. Voorraden

	2019	2018
Grond- en hulpstoffen	500	450
Gereed product en handelsgoederen	1.066	980
Afwaardering naar lagere marktwaarde	-37	-64
	1.529	**1.366**

Van de voorraden is EUR 129 miljoen (2018: EUR 271 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.

14. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2019	2018
Handelsdebiteuren	1.225	1.346
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren	-20	-20
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	49	11
Overige vorderingen	75	54
	1.329	**1.391**
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	144	134
Vooruitbetalingen	130	111
	1.603	**1.636**
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren		
Begin boekjaar	-20	-17
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-5	-9
Vrijvallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	4	3
Afboeking handelsdebiteuren	1	3
Einde boekjaar	**-20**	**-20**

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen	2019			2018		
	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	1.174	-9	1.165	1.157	-4	1.153
Overschrijding minder dan 3 maanden	151	-2	149	228	-4	224
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	16	-1	15	12		12
Overschrijding meer dan 6 maanden	8	-8		14	-12	2
	1.349	**-20**	**1.329**	**1.411**	**-20**	**1.391**

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 2019 bedraagt de verzekerde positie EUR 227 miljoen (2018: EUR 226 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

15. Liquide middelen

	2019	2018
Deposito's	107	129
Overige liquide middelen	235	227
	342	**356**

Een tegoed van EUR 52 miljoen (2018: EUR 3 miljoen) voor met name intercompany-leveringen in Nigeria staat niet geheel ter vrije beschikking. Dit tegoed komt vrij op het moment van levering van de goederen.

16. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

	2019	2018
Activa aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar	2	4
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	21	
Overboeking van immateriële activa	10	
Overboeking van vlottende activa	15	
Desinvesteringen	-41	-2
Einde boekjaar	**7**	**2**
Passiva aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar		
Overboeking van personeelsbeloningen	3	
Overboeking van kortlopende en langlopende verplichtingen	5	
Desinvesteringen	-8	
Einde boekjaar		

Activa aangehouden voor verkoop bestaan eind 2019 uit grond, gebouwen en installaties van gesloten productielocaties. Gedurende het boekjaar zijn activa en passiva gerelateerd aan de verkoop van Creamy Creation-activiteiten in Rijkevoort (Nederland) en het verkoopkantoor in Paramus (Verenigde Staten) geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop'. Voor nadere toelichting zie toelichting 5.

Het totale resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop bedraagt in 2019 EUR 21 miljoen (2018: EUR 2 miljoen) en is verantwoord onder overige bedrijfsopbrengsten.

17. 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. Ledenmelkveehouders ontvangen een gedeelte van de vergoeding voor melkleveranties over het boekjaar in de vorm van ledenobligaties-vast en in bepaalde gevallen deels als ledenobligaties-vrij. 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 2019 is EUR 48 miljoen (2018: EUR 47 miljoen) toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledenobligaties. Daarnaast is in 2019 EUR 31 miljoen (2018: EUR 14 miljoen) toegekend aan leden-melkveehouders door middel van de uitgifte van ledenobligaties-vast en -vrij als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties in 2019.

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 2019 is EUR 8 miljoen (2018: EUR 9 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de door de coöperatie verstrekte lening.

Overige reserves
De overige reserves bestaan uit de reserve kasstroomafdekkingen en reserve valuta-omrekenverschillen.

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 valuta-waarderingsverschillen van dochterondernemingen, alsmede valutawaarderings-verschillen 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 en de herwaardering van de netto pensioen-verplichting. 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 2017-2019 is opgenomen dat 55% van de winst van de vennootschap op basis van de garantieprijs, voor zover die toekomt aan de aandeelhouder van de vennootschap, wordt toegevoegd aan de algemene reserve van de vennootschap. Als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties in 2019 kan 35% van deze winst contant worden uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als prestatietoeslag en wordt 10% uitgekeerd aan de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast en in bepaalde gevallen deels als ledenobligaties-vrij. Bij een eventuele bijzondere waardevermindering van goodwill van ten minste EUR 100 miljoen kan worden besloten dit via de winstbestemming geheel ten laste van de toevoeging aan de algemene reserve 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 prestatietoeslag reeds verwerkt in de jaarrekening en verantwoord in de kostprijs omzet.

Op basis van de herziening van het reserveringsbeleid is vastgesteld dat voor de periode 2020-2022 55% van de winst van de vennootschap op basis van de garantieprijs, voor zover die toekomt aan de coöperatie, wordt toegevoegd aan de algemene reserve van de vennootschap, 35% contant kan worden uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als contante nabetaling en 10% wordt uitgekeerd aan de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast of in bepaalde gevallen deels als ledenobligaties-vrij. Daarnaast kan, indien er een cumulatieve boekwinst in een bepaald kalenderjaar is die hoger is dan EUR 100 miljoen (bijvoorbeeld door verkoop van één of meerdere bedrijfsonderdelen of herwaardering van een belang in een deelneming), worden besloten om dit bedrag geheel of gedeeltelijk buiten beschouwing te laten.

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

De tabel op pagina 118 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.

De genoemde percentages in de volgende tabel geven het directe minderheidsbelang weer dat wordt gehouden door derden in deze deelnemingen. Voor alle in deze 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.

	2019						2018					
	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC[1]	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG[1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad[1]	Overige	**Totaal**	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG[1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	**Totaal**
Percentage minderheidsbelang	**32,19**	**49,00**	**50,00**	**49,04**			**32,19**	**49,00**	**50,00**	**49,04**		
Vaste activa	66	244	67	27			66	282	67	27		
Vlottende activa	162	61	80	61			162	60	80	61		
Langlopende verplichtingen	-11	-75	-20	-1			-11	-81	-20	-1		
Kortlopende verplichtingen	-167	-61	-21	-65			-167	-54	-21	-65		
Netto-activa	**50**	**169**	**106**	**22**			**50**	**207**	**106**	**22**		
Boekwaarde minderheidsbelang	16	83	149	11	98	**357**	16	101	149	11	66	**343**
Netto-omzet	348	232		215			348	226		215		
Winst boekjaar	28	-21	53	27			28		53	27		
Overig totaalresultaat	2	-17		1			2	-42		1		
Totaalresultaat voor de periode	**30**	**-38**	**53**	**28**			**30**	**-42**	**53**	**28**		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	9	-10	28	13	24	**64**	9		28	13	23	**73**
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	1	-8				**-7**	1	-21			1	**-19**
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	-7		-19	-13	-4	**-43**	-7	-1	-19	-13	-23	**-63**
Kasstroom uit operationele activiteiten	49	9		26			49	11		26		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3	-6		-8			-3	-10		-8		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-39	-2		-27			-39	-3		-27		
Nettokasstroom	**7**	**1**		**-9**			**7**	**-2**		**-9**		

1 De 2019 cijfers van FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG en Dutch Lady Industries Berhad zijn nog niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn de cijfers over 2018 weergegeven. Daarnaast zijn de netto-omzet en kasstromen van DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG niet openbaar beschikbaar.

18. Personeelsbeloningen

Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	2019	2018
Nettopensioenverplichting	438	406
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	20	19
	458	**425**

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 66.406	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zuivel
Tussen EUR 66.406 en EUR 107.593	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling
Boven EUR 107.593	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 2019 beide: EUR 1.557 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.

Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers
De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling, ultimo 2019 53% (2018: 52%) van de totale brutopensioenverplichting, wordt hieronder nader toegelicht.

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. Met ingang van 2019 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 2019 bedroeg de dekkingsgraad 119,4% bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2018: 110,4%).
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 47% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 34% uit voormalig medewerkers en voor 19% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 19 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 regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Campina-medewerkers, betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling bevat ultimo 2019 39% (2018: 39%) 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, wordt verhoogd met een vaste inkoop voor indexatie na pensionering en betreft een volledig garantiecontract zonder winstdeling.

Overige regelingen Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

Naast de hierboven genoemde regelingen hebben de Nederlandse medewerkers, die eind 2005 in dienst waren, eventueel 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 2019 2% (2018: 3%) van de totale brutopensioenverplichting.

Nederlandse medewerkers Cao voor het Partikulier Kaaspakhuisbedrijf
Medewerkers van FrieslandCampina die vallen onder de Cao voor het Partikulier 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 ultimo 2019 3% (2018: 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) bruto-pensioenverplichting, 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]	2019	2018
	%	%
Discontovoet	0,9 - 1,1	1,7 - 1,9
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie / stijging franchise	2,0	2,0
Indexatie		
• actieven	1,8	1,8
• inactieven en gepensioneerden	1,7	1,5
Levensverwachting	in jaren	in jaren
• 65 jarige man / vrouw einde jaar	20,4 / 23,2	20,3 / 23,1
• 65 jarige man / vrouw over 20 jaar	22,8 / 25,4	22,7 / 25,3

De toegepaste discontovoet is afgeleid van het rendement op hoogwaardige onder-nemingsobligaties, waarbij per pensioenregeling rekening is gehouden met de looptijd van de pensioenverplichtingen.

1 De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van medewerkers in Nederland, welke 92% (2018: 91%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2018: 98%) van de reële waarde van de beleggingen.

Verloop en specificatie van de post netto-pensioenverplichting	Brutopensioen-verplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioen-verplichting	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Begin boekjaar	**3.637**	**3.917**	**-3.231**	**-3.471**	**406**	**446**
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
• Kosten voor opbouw	13	13			13	13
• Rentelasten of -baten	65	74	-57	-66	8	8
• Administratie- en uitvoerings-kosten			1	1	1	1
Totaal	**78**	**87**	**-56**	**-65**	**22**	**22**
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de netto-pensioenverplichting door:						
• Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			-525	257	-525	257
• Wijzigingen in financiële veronderstellingen	573	-188			573	-188
• Wijzigingen in demografische veronderstellingen	-9	-46			-9	-46
• Bestandsontwikkelingen	16	-27			16	-27
Totaal herwaardering	**580**	**-261**	**-525**	**257**	**55**	**-4**
Valuta-omrekenverschillen	3	-1	-1	1	2	
Totaal	**583**	**-262**	**-526**	**258**	**57**	**-4**

Verloop en specificatie van de post netto-pensioenverplichting	Brutopensioen-verplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioen-verplichting	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Overig						
Bijdragen aan de regeling			-44	-58	-44	-58
Betaalde uitkeringen	-110	-105	110	105		
Overboeking naar verplichtingen aangehouden voor verkoop	-4		1		-3	
Totaal	**-114**	**-105**	**67**	**47**	**-47**	**-58**
Einde boekjaar	**4.184**	**3.637**	**-3.746**	**-3.231**	**438**	**406**
Rubricering						
• Vaste activa					7	8
• Langlopende verplichtingen					445	414

Van de brutopensioenverplichting eind 2019 van EUR 4.184 miljoen is EUR 240 miljoen nog niet gefinancierd (2018: EUR 3.637 miljoen waarvan EUR 230 miljoen nog niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 44 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2019 betaalde premies, waarvan EUR 16 miljoen betrekking heeft op het jaar 2018.

Baten en lasten uit hoofde van langetermijnpersoneels-beloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	2019	2018
Kosten voor opbouw	-13	-13
Rentelasten of -baten	-8	-8
Administratie- en uitvoeringskosten	-1	-1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**-22**	**-22**
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-89	-87
Aandeel werknemers in pensioenlasten	10	10
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-101**	**-99**
Lasten uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-2	-1
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-103**	**-100**

FrieslandCampina verwacht in 2020 EUR 43 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 15 miljoen betrekking heeft op het jaar 2019. Aan de toegezegde-bijdrageregelingen verwacht FrieslandCampina in 2020 EUR 92 miljoen bij te dragen, voornamelijk betrekking hebbende op de collectieve en individuele beschikbare premieregelingen voor Nederlandse medewerkers.

Belangrijkste beleggings-categorieën in percentage van de reële waarde van de totale beleggingen	2019 %			2018 %		
	Onder-nemings-pensioen-fonds	Verzeke-rings-contract	Buiten-landse pensioen-regelingen	Onder-nemings-pensioen-fonds	Verzeke-rings-contract	Buiten-landse pensioen-regelingen
Aandelen						
• Noord-Amerika	10			9		
• Europa	4			4		
• Japan	2			2		
• Opkomende markten	2			2		
• Overige	1			1		
Vastrentende waarden						
• Investment grade (rating van BBB of hoger)	20			20		
• Non-investment grade (rating van BB of lager)	3			4		
Overige beleggingen			2			2
Garantiewaarde verzekeringscontract		56			56	
Totaal	**42**	**56**	**2**	**42**	**56**	**2**

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds en de garantiewaarde van het verzekeringscontract maken eind 2019 respectievelijk 42% en 56% uit van de totale beleggingen (2018: 42% en 56%). Van de beleggingen in het ondernemingspensioenfonds is ongeveer EUR 15 miljoen belegd in achtergestelde obligaties van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. In het ondernemingspensioenfonds wordt het renterisico van de verplichtingen voor 59% afgedekt, waaraan eind 2019 voor 54% wordt bijgedragen door voornamelijk staatsobligaties (valutarisico is grotendeels afgedekt) en voor 46% 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 verzekeringscontract 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 64% uit vastrentende waarden, 28% uit aandelen en 8% uit overige beleggingen. Omdat de verzekeraar de pensioenverplichtingen vaststelt op een vaste rente, is er beperkt sprake van rente-afdekking. De beleggingen in de buitenlandse pensioenregelingen omvatten 2% van de totale beleggingen (2018: 2%) en hebben grotendeels betrekking op verzekeringscontracten.

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	**2019**		**2018**	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discontovoet met 0,25%	-171	183	-148	158
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	149	-141	125	-118
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	176	-173	138	-137

Een wijziging in meerdere veronderstellingen leidt mogelijk tot andere effecten dan de optelling van de afzonderlijke effecten door het optreden van kruiseffecten. 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.

19. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2019
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeelsbeloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten,-crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	**Totaal**
Begin boekjaar	-59	-9	53	87	28	**100**
Effect van wijziging in grondslagen	-55			55		
Aangepaste stand begin boekjaar	-114	-9	53	142	28	**100**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	-1	-8	-3	1	-17	**-28**
Opgenomen in eigen vermogen			13	-6	13	**20**
Valuta-omrekenverschillen		2		2		**4**
Einde boekjaar	**-115**	**-15**	**63**	**139**	**24**	**96**

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	1	116	**-115**
Immateriële activa	77	92	**-15**
Personeelsbeloningen	66	3	**63**
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	146	7	**139**
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	24		**24**
Saldering	-112	-112	
Nettovordering	**202**	**106**	**96**

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	2	61	**-59**
Immateriële activa	83	92	**-9**
Personeelsbeloningen	56	3	**53**
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	93	6	**87**
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	28		**28**
Saldering	-33	-33	
Nettovordering	**229**	**129**	**100**

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2018
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeelsbeloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	**Totaal**
Begin boekjaar	-67	-15	71	88	43	**120**
Ontstaan door acquisitie		-1				**-1**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	5	-3	-11		-27	**-36**
Opgenomen in eigen vermogen			-7	-1	13	**5**
Valuta-omrekenverschillen	3	10			-1	**12**
Einde boekjaar	**-59**	**-9**	**53**	**87**	**28**	**100**

De niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 24 miljoen (2018: EUR 28 miljoen). Daarvan betreft EUR 16 miljoen (2018: EUR 21 miljoen) niet-gerealiseerde verliescompensaties en EUR 8 miljoen (2018: EUR 7 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:

	2019	2018
Niet-gewaardeerde verliezen	121	115
Niet-gewaardeerde faciliteiten	86	73
	207	**188**

De nominale waarde van de niet-gerealiseerde verliescompensaties bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 473 miljoen (2018: EUR 449 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen verstrijkt EUR 174 miljoen binnen 10 jaar (2018: EUR 151 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

20. Voorzieningen

	2019			2018		
	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal
Begin boekjaar	58	42	**100**	62	14	**76**
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	16	9	**25**	32	34	**66**
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-4	-29	**-33**	-4	-5	**-9**
Onttrekkingen	-44	-2	**-46**	-32	-1	**-33**
Einde boekjaar	**26**	**20**	**46**	**58**	**42**	**100**
Langlopende voorzieningen	7	7	**14**	8	6	**14**
Kortlopende voorzieningen	19	13	**32**	50	36	**86**
	26	**20**	**46**	**58**	**42**	**100**

Reorganisatiekosten
De onttrekkingen in 2019 hebben hoofdzakelijk betrekking op de voorzieningen voor de productielocaties in Frankrijk en Duitsland en de voorzieningen voor het organisatie-transformatieprogramma van FrieslandCampina.

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
FrieslandCampina is van tijd tot tijd betrokken bij juridische en arbitrageprocedures die voortvloeien uit de normale gang van zaken. FrieslandCampina was betrokken bij een onderzoek door een nationale mededingingsautoriteiten waarvoor een voorziening in 2019 is vrijgevallen. Vanwege de aard van de rechtszaken is de timing van het gebruik van deze voorzieningen onzeker.

21. Rentedragende verplichtingen

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

	Jaar van aflossing	% Nominale rente	2019	Boekwaarde	2018	Boekwaarde
Syndicaat (variabele rente)	2019-2020	0,4	10		20	
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2019-2026	0,8	146		150	
International Finance Corporation (variabele rente)	2019-2026	3,1	77		87	
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen			52		62	
Verplichtingen aan kredietinstellingen				**285**		**319**
Private Placement (vaste rente)	2020	5,7	118		116	
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0	71		70	
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	130		127	
Private Placement (vaste rente)	2019-2027	4,0	146		160	
Verplichtingen aan institutionele beleggers				**465**		**473**
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2021-2026	1,4	300		300	
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen				**300**		**300**
Euro commercial paper (variabele rente)	2019-2019	-0,3	275		290	
Overige ongecommitteerde faciliteiten (variabele rente)	2019-2020				100	
Ongecommitteerde faciliteiten				**275**		**390**
Fonterra Finance Corporation Ltd. (variabele rente)	2019-2025				13	
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2019-2020	0,3	18		22	
Rekening-courant banken (variabele rente)	2019-2020	1,3	64		132	
Leaseverplichtingen (vaste rente)	2019-2037	1,4	211		4	
Geactiveerde afsluitkosten	2019-2027		-3		-4	
Overige rentedragende verplichtingen			2		2	
Overige				**292**		**169**
Rentedragende verplichtingen				**1.617**		**1.651**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen				1.038		1.035
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen				579		616

De nominale waarde van de rentedragende verplichtingen wijkt niet af van de boekwaarde. De gemiddelde rentevergoeding over de rentedragende verplichtingen ultimo 2019 bedraagt inclusief het effect van de cross currency swaps 2,0% (2018: 1,9%).

De leaseverplichtingen hebben voor EUR 157 miljoen een langlopend karakter en voor EUR 54 miljoen een kortlopend karakter.

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

Verplichtingen aan kredietinstellingen
In de tweede helft van 2017 heeft FrieslandCampina de kredietfaciliteit, afgesloten met een syndicaat van kredietinstellingen, aangepast met gunstigere voorwaarden als gevolg van het verkrijgen van een publieke kredietbeoordeling waarbij de faciliteit is verlaagd tot EUR 1 miljard met een looptijd van 5 jaar. In de tweede helft van 2018 heeft FrieslandCampina gebruikt gemaakt van een eerste optie tot verlenging van deze faciliteit tot oktober 2023. In de tweede helft van 2019 heeft FrieslandCampina gebruik gemaakt van de tweede optie tot verlenging van deze faciliteit tot oktober 2024.
Op 31 december 2019 is er voor een bedrag van EUR 10 miljoen getrokken op de kredietfaciliteit (2018: EUR 20 miljoen), die geheel als kortlopend is aangemerkt.

In 2016 is FrieslandCampina een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) overeengekomen van maximaal EUR 150 miljoen. Deze lening wordt gebruikt voor onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe producten. Per juni 2018 is het gehele bedrag van EUR 150 miljoen getrokken op deze lening. Na aflossingen gedurende dit boekjaar bedraagt het uitstaande bedrag per december 2019 EUR 146 miljoen (2018: EUR 150 miljoen).
De lening bestaat uit drie delen met vaste rentetarieven. De looptijden variëren van 3 tot 10 jaar. De leningen zijn voor een bedrag van EUR 143 miljoen verantwoord onder de langlopende rentedragende verplichtingen en een bedrag van EUR 3 miljoen is als kortlopend gerubriceerd. De kosten voor uitgifte van de leningen zijn geactiveerd en worden geamortiseerd worden over de looptijd.

FrieslandCampina is in 2016 een lening bij International Finance Corporation (IFC) aangegaan van USD 100 miljoen, als onderdeel van de acquisitie van een 51%-belang in Engro Foods. In dit boekjaar vonden de eerste aflossingen plaats voor een bedrag van USD 13 miljoen. Een bedrag van EUR 12 miljoen verplichting aan IFC is per ultimo december 2019 als kortlopend gerubriceerd.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen aan IFC omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente, zie ook toelichting 22. De last als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 3 miljoen in 2019 (2018: EUR 4 miljoen last) is door de hedge volledig gecompenseerd.

Verplichtingen aan institutionele beleggers (Private Placements)
FrieslandCampina heeft bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten van Amerika onderhandse leningen geplaatst van in totaal USD 522 miljoen (2018: USD 543 miljoen). In 2019 is EUR 16 miljoen afgelost (2018: EUR 16 miljoen).

Op 31 december 2019 zijn de leningen aan institutionele beleggers (Private Placements) voor een bedrag van EUR 329 miljoen als langlopend aangemerkt (2018: EUR 455 miljoen) en een bedrag van EUR 136 miljoen (2018: EUR 18 miljoen) is opgenomen als kortlopend.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen van de Private placement verplichtingen omgezet in euro-verplichtingen met een vaste rente, zie ook toelichting 22. De last als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 9 miljoen in 2019 (2018: EUR 20 miljoen last) is door de hedge volledig gecompenseerd.

Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen
FrieslandCampina heeft voor EUR 300 miljoen (2018: EUR 300 miljoen) aan groene schuldbewijzen (Green Schuldschein) uitgegeven, bestaande uit vier tranches met vaste rentetarieven. 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.

Ongecommitteerde faciliteiten
FrieslandCampina is in 2017 gestart met de uitgifte van Euro commercial paper (ECP). De maximale looptijd van het uitgegeven schuldpapier is 12 maanden. De trekkingen onder het ECP-programma bedragen ultimo 2019 EUR 275 miljoen (2018: EUR 290 miljoen). Ultimo 2019 is geen bedrag getrokken op overige ongecommitteerde faciliteiten (2018: EUR 100 miljoen).

Verplichtingen aan leden-melkveehouders
De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 18 miljoen (2018: EUR 22 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 0,25%.

22. Overige financiële verplichtingen

	2019	2018
Langlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	3	10
Voorwaardelijke verplichtingen	2	4
Put-optieverplichtingen	54	50
Overige	3	3
	62	**67**
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	4	4
Voorwaardelijke verplichtingen	3	3
	7	**7**

De langlopende put-optieverplichting heeft betrekking op de medefinanciering van de acquisitie van een 51%-belang in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. Voor nadere informatie, zie 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				2019
	Verval-datum	Activa	Verplich-tingen	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps	2020	26	1	122
Cross currency swaps	na 2020	16	3	360
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		**42**	**4**	
Interest rate swaps	2020-2023	1		400
Valutatermijncontracten	2020	4	3	590
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		**5**	**3**	
Totaal derivaten		**47**	**7**	
Opgenomen onder kortlopend		30	4	
Opgenomen onder langlopend		17	3	

Afdekkingsactiviteiten				2018
	Verval-datum	Activa	Verplich-tingen	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps	2019		1	29
Cross currency swaps	na 2019	21	9	481
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		**21**	**10**	
Interest rate swaps	2019-2022		2	250
Valutatermijncontracten	2019	3	2	342
Commodity swaps	2019			2
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		**3**	**4**	
Totaal derivaten		**24**	**14**	
Opgenomen onder kortlopend		3	4	
Opgenomen onder langlopend		21	10	

Kasstroomafdekkingen

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen van de private placement verplichtingen en de verplichting aan IFC van in totaal respectievelijk USD 522 miljoen (2018: USD 543 miljoen) en USD 87 miljoen (2018: USD 100 miljoen) 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 private placement verplichtingen zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 401 miljoen en de verplichting aan IFC op EUR 81 miljoen.

Voor genoemde afdekkingen, waarop hedge accounting wordt toegepast, wordt conform IFRS 9 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats om vast te stellen dat er een economische relatie bestaat tussen het derivaat en het af te dekken instrument. De kenmerken van de cross currency swap, zoals betaaltermijnen, interest percentages en einde looptijd worden bij het aangaan van de hedge relatie afgestemd met de lening.

In de kasstroom afdekkingen heeft zich in 2019 geen significante ineffectiviteit voorgedaan. Ultimo 2019 is EUR -14 miljoen (2018: EUR -25 miljoen) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen.

Het effect van de aangegane kasstroomafdekkingen op de financiële positie van FrieslandCampina is in onderstaande tabel weergegeven:

Cross currency swaps	2019	2018
Boekwaarde	38	11
Contractuele waarde	482	510
Vervaldata	2020-2027	2019-2027
Hedge ratio	1:1	1:1
Gecumuleerde mutaties in de waarde voor het bepalen van de hedge effectiviteit	-12	-32
Gecumuleerde mutaties in de waarde van de afgedekte posities voor het bepalen van de hedge effectiviteit	16	35
Gemiddeld gewogen rente	3,7%	3,7%

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.

De interest rate swaps zijn afgesloten om de variabele renteverplichtingen op de rentedragende verplichtingen van in totaal EUR 400 miljoen (2018: EUR 250 miljoen) om te zetten in vaste renteverplichtingen.

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.

23. Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2019	2018
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	493	442
Handelscrediteuren	1.508	1.531
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	98	49
Overige verplichtingen	779	720
	2.878	**2.742**

In de overige verplichtingen heeft EUR 4 miljoen (2018: EUR 3 miljoen) aan contractuele verplichtingen met name betrekking op vooruit gefactureerde omzet.

24. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Aankoopverplichtingen vaste activa

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 83 miljoen (2018: EUR 118 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties. Hiervan heeft EUR 74 miljoen (2018: EUR 112 miljoen) betrekking op verplichtingen voor het volgende jaar.

Operationele leaseverplichtingen

Eind 2018 zijn operationele leaseverplichtingen van in totaal EUR 237 miljoen verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen. Vanaf 1 januari 2019 zijn deze verplichtingen als gevolg van IFRS 16 in de balans verantwoord.

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

Uit fusie voortvloeiende verplichtingen

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft de verplichting aan leden-melkveehouders die het lidmaatschap opzeggen om een vertrekpremie te betalen 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 verplichtingen blijven van toepassing totdat leden-melkveehouders met een melkvolume van in totaal 1,2 miljard kilogram FrieslandCampina hebben verlaten (ultimo 2019: 0,5 miljard kilogram).

Bankgaranties

FrieslandCampina heeft per 31 december 2019 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 17 miljoen (2018: EUR 17 miljoen).

Voorwaardelijke belastingverplichtingen

FrieslandCampina is betrokken bij diverse belastingprocedures die zijn ontstaan tijdens de normale bedrijfsvoering. In veel landen bestaat er een hoge mate van complexiteit ten aanzien van de lokale belastingregimes. Periodiek beoordeelt FrieslandCampina zorgvuldig de waarschijnlijkheid of een belastingprocedure tot een belastingverplichting leidt in de vorm van uitstroom van kasmiddelen, en of het vormen van een voorziening noodzakelijk is. De uitkomst van belastingprocedures kan echter moeilijk met zekerheid worden voorspeld en de uitkomst van de belastingprocedure kan afwijken van de inschatting van FrieslandCampina.

FrieslandCampina schat de voorwaardelijke belastingverplichtingen per 31 december 2019 die worden onderzocht door de belastingautoriteiten op een totaal van EUR 54 miljoen (2018: EUR 58 miljoen), waarvan het grootste gedeelte betrekking heeft op de behandeling van de omzetbelasting in Pakistan.

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 20. FrieslandCampina verwacht niet dat de overige claims zullen leiden tot verplichtingen met een materiële impact op de financiële positie van FrieslandCampina.

Voorwaardelijke activa

FrieslandCampina is als onderdeel van de verkoop van de vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten in Nederland en België een voorwaardelijke vordering op de kopende partij overeengekomen. Deze voorwaardelijke vordering is onder andere afhankelijk van toekomstige resultaatontwikkelingen van de overgedragen activiteiten. Gezien de onzekerheden omtrent de hoogte en het moment van de eventuele uitkering is vooralsnog geen waarde toegekend aan deze voorwaardelijke vordering.

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 2019 was dit 10,0 miljard kilogram (2018: 10,4 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 56 miljard kilogram melk vertegenwoordigt.

Op basis van het reserveringsbeleid 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 prestatietoeslag over de waarde van de geleverde hoeveelheid melk in het eerste halfjaar. De finale afrekening vindt plaats in maart 2020, op basis van de jaarresultaten van de onderneming en de totale hoeveelheid geleverde melk. In toelichting 17 is het reserveringsbeleid beschreven.

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 17.

In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2019	2018
Rente toegerekend aan lening coöperatie	8	9
Rente toegerekend aan ledenobligaties	5	5
Overige baten	8	8
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	49	11
Lening coöperatie	295	295
Ledenobligaties	160	171

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:

	2019	2018
Joint ventures		
• Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	38	35
• Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	3	3
• Vorderingen op joint ventures		3
• Verplichtingen aan joint ventures	2	2
Geassocieerde deelnemingen		
• Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	46	52
• Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	85	80
• Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	7	11
• Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	3	5

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:

	2019	2018
Inkoop grondstoffen	3.871	3.933
Rente toegerekend aan ledenobligaties	43	42
Ledenobligaties	1.482	1.440
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	511	464

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 deze leden van de raad van commissarissen in het bezit van ledenobligaties. In onderstaande tabel zijn de transacties toegelicht van de leden-melkveehouders die in het verslagjaar lid zijn of zijn geweest van de raad van commissarissen en de balansposities met de leden die op 31 december van het verslagjaar lid zijn van de raad van commissarissen:

	2019	2018
Inkoop grondstoffen	5	4
Ledenobligaties	3	2

Er hebben geen transacties plaatsgevonden tussen FrieslandCampina en de executive board anders dan bezoldiging. De bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board over het verslagjaar is opgenomen in toelichting 26.

26. Bezoldiging raad van commissarissen en executive board

De bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board bestaat uit de bezoldiging aan leden die gedurende het verslagjaar lid zijn geweest.

	2019	2018
Raad van commissarissen		
Kortetermijnbeloningen	1,1	1,1
	1,1	**1,1**
Executive board		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	2,1	1,7
Langetermijnpersoneelsbeloningen	0,7	0,7
Pensioenregelingen	0,2	0,2
	3,0	**2,6**

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. de gevolgen van de Brexit) 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. Op basis van een continu bedrijfsproces worden, op grond van monitoring en risicoanalyses in alle werkmaatschappijen van FrieslandCampina, businessplannen waar nodig bijgesteld en onderhouden met een gericht pakket van risico mitigerende 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. Het is en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen. De voornaamste risico's voortvloeiend uit de financiële instrumenten zijn valuta-, rente-, liquiditeits- en kredietrisico's.

Saldering van financiële instrumenten
FrieslandCampina heeft verschillende financiële activa en financiële verplichtingen die onderhevig zijn aan salderings- of verrekeningsovereenkomsten.

FrieslandCampina heeft meerdere cash-pool systemen geïmplementeerd die een meer efficiënt beheer van de dagelijkse werkkapitaalbehoeften van deelnemende entiteiten mogelijk maakt. De verrekenmechanismes van deze cash-pools worden verzorgd door een externe financiële instelling, voornamelijk door middel van dagelijkse afromingen, waardoor geen verschil meer bestaat tussen het bruto uitstaande bedrag en het netto uitstaande bedrag bij de betreffende financiële instelling. Eind 2019 is nog EUR 196 miljoen (2018: EUR 1.537 miljoen) van het bruto uitstaande bedrag gesaldeerd weergegeven in de jaarrekening.

Derivatentransacties worden door FrieslandCampina uitgevoerd op basis van standaardovereenkomsten volgens de International Swaps and Derivatives Association (ISDA). Over het algemeen kunnen de transactie bedragen die op dagelijkse basis uitstaan in dezelfde valuta samengevoegd worden waardoor een netto bedrag resulteert. In bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld wanneer zich een gebeurtenis zoals een wanbetaling voordoet, kunnen alle uitstaande transacties onder de overeenkomst worden beëindigd, wordt de beëindigingswaarde beoordeeld en moet een nettobedrag worden betaald bij de afwikkeling van de transacties. Per jaareinde heeft FrieslandCampina op basis van ISDA-verrekeningsovereenkomsten een niet significant bedrag gesaldeerd.

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. De omvang van de afgedekte posities kan vanwege specifieke product- en marktomstandigheden variëren.

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):

					2019
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	252	86	16	29	8
Liquide middelen	3		5	2	
Verplichtingen	142	42	2	44	3
Netto-overzicht van de financiële positie	**113**	**44**	**19**	**-13**	**5**
Valutatermijncontracten	44	93	-31		33
Nettopositie einde boekjaar	**69**	**-49**	**50**	**-13**	**-28**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	3	-2	3	-1	-1

					2018
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	183	47	1		55
Liquide middelen	4		2		
Verplichtingen	149	35	70	24	
Netto-overzicht van de financiële positie	**38**	**12**	**-67**	**-24**	**55**
Valutatermijncontracten	-33	49	-15		41
Nettopositie einde boekjaar	**71**	**-37**	**-52**	**-24**	**14**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	4	-2	-3	-1	1

Gevoeligheidsanalyse

FrieslandCampina is hoofdzakelijk gevoelig voor koersschommelingen van de Amerikaanse dollar als gevolg van inkopen en verkopen in dollars. De valutaparen met de grootste omvang zijn EUR/USD, EUR/CNY, NGN/USD, IDR/USD en EUR/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 weergeven welke 5% mutatie van de genoemde koers (USD, CNY en HKD) ten opzichte van de lokale valuta (EUR, NGN en IDR) heeft op de winst voor belastingen. Een koersmutatie van 5% wordt als een reële mogelijkheid verondersteld. 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 2019 100% (2018: 78%), hoger dan normaal als gevolg van incidentele verkoopopbrengsten. In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

Renteopbouw van de financiële verplichtingen	2019		2018	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Vast percentage	1.142	1.617	950	1.287
Variabel percentage	475		701	364
	1.617	**1.617**	**1.651**	**1.651**

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 niet significant hoger of lager geweest zouden zijn.

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 netto schuld dient in overwegende mate gefinancierd te zijn door langetermijnleningen en gecommitteerde kredietfaciliteiten wat tevens als back-up voor korte termijn schuldpapier aangehouden wordt. FrieslandCampina beheerst haar liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommitteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 2.009 miljoen (2018: EUR 2.011 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2019 EUR 990 miljoen (2018: EUR 980 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.

Financiële verplichtingen anders dan derivaten					2019
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2020	2021 - 2024	Na 2024
Rentedragende verplichtingen	1.406	**-1.499**	-588	-696	-215
Leaseverplichtingen	211	**-221**	-55	-123	-43
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.878	**-2.878**	-2.878		
Put-optieverplichtingen	54	**-54**			-54
Voorwaardelijke verplichtingen	5	**-5**	-3	-2	
Derivaten					
Cross currency swaps - inkomend	4	**79**	14	65	
Cross currency swaps - uitgaand		**-82**	-13	-69	
Valutatermijncontracten - inkomend	3	**378**	378		
Valutatermijncontracten - uitgaand		**-382**	-382		
	4.561	**-4.664**	**-3.527**	**-825**	**-312**

					2018
	Boek-waarde	Contractuele kas-stromen	2019	2020 - 2023	Na 2023
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.647	**-1.772**	-633	-695	-444
Financiële leaseverplichtingen	4	**-4**	-1	-2	-1
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.742	**-2.742**	-2.742		
Put-optieverplichtingen	50	**-50**			-50
Voorwaardelijke verplichtingen	7	**-7**	-3	-4	
Derivaten					
Interest rate swaps	2	**-2**	-2		
Cross currency swaps - inkomend	10	**319**	32	137	150
Cross currency swaps - uitgaand		**-328**	-29	-143	-156
Valutatermijncontracten - inkomend	2	**166**	166		
Valutatermijncontracten - uitgaand		**-169**	-169		
	4.464	**-4.589**	**-3.381**	**-707**	**-501**

Kredietrisico

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

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

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

Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen van FrieslandCampina (geen enkele klant is verantwoordelijk voor meer dan 2% (2018: 2%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen in totaal minder dan 0,1% van de jaarlijkse omzet. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 14.

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:

Kredietclassificatie financiële instelling	2019		2018	
	Uitstaande liquide middelen	Contractvolume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contractvolume derivaten
AA	5	78	7	127
A	236	1.163	264	924
BBB	16	201	16	34
< BBB	26	22	45	13
Geen classificatie	59	8	24	6
	342	**1.472**	**356**	**1.104**

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, International Finance Corporation en de Private Placements opeisbaar.

In onderstaande tabel wordt de berekening van de nettoschuld weergegeven, waarbij conform de convenantrichtlijnen de impact van IFRS 16 buiten beschouwing is gelaten.

	2019	2018
Langlopende rentedragende verplichtingen	881	1.035
Kortlopende rentedragende verplichtingen	525	616
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	-49	-11
Liquide middelen	-342	-356
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	52	3
Nettoschuld	**1.067**	**1.287**

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.

Cross Currency swaps					2019
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2020	2021 - 2024	Na 2024
Activa	42	**43**	29	15	-1
Verplichtingen	-4	**-4**	1	-5	

					2018
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2019	2020 - 2023	Na 2023
Activa	21	**22**	3	21	-2
Verplichtingen	10	**-9**	3	-6	-6

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.

	Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaal resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst- en-verlies-rekening	Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs	Overige financiële verplich-tingen	**Totaal boekwaarde**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	**Totaal reële waarde**
										2019
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Verstrekte leningen - vaste rente	(12)			11		**11**		11		**11**
Verstrekte leningen - variabele rente	(12)			2		**2**				
Langlopende vorderingen	(12)			6		**6**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)			1.603		**1.603**				
Liquide middelen	(15)			342		**342**				
				1.964		**1.964**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	42	5			**47**		47		**47**
		42	**5**			**47**				
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	(21)				1.142	**1.142**		1.193		**1.193**
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	(21)				475	**475**		477		**477**
Langlopende financiële verplichtingen	(22)				3	**3**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)				2.878	**2.878**				
					4.498	**4.498**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	4	3			**7**		7		**7**
Put-optieverplichtingen	(22)		54			**54**			54	**54**
Voorwaardelijke verplichtingen	(22)		5			**5**			5	**5**
		4	**62**			**66**				

	Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaal resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst-en-verlies-rekening	Reële waarde met mutaties in het totaal resultaat	Financiële activa tegen geamorti-seerde kostprijs	Overige financiële verplich-tingen	**Totaal boekwaarde**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	**Totaal reële waarde**
											2018
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekte leningen - vaste rente	(12)				33		**33**		33		**33**
Verstrekte leningen - variabele rente	(12)				4		**4**				
Langlopende vorderingen	(12)				6		**6**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)				1.636		**1.636**				
Liquide middelen	(15)				356		**356**				
					2.035		**2.035**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(22)	21	3				**24**		24		**24**
Effecten	(12)			1			**1**			1	**1**
		21	**3**	**1**			**25**				
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	(21)					949	**949**		970		**970**
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	(21)					702	**702**		704		**704**
Langlopende financiële verplichtingen	(22)					3	**3**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)					2.742	**2.742**				
						4.396	**4.396**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(22)	10	4				**14**		14		**14**
Put-optieverplichtingen	(22)		50				**50**			50	**50**
Voorwaardelijke verplichtingen	(22)		7				**7**			7	**7**
		10	**61**				**71**				

De reële waarde is bepaald door middel van het verdisconteren van kasstromen op basis van marktrentes. Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 1,2% (2018: 2,3%) gebruikt.
De reële waarde van de verstrekte leningen met een vast rentepercentage is bepaald middels een gemiddeld rentepercentage van 2,5% (2018: 4,8%).

Effecten

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.

Afdekkingsderivaten

De afdekkingsderivaten zijn aangemerkt als niveau 2 waarderingsmethode. De reële waarde van de valutatermijncontracten wordt berekend door vergelijking met de actuele termijnkoersen 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 beschikbaar gesteld door Bloomberg. De reële waarde van de commodity swaps is bepaald aan de hand van de opgave van de mark-to-market-waarderingen van de desbetreffende tegenpartijen gebaseerd op de EEX noteringen.

Put-optieverplichtingen

FrieslandCampina heeft een put-optie verstrekt aan IFC en Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V (FMO) met betrekking tot de gehouden aandelen in de Nederlandse juridische entiteit die 51% van de aandelen in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. houdt. De reële waarde van de put-optie is vastgesteld op de contante waarde van de verwachte uitoefenprijs, op het verwachte uitoefenmoment. De uitoefenprijs is vooral afhankelijk van de winst voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. 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 vanwege de gevoeligheid voor het resultaat van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. aangemerkt als niveau 3.

Eind 2019 is als gevolg van naar boven bijgestelde prognoses met betrekking tot de resultaatsontwikkeling van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting, die heeft geleid tot een dotatie van EUR 2 miljoen (2018: vrijval van EUR 29 miljoen). Deze dotatie is verantwoord onder de overige financieringslasten.

Wanneer de winstverwachting voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. 10% hoger zou zijn geweest, zou het resultaat van FrieslandCampina over 2019 EUR 1 miljoen lager zijn geweest als gevolg van herwaardering van de put-optieverplichting.

Mutaties en transfers

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

			2019
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie-verplichtingen	Effecten
Boekwaarde begin boekjaar	7	50	1
Aflossingen	-2		
Financieringslast		2	
Reële-waardeaanpassing		2	-1
Boekwaarde einde boekjaar	**5**	**54**	

			2018
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie-verplichtingen	Effecten
Boekwaarde begin boekjaar		76	1
Ontstaan door acquisitie	7		
Financieringslast		3	
Reële-waardeaanpassing		-29	
Boekwaarde einde boekjaar	**7**	**50**	**1**

Gedurende 2019 hebben geen transfers plaatsgevonden van niveau 1 of 2 naar niveau 3.

28. Specificatie honorarium van de externe accountant

	2019		
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	**Totaal PwC netwerk**
Controle van de jaarrekening	1,5	1,4	**2,9**
Andere controleopdrachten	0,2	0,1	**0,3**
	1,7	**1,5**	**3,2**

	2018		
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	**Totaal PwC netwerk**
Controle van de jaarrekening	1,4	1,5	**2,9**
Andere controleopdrachten	0,2	0,1	**0,3**
	1,6	**1,6**	**3,2**

29. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 16 januari 2020 heeft Koninklijke FrieslandCampina N.V. door Rabobank als liquiditeitsverschaffer gehouden ledenobligaties-vrij afgelost voor een bedrag van EUR 42 miljoen, om ruimte te creëren op de interne markt van de ledenobligaties-vrij. Door de aflossing van de ledenobligaties-vrij is het eigen vermogen verlaagd.

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.

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:

1. de reële waarde van de overgedragen vergoeding; vermeerderd met
2. het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij; vermeerderd met
3. indien de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt, de reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij; verminderd met
4. 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'-methode) 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'-methode 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. Van geassocieerde deelnemingen en joint ventures ontvangen dividenden of te ontvangen dividenden worden verantwoord als een verlaging van de boekwaarde van het belang.

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'-methode 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 160 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 balansposten 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;
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als een netto-investering in een buitenlandse activiteit;
- kwalificerende kasstroomafdekkingen, voor zover wordt voldaan aan de hedge accounting criteria.

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 FrieslandCampina de overheersende zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest over een buitenlandse activiteit als gevolg van verkoop van een (gedeeltelijk) belang, 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 houders van 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:

	2019	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,12	1,12
Chinese yuan	7,81	7,73
Filippijnse peso	56,81	58,00
Hong Kong dollar	8,73	8,77
Indonesische roepia (per 10.000)	1,56	1,58
Maleisische ringgit	4,59	4,64
Nigeriaanse naira (per 100)	4,09	4,05
Pakistaanse roepie	173,69	167,74
Russische roebel	69,54	72,42
Singapore dollar	1,51	1,53
Thaise baht	33,35	34,76
Vietnamese dong (per 10.000)	2,60	2,60

	2018	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,15	1,18
Chinese yuan	7,87	7,81
Filippijnse peso	60,05	62,21
Hong Kong dollar	8,98	9,25
Indonesische roepia (per 10.000)	1,64	1,68
Maleisische ringgit	4,73	4,76
Nigeriaanse naira (per 100)	4,17	4,27
Pakistaanse roepie	159,15	143,24
Russische roebel	79,49	74,02
Singapore dollar	1,56	1,59
Thaise baht	37,08	38,15
Vietnamese dong (per 10.000)	2,66	2,72

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 netto basis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

De classificatie van leningen, vorderingen en deposito's is afhankelijk van het bedrijfsmodel voor het beheer van de activa en de contractueel afgesproken kasstromen. Wanneer de overeengekomen kasstromen vrijwel alleen betrekking hebben op de hoofdsom en interest, en wanneer onder het bedrijfsmodel de activa worden aangehouden tot einde looptijd, worden leningen, vorderingen en deposito's geclassificeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Anders worden leningen, vorderingen en deposito's geclassificeerd als reële waarde met waardeveranderingen in het totaal resultaat of als reële waarde met waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening.

De classificatie van effecten is afhankelijk van een onherroepelijke keuze van FrieslandCampina om het instrument bij de eerste waardering aan te merken als reële waarde instrument met waardeveranderingen door het totaal resultaat of als reële waarde instrument met waardeveranderingen door de winst-en-verliesrekening.

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, gedisconteerd tegen de marktrente op de balansdatum.

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het totaal resultaat
Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden de activa gewaardeerd tegen reële waarde waarbij eventuele wijzigingen in de reële waarde 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 de reële-waardereserve geaccumuleerde winsten en verliezen overgeboekt naar de overige algemene reserve.

De reële waarde van effecten, waarbij de entiteit niet beursgenoteerd is, wordt vastgesteld door gebruikmaking van gegevens die niet zijn gebaseerd op waarneembare marktgegevens.

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.

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs
Verstrekte leningen, langlopende vorderingen, handelsdebiteuren en overige vorderingen en deposito's zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalbare 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.

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

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.

Financiële verplichtingen anders dan derivaten bestaan uit rentedragende verplichtingen (waaronder leaseverplichtingen), overige financiële verplichtingen, handelscrediteuren en overige 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.

Leaseverplichtingen
Onderdeel van rentedragende verplichtingen zijn leaseverplichtingen. Leaseverplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige lease betalingen. Leasebetalingen bestaan uit:

- vaste betalingen, inclusief betalingen die als vast kwalificeren, minus contractuele lease-prikkels;
- de uitoefenprijs van een aankoopoptie wanneer het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina deze zal uitoefenen;
- betaling van een boete wanneer het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina het leasecontract vroegtijdig beëindigd;
- betalingen die vallen binnen een verlengingsoptie waarvan het redelijkerwijs zeker is dat deze door FrieslandCampina zal worden uitgeoefend;
- betalingen die vallen binnen de periode waarvan het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina gebruik zal maken van het actief, voor contracten waar geen contractuele einddatum is overeengekomen.

Wanneer een inschatting ten aanzien van leasebetalingen wijzigt, waaronder ook toekomstige wijzigingen in lease betalingen die zijn gebaseerd op een indexatie percentage, worden deze wijzigingen in de leaseverplichting verwerkt wanneer deze van kracht worden, waarbij eveneens het actief met gebruiksrecht wordt geherwaardeerd.

Leasebetalingen worden verdisconteerd aan de hand van de impliciete rentevoet in de lease. Wanneer de impliciete rentevoet niet kan worden vastgesteld, worden de lease-betalingen verdisconteerd aan de hand van de marginale rentevoet, welke de rentevoet weerspiegeld waartegen FrieslandCampina zou hebben kunnen lenen om een overeen-stemmend actief in eenzelfde economische omgeving voor dezelfde duur en met eenzelfde zekerheid te kunnen financieren.

De leaseverplichting wordt verminderd met de leasebetalingen en de oprenting van de leaseverplichting wordt in de financieringslasten in de winst- en verliesrekening verwerkt.

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 toe-rekenbare 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 reëlewaarde-berekeningen 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 afdekkingsrelatie
Op het moment dat het derivaat voor het eerst als afdekkingsinstrument wordt aan-gewezen, documenteert FrieslandCampina de relatie die bestaat tussen afdekkings-instrument(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 aan de criteria voor hedge accounting zullen voldoen.

Ineffectiviteit van de afdekkingsrelatie kan ontstaan op het moment dat:
- De waardemutatie van het hedginginstrument niet overeenkomt met het onderliggende instrument, bijvoorbeeld als gevolg van reële waarde aanpassingen in het derivaat voor kredietrisico van de tegenpartij (CVA), het eigen kredietrisico (DVA) of de valutaspread;
- Er afwijkingen bestaan tussen de kenmerken van de het hedging instrument en het onderliggende instrument.

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 waardeverminderingsverliezen. 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;
- directe kosten bij het verkrijgen van een geleased 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 activa met een gebruiksrecht opgenomen. Deze geleasede activa worden op het moment van de aanvang van de lease gelijk gewaardeerd aan de contante waarde van de leaseverplichting.

Tot en met 31 december 2018 werden betalingen ten aanzien van operationele lease-contracten lineair in de winst- en verliesrekening verantwoord gedurende de looptijd van het contract.
Operationele leases waren leases waar geen significant deel van de risico's en voordelen van eigendom zijn overgedragen.

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-verlies-rekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van iedere component van een materieel vast actief.

Activa met een gebruikrecht worden lineair afgeschreven over de termijn van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is, tenzij het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen. Dan is de afschrijvingstermijn gelijk aan de levensduur van het onderliggende actief.

Gebouwen en installaties worden afgeschreven vanaf de datum waarop ze geïnstalleerd en klaar voor gebruik zijn.

Activa met een gebruikrecht worden afgeschreven vanaf de aanvangsdatum van de leaseovereenkomst.

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
Andere vaste bedrijfsmiddelen	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 waardeverminderingsverliezen. 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 waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan de boekwaarde van de joint venture of geassocieerde deelneming als geheel.

Onderzoek en ontwikkeling

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

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 waardeverminderingsverliezen.

Immateriële activa verworven middels bedrijfscombinatie

De reële waarde van octrooien en merknamen verworven in een bedrijfscombinatie wordt bepaald aan de hand van de gedisconteerde 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	5-7 jaar
Overige immateriële activa	5-20 jaar
Investeringen als gevolg van interne ontwikkeling	5-7 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.

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

Voorraden 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
Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa
Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa zijn gebaseerd op inschattingen van risico op wanbetaling en verwachte verlies-ratio's. Om deze gegevens te kunnen bepalen maakt FrieslandCampina gebruik van verwachtingen die zijn gebaseerd op het verleden, bestaande marktcondities en de toekomst. Deze waarden worden jaarlijks aan het eind van het boekjaar bepaald.
De volgende activa vallen onder het "verwachte kredietverlies-model":
- Verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs;
- Handelsdebiteuren en overige vorderingen;
- Langlopende vorderingen.

Verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs en langlopende vorderingen
In geval sprake is van een laag kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen in de komende 12 maanden. In geval sprake is van een verhoogd kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen gedurende de looptijd van het actief. Jaarlijks bepaalt FrieslandCampina bijzondere waardeverminderingen van verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs. Een laag kredietrisico word verondersteld in het geval er in het verleden geen wanbetalingen hebben plaatsgevonden en er voldoende middelen zijn bij de tegenpartij om aan de contractuele betalingsverplichting te voldoen.

Handelsdebiteuren en overige vorderingen
FrieslandCampina hanteert bij het bepalen van de voorziening dubieuze debiteuren en overige vorderingen de vereenvoudigde methode in toepassing van het "verwachte verlies-model". Vanaf het ontstaan van het financieel actief wordt het "verwachte verlies" op handelsdebiteuren en overige vorderingen bepaald voor de totale verwachte levensduur van het financiële actief. Op basis van het kredietrisico en ouderdom zijn de handelsdebiteuren en overige vorderingen gegroepeerd. Op basis van historische informatie over betalingsgedrag is per groep het te voorziene bedrag bepaald. Daarnaast is rekening gehouden met huidige ontwikkelingen die het kredietrisico van een individuele positie zouden kunnen beïnvloeden zoals 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, gedisconteerd 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.

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 waarde-verminderingen. 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 waardeverminderingsverlies 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 bedrijfsonderdeel in de melkverwerking. Voor de goodwill impairment test vindt compensatie plaats tussen de business group Dairy Essentials en de andere business groups voor de rol die Dairy Essentials 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 waardeverminderingsverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Bijzondere waardeverminderingsverliezen 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderings-verlies 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 waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan bio-logische activa, voorraden, financiële activa, latente belastingvorderingen en personeels-gerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van FrieslandCampina gewaardeerd worden. Bijzondere waardeverminderingsverliezen 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 waardeverminderingsverlies 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'-methode 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 fonds-beleggingen behorend bij de regeling. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuarieel 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 vervaldata 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 terugstortingen 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 reorganisatie-voorziening 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 waardeverminderingsverlies op.

Netto-omzet

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen tegen de transactieprijs van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. In de bepaling van de transactieprijs is rekening gehouden met retouren, handels- en volumekortingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het specifieke moment dat de prestatieverplichting is vervuld. De prestatieverplichting is vervuld, wanneer overtuigend is gebleken, veelal in de vorm van een uitgevoerde verkoopovereenkomst, dat beschikkingsmacht over de goederen aan de klant is 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. Wanneer een korting nog moet worden uitgekeerd over verkopen waarvan de prestatielevering heeft plaatsgevonden, wordt hiervoor op de balans een reservering opgenomen. Indien sprake is van een nog uit te keren korting gerelateerd aan een toekomstige prestatieverplichting, wordt voor deze korting een contractuele verplichting 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 waarderingsverschillen 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
Leasebetalingen ten aanzien van korte termijn lease contracten, lease contracten met betrekking tot activa met een lage waarde en het variabele deel van leasebetalingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening in de periode waarop de betaling betrekking heeft. Korte termijn lease contracten hebben een looptijd van minder dan 12 maanden. Het variabele deel van leasebetalingen is afhankelijk van het gebruik van het actief.

Leasebetalingen uit hoofde van een operationele lease werden tot en met 31 december 2018 lineair over de leaseperiode in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Vergoedingen ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten werden 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 werden tot en met 31 december 2018 deels als financieringslasten opgenomen en deels als afschrijving op het actief. De uitstaande verplichting werd verminderd met leasebetalingen. De financieringslasten werden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteerde 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, rekening houdend met bijzondere waardeverminderingen.

Financieringslasten bestaan uit rentelasten van opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden waaronder leaseverplichtingen, 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-verrekende 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.

Segmentatie
De geïdentificeerde operationele segmenten betreffen de afzonderlijke segmenten binnen FrieslandCampina waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de executive board teneinde beslissingen te nemen omtrent de toerekening van de beschikbare middelen aan het segment en om de prestaties van het segment vast te stellen.

FrieslandCampina heeft de operationele segmenten ingedeeld per business group: Consumer Dairy, Specialised Nutrition, Ingredients en Dairy Essentials. Prijsbepaling binnen een segment wordt bepaald op een zakelijke, objectieve basis. De gesegmenteerde resultaten, activa en verplichtingen omvatten posten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan een segment, alsmede die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet toegewezen items bestaan voornamelijk uit gezamenlijke activa en passiva, gezamenlijke kosten, de prestatietoeslag en de uitgifte van op naam bijgeschreven ledenobligaties.

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen[1]

Dochterondernemingen

Nederland
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 (81,69%)
Zijerveld en Veldhuyzen B.V., Bodegraven

België
FrieslandCampina Belgium N.V., Aalter
FrieslandCampina Belgium Cheese N.V., Aalter
FrieslandCampina C.V.B.A., Aalter (99,84%)
Yoko Cheese N.V., Genk (99,89%)

Duitsland
CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs GmbH, Heilbronn (89,56%)
DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG, Goch (50%)[2]
FKS Frischkonzept Service GmbH, Viersen
FrieslandCampina Cheese GmbH, Essen
FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn (94,90%)
FrieslandCampina Kievit GmbH, Lippstadt
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

Roemenië
FrieslandCampina Romania S.A., Satu Mare (97,58%)

Rusland
Campina LLC, Moskou
FrieslandCampina RU LLC, Moskou

Spanje
FrieslandCampina Canarias S.A., Las Palmas
FrieslandCampina Iberia S.L., Barcelona
Millán Vicente S.L., Zaragoza

Verenigd Koninkrijk
FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China
FrieslandCampina Dairy Co. Ltd., Shenyang
FrieslandCampina Branding Management (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai
FrieslandCampina Ingredients (Beijing) Co. Ltd., Beijing
FrieslandCampina Ingredients (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai
FrieslandCampina Trading (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai

Hong Kong
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
FrieslandCampina Engro Pakistan 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
FrieslandCampina Saudi Arabia Ltd., Jeddah (75%)

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%)

Verenigde Staten
FrieslandCampina Ingredients North America Inc., Paramus, New Jersey
Jana Foods LLC., Iselin, New Jersey
Best Cheese Corporation, Purchase, New York

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen[3]

Betagen Holding Ltd., Hong Kong, China (50%)
Coöperatieve Zuivelinvesteerders U.A., Oudenhoorn, Nederland (49,90%)
Great Ocean Ingredients Pty. Ltd., Allansford, Victoria, Australië (50%)
United Dutch Arizona Dairy Inc., Tempe, State: Arizona, Verenigde Staten (60%)

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 In diesen Gesellschaften hat FrieslandCampina einen beherrschenden Einfluss. Durch die Einbeziehung in den Konzernabschluss der Royal FrieslandCampina N.V. hat die DMV Fonterra Excipients GmbH & Co. KG als vollkonsolidiertes verbundenes Unternehmen von den Erleichterungen des § 264b HGB Gebrauch gemacht.

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	2019	2018
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	3.244	3.036
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	1.302	656
Latente belastingvorderingen		4	6
Overige financiële activa	(8)	17	21
Vaste activa		**4.567**	**3.719**
Overige vorderingen	(4)	516	2.232
Overige financiële activa	(8)	29	9
Vlottende activa		**545**	**2.241**
Totaal activa		**5.112**	**5.960**

	Toelichting	2019	2018
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	114
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-14	-25
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen		-238	-257
Wettelijke reserve deelnemingen		251	285
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouder		158	74
Algemene reserve		822	743
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	(5)	**1.463**	**1.304**
Ledenobligaties		1.641	1.610
Lening coöperatie		295	295
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	(5)	**3.399**	**3.209**
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(6)	835	975
Overige financiële verplichtingen	(8)	3	10
Langlopende verplichtingen		**838**	**985**
Rentedragende verplichtingen	(6)	511	579
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		10	11
Kortlopende verplichtingen	(7)	351	1.171
Overige financiële verplichtingen	(8)	3	5
Kortlopende verplichtingen		**875**	**1.766**
Totaal verplichtingen		**1.713**	**2.751**
Totaal passiva		**5.112**	**5.960**

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	2019	2018
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	204	108
Overige resultaten, na belastingen	10	22
Winst boekjaar	**214**	**130**

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 zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). 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

	2019	2018
Begin boekjaar	3.036	2.400
Resultaat boekjaar	204	108
Overig totaalresultaat boekjaar	-23	-50
Overige vermogensmutaties boekjaar	27	578
Einde boekjaar	**3.244**	**3.036**

De overige vermogensmutaties hebben voornamelijk betrekking op kapitaalstortingen en op ontvangen dividenden, in verband met een herstructurering van de financiering bij dochterondernemingen.

3. Leningen aan dochterondernemingen

	2019	2018
Begin boekjaar	656	1.039
Herclassificatie overige vorderingen	670	-811
Verstrekkingen	5	491
Aflossingen	-29	-63
Einde boekjaar	**1.302**	**656**

Aflossingsschema

	2019			2018		
	2021-2024	Na 2024	Totaal aflossing	2020-2023	Na 2023	Totaal aflossing
Leningen aan dochterondernemingen	1.275	27	**1.302**	651	5	**656**

De verstrekte leningen dienen voor de financiering van dochterondernemingen. Het kortlopende deel van deze verstrekte leningen is opgenomen onder overige vorderingen. De gemiddelde rentevergoeding over het totaal van de financiering aan dochterondernemingen ultimo 2019 bedraagt 1,3% (2018: 1,3%).

4. Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben voor EUR 10 miljoen (2018: EUR 991 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 457 miljoen (2018: EUR 1.225 miljoen) betreft kortlopende vorderingen op dochterondernemingen en het kortlopende deel van leningen aan dochterondernemingen. Daarnaast is er een vordering op de Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. opgenomen van EUR 49 miljoen (2018: EUR 11 miljoen).

5. Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogens-verschaffers

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 251 miljoen (2018: EUR 285 miljoen) als wettelijke reserve deelnemingen aangemerkt. Deze wettelijke reserve deelnemingen heeft onder meer betrekking op implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma (zie toelichting 9 van de geconsolideerde jaarrekening) en kan als zodanig niet worden uitgekeerd.

Het eigen vermogen dat toerekenbaar is aan de 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 17 van de geconsolideerde jaarrekening voor meer details over het eigen vermogen.

6. Rentedragende verplichtingen

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

	Jaar van aflossing	% Nominale rente	2019		2018	
				Boekwaarde		Boekwaarde
Syndicaat (variabele rente)	2019-2020	0,4	10		20	
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2019-2026	0,8	146		150	
International Finance Corporation (variabele rente)	2019-2026	3,1	77		87	
Verplichtingen aan kredietinstellingen				**233**		**257**
Private Placement (vaste rente)	2020	5,7	118		116	
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0	71		70	
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	130		127	
Private Placement (vaste rente)	2019-2027	4,0	146		160	
Verplichtingen aan institutionele beleggers				**465**		**473**
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2021-2026	1,4	300		300	
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen				**300**		**300**
Euro commercial paper (variabele rente)	2019-2020	-0,3	275		290	
Overige ongecommitteerde faciliteiten (variabele rente)	2019-2020				100	
Ongecommitteerde faciliteiten				**275**		**390**
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2019-2020	0,3	18		22	
Rekening-courant banken (variabele rente)	2019-2020	0,6	56		116	
Geactiveerde afsluitkosten	2019-2027		-3		-4	
Overige rentedragende verplichtingen			2			
Overige				**73**		**134**
Rentedragende verplichtingen				**1.346**		**1.554**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen				835		975
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen				511		579

Voor de toelichting op de verplichtingen aan institutionele beleggers en de verplichtingen aan kredietinstellingen wordt verwezen naar toelichting 21 van de geconsolideerde jaarrekening.

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 0,25%.

7. Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen hebben voor EUR 351 miljoen (2018: EUR 1.171 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina.

8. Overige financiële activa en verplichtingen

	2019	2018
Overige financiële activa		
Cross currency swaps	42	21
Interest rate swaps	1	
Valutatermijncontracten	2	4
Verstrekte leningen		3
Rentevordering	1	2
	46	**30**
Overige financiële verplichtingen		
Cross currency swaps	4	10
Interest rate swaps		2
Valutatermijncontracten	2	3
	6	**15**

De cross currency swaps en interest rate swaps zijn gelijk aan de geconsolideerde jaarrekening, zie toelichting 22 van de geconsolideerde jaarrekening. De valutatermijncontracten opgenomen in financiële activa zijn in de enkelvoudige jaarrekening lager dan in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van derivaten die afgesloten zijn met dochtermaatschappijen. De contractvolumes voor de valutatermijncontracten zijn EUR 285 miljoen (activa) en EUR 462 miljoen (verplichtingen) (2018: respectievelijk EUR 216 miljoen en EUR 229 miljoen).

9. Financiële instrumenten

FrieslandCampina is gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico en valutarisico. In de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening wordt informatie gegeven over de blootstelling van FrieslandCampina aan elk van deze genoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van FrieslandCampina voor het beheren en meten van deze risico's, zie toelichting 27 van de geconsolideerde jaarrekening.

Deze risico's, doelstellingen, grondslagen en procedures voor het beheren en meten van deze risico's zijn overeenkomstig van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening van FrieslandCampina. Daarnaast is onderstaande nadere kwantitatieve toelichting opgenomen.

Reële waarde

De boekwaarde en de reële waarde van financiële activa en verplichtingen wordt in onderstaande tabel weergegeven. 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 reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten benadert de boekwaarde ervan.

	2019		2018	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Leningen aan dochterondernemingen	1.302	1.302	656	656
Overige vorderingen	516	516	2.232	2.232
Overige financiële activa (excl. afdekkingsderivaten)	1	1	5	5
	1.819	**1.819**	**2.893**	**2.893**
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	45	45	25	25
	45	**45**	**25**	**25**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	911	962	921	942
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	435	437	633	635
Kortlopende verplichtingen aan dochter-ondernemingen	351	351	1.171	1.171
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	10	10	11	11
	1.707	**1.760**	**2.736**	**2.759**

	2019		2018	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	6	6	15	15
	6	**6**	**15**	**15**

10. 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.

11. 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 de twee leden van de executive board in dienst bij de vennootschap.

12. Gebeurtenissen na balansdatum

FrieslandCampina heeft per 1 januari 2020 een juridische herstructurering doorgevoerd in haar groepsstructuur om te voldoen aan het wettelijk fiscaal coöperatief regime, zoals toegelicht in paragraaf "Belastingen" van het jaarverslag. De waarde van de ingebrachte activa is op 1 januari 2020 gelijk aan de waarde van de ingebrachte verplichtingen. De inbreng heeft geen impact op het eigen vermogen van de vennootschap. Als gevolg van de herstructurering zal het resultaat behaald door de C.V. vanaf 2020 rechtstreeks worden toegerekend aan de coöperatie en niet meer aan de vennootschap.

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

13. 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 214 miljoen, EUR 8 miljoen te reserveren als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie, EUR 48 miljoen te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en EUR 158 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve.

Amersfoort, 14 februari 2020

Executive board
Koninklijke FrieslandCampina N.V.
H.M.A. Schumacher, CEO
J.M. de Bakker, CFO

Raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V.
F.A.M. Keurentjes, voorzitter
W.M. Wunnekink, vicevoorzitter
J.W. Addink-Berendsen
W. Dekker
H.T.J. Hettinga
D.R. Hooft Graafland
C.C.H. Hoogeveen
A.A.M. Huijben-Pijnenburg
E. Jellema
A.G.Z. Kemna
G. Mulder
H. Schipper
H. Stöcker

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.

Verklaringen van de accountant

170 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
180 Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2019

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V., samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. te Amersfoort gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2019;
- de volgende overzichten over 2019: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht vermogensmutaties en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019; en
- de toelichting met 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 paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.
Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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).

Onze controleaanpak

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 paragraaf 'materialiteit' van deze controleverklaring. De organisatiestructuur is nader toegelicht in het hoofdstuk 'Corporate Governance' van het jaarverslag. Deze structuur heeft invloed op de aansturing en rapportering over de activiteiten van de groep en heeft zijn weerslag op het jaarverslag en onze controle van bijvoorbeeld de melkinkopen en coöperatieve activiteiten (zie nadere beschrijving in het hoofdstuk Dit is FrieslandCampina van het jaarverslag). De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de executive board belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In de sectie 'Beoordelingen, schattingen en aannames' onder de paragraaf 'Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling' heeft de executive board de schattingen en aannames die zij als meest kritisch heeft aangemerkt vermeld. Van deze schattingen waren de schattingen gerelateerd aan de waardering van goodwill en immateriële vaste activa en de waardering van de belastingposities het meest significant en hadden daarmee de meeste impact op onze controle. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan de waardering van vaste activa en de verrekenbaarheid van latente belastingverplichtingen, hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'. Hoewel de invoering van IFRS 16 invloed heeft op het balanstotaal van de onderneming, hebben wij de invoering niet als kernpunt aangemerkt vanwege de beperkte impact op het resultaat en de beperkte hoeveelheid en impact van de aannames en schattingen die management hierbij heeft gemaakt. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op mogelijke afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de executive board.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig zijn voor de controle van een internationaal opererende zuivelonderneming.

Wij hebben daarom experts en specialisten op onder meer het gebied van IT-systemen, waardering van goodwill en overige vaste activa, (internationale) belastingposities, financiële instrumenten en pensioenen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

Materialiteit
- Materialiteit: EUR 45 miljoen

Reikwijdte van de controle
- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op 19 groepsonderdelen verdeeld over 15 landen.
- Wij hebben locaties bezocht in 5 landen – België, Duitsland, Griekenland, Hongarije en Rusland.
- Dekking controlewerkzaamheden: 83% van de geconsolideerde omzet, 91% van het geconsolideerde balanstotaal en 86% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

Kernpunten
- Waardering van goodwill en immateriële vaste activa
- Waardering van belastingposities

Materialiteit

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

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals 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, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

Materialiteit voor de groep	EUR 45 miljoen (2018: EUR 45 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1,5% van de vergoeding aan leden voor melkleveringen. De materialiteitsbenchmark is consistent met voorgaand jaar, waarbij wij op basis van professionele oordeelsvorming en de gemeenschappelijke informatiebehoefte van de gebruikers de materialiteit lager hebben vastgesteld op EUR 45 miljoen.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We gebruikten de vergoeding voor melkleveringen als benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening, in het bijzonder de leden-melkveehouders. De vergoeding voor melkleveringen is een belangrijk kengetal voor de financiële prestaties van de vennootschap.
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. Enkele groepsonderdelen zijn gecontroleerd met de statutaire materialiteit op basis van een verplichte lokale controle die ook lager was 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 overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen in het resultaat boven de EUR 1 miljoen (2018: EUR 1 miljoen) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De activiteiten van de groep zijn ingedeeld in vier business groups: Consumer Dairy, Specialised Nutrition, Ingredients en Dairy Essentials. De uitvoering en aansturing van de groepscontrole is uitgevoerd langs de lijnen van deze business groups. Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen
en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door het groepsteam en door de accountants van groepsonderdelen te worden uitgevoerd.

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

- Internal Control Framework: Wij hebben bij de aansturing van de groepscontrole de verschillende controleteams geïnstrueerd om, zover dit relevant was voor de controle, gebruik te maken van het Internal Control Framework en ons te voorzien van hun observaties omtrent de inrichting en werking hiervan. In de situaties waar het niet effectief of efficiënt was om te steunen op het interne beheersingsraamwerk van de groep, zijn additionele gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.
- Centrale IT-systemen: FrieslandCampina implementeert wereldwijd grotendeels hetzelfde ERP-systeem. Het merendeel van de IT-systemen van de groep wordt centraal aangestuurd. Met behulp van onze IT-specialisten hebben wij de IT general controls (ITGCs) en de IT dependencies van de centraal aangestuurde ERP-systemen getest. Bij deze controle kwamen een aantal niet significante bevindingen naar voren, die wij door middel van aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden hebben opgevolgd. Wij hebben de uitkomsten van onze werkzaamheden met de lokale controleteams gedeeld.
- Shared service centers: FrieslandCampina heeft wereldwijd meerdere financial shared service centers. Aangezien in het Nederlandse shared service centre het merendeel van de administratie van de Nederlandse ondernemingen wordt gevoerd, heeft het groepsteam de controle hiervan uitgevoerd. De shared service centers in Maleisië en Budapest worden door lokale accountants gecontroleerd, zij rapporteren de uitkomsten van hun werkzaamheden aan de verschillende lokale controleteams.
- Voor het richting geven van onze controle hebben wij kennisgenomen van de uitkomsten van de werkzaamheden en rapportages die zijn opgesteld door Corporate Internal Audit. Wij steunen niet op de werkzaamheden, maar waar relevant hebben wij de uitkomsten meegenomen in onze risico-inschatting.

Naast de bovenstaande elementen hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van individuele groepsonderdelen en het risicoprofiel van deze onderdelen. Wij hebben het Nederlandse onderdeel als significant aangemerkt, er zijn geen andere groepsonderdelen die wij op basis van omvang of het risicoprofiel als significant hebben aangemerkt. Naast het significante onderdeel zijn 17 groepsonderdelen in de reikwijdte van de controle betrokken voor een controle van de volledige financiële informatie om voldoende dekking over de jaarrekeningposten te verkrijgen. Daarnaast zijn voor één onderdeel specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening. In totaal hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd bij 19 groepsonderdelen in 15 landen.

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

Omzet	83%
Balanstotaal	91%
Resultaat voor belasting	86%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 2% van de geconsolideerde omzet of het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Bij het groepsonderdeel in Nederland hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Het groepsteam heeft daarnaast de consolidatie van de groep, de reorganisatievoorzieningen, de waardering van goodwill en immateriële vaste activa, significante inschattingen inzake de waardering van onzekere belastingposities alsmede de toelichtingen in de jaarrekening gecontroleerd.

Wij hebben gebruikgemaakt van andere accountants bij de controle van de buitenlandse onderdelen.

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 met betrekking tot deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Wij hebben de accountants van de onder de reikwijdte vallende groepsonderdelen instructies gestuurd. Wij hebben periodiek overleg gehad met de accountants van de groepsonderdelen, waarbij gesproken is over de risico's, de controleaanpak, de voortgang van de controle en, op basis van de rapportages, de bevindingen en conclusies ontvangen van de accountants van groepsonderdelen. Waar wij dit noodzakelijk hebben geacht, hebben wij dit uitgebreid met het uitvoeren van dossierreviews om de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden te evalueren. Met de financiële directeuren en de accountants van de business groups is afsluitend gesproken over de financiële resultaten, de gehanteerde (belangrijke) schattingen en de bevindingen uit de controle.
Wij bezoeken de accountants van groepsonderdelen op basis van omvang en rotatie. Voor dit boekjaar zijn wij op de locatie in Hongarije geweest vanwege de aanwezigheid van het financial shared service center. Wij hebben ook de locaties in België, Duitsland, Griekenland en Rusland bezocht.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf 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 en observaties ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten of over specifieke elementen van de jaarrekening.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Waardering van goodwill en immateriële vaste activa	
Waardering van goodwill ***Zie toelichting 9 van de jaarrekening*** De groep heeft EUR 1,103 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele business groups. De waardering van goodwill is complex en afhankelijk van schattingen door management, die inherent onzeker zijn. Gegeven het materiële belang van goodwill kan een eventuele wijziging in de veronderstellingen een significante invloed hebben op de jaarrekening. Daarom hebben wij de waardering van goodwill aangemerkt als kernpunt van onze controle. Het toetsen van de waardering van goodwill vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde die op basis van de verwachte discounted cash flows wordt berekend. De belangrijkste veronderstellingen bij deze toetsing betreffen de disconteringsvoet, de lange termijngroeivoet, de brutomarge groeivoet en de resultaatontwikkelingen. Binnen het model wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die met name business group Dairy Essentials vervult bij het verwerken van ledenmelk (“coöperatief karakter”). De compensatie door andere business groups dient ter dekking van verliezen op voornamelijk basiszuivelproducten die worden gerealiseerd doordat alle melk die wordt aangeleverd door leden-melkveehouders dient te worden afgenomen. Deze toerekening is onderhevig aan inschattingen van management. Gedurende 2019 heeft management de systematiek van deze compensatie aangescherpt. Hierbij worden resultaten die worden gerealiseerd bij activiteiten die een coöperatief karakter hebben toegerekend aan de business groups naar rato van de hoeveelheid ledenmelk die zij verwerken.	**Waardering van goodwill** Wij hebben de toegepaste waarderingsmethode en de gehanteerde veronderstellingen in het goodwill impairment model, alsmede de onderliggende berekeningen getoetst. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de disconteringsvoet en de lange termijngroeivoet getoetst door vergelijking met marktinformatie (bijvoorbeeld marktrente en inflatie) en onze eigen onafhankelijke bepaling. Hierbij hebben wij geen bijzonderheden geïdentificeerd. Voor de brutomarge groeivoet en de resultaatontwikkeling hebben wij een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management (het budget voor 2020 en de meerjarenplannen tot en met 2023). De daling in het resultaat van FrieslandCampina heeft niet geleid tot een impairment, maar heeft wel als gevolg dat de headroom is gedaald ten opzichte van 2018. Wij hebben de afloop van de inschattingen door management in voorgaande jaren geëvalueerd om eventuele risico’s te kunnen identificeren. Daarnaast hebben wij het proces dat ten grondslag ligt aan de totstandkoming van deze begrotingen en prognoses getoetst. Wij hebben de veronderstellingen in management ’s begrotingen en prognoses getoetst door middel aansluiting met externe informatie en marktvooruitzichten. De inschattingen zoals gemaakt door management zijn consistent en in lijn met onze verwachting. Wij hebben management bevraagd over de herziene toerekening van de compensatie die plaatsvindt tussen de business groups en deze getoetst met onderliggende controle-informatie. Hierbij hebben wij specifieke aandacht besteed aan de juiste en consistente toerekening van de verliezen aan de andere business groups en de economische realiteit van deze toerekening. Hierbij zijn geen bijzonderheden gebleken. Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de toelichting de vereiste informatie bevat over de schattingen, veronderstellingen en sensitiviteiten.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Waardering immateriële vaste activa Ten aanzien van de immateriële activa anders dan goodwill wordt door management beoordeeld of er omstandigheden zijn die aanleiding geven tot het uitvoeren van een bijzondere waardeverminderingstest. Wij hebben bijzondere aandacht voor de waardering gehad gezien de dynamiek in deze internationale groep en de teruglopende operationele resultaten. Eén van de door management uitgevoerde waardeverminderingstesten zag toe op FrieslandCampina Engro Pakistan Limited. Management heeft, vanwege de beursnotering van FrieslandCampina Engro Pakistan, de boekwaarde vergeleken met de beurswaarde. Op basis van deze analyse concludeert FrieslandCampina dat geen sprake is van een impairment.	**Waardering immateriële vaste activa** Ten aanzien van de waardering van immateriële activa anders dan goodwill hebben wij de analyse van 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. Wij hebben de door management uitgevoerde waardeverminderingstesten gecontroleerd door de onderliggende veronderstellingen te toetsen en aansluiting vast te stellen met de onderliggende begrotingen en plannen. Wij hebben management's berekening inzake de waardering van FrieslandCampina Engro Pakistan Limited gecontroleerd door middel van het aansluiten van de berekening met de beurskoers en de onderliggende administratie. Vanuit onze werkzaamheden zijn geen bijzonderheden gebleken. Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de toelichting de vereiste informatie bevat over de gehanteerde schattingen en veronderstellingen.

Kernpunten

Waardering van belastingposities

Zie toelichting 7, 19 en 24 van de jaarrekening

De groep heeft deelnemingen in diverse landen en is hierdoor onderhevig aan lokale belastingstelsels. In het hoofdstuk Belastingen van het jaarverslag is beschreven hoe FrieslandCampina omgaat met belastingposities.

Als gevolg van de complexiteit van verschillende lokale belastingregimes is de bepaling en lokale acceptatie van interne verrekenprijzen lastig. De bepaling hiervan kan gevolgen hebben voor de hoogte van lokale fiscale resultaten en de daarover verschuldigde belastingen.

De verwerking en waardering van belastingposities is door de interpretatie van lokale belastingwetgeving (inclusief de lokale acceptatie van de door FrieslandCampina gehanteerde verrekenprijzen) aan schattingen onderhevig. De uitkomst van belastingprocedures kan moeilijk met zekerheid worden voorspeld en kan hierdoor afwijken van de inschatting.

Vanwege de materiële omvang en de inherente schattingsonzekerheid is er een verhoogd risico op onjuiste interne verrekenprijzen en een onjuiste waardering van belastingposities. Op basis hiervan hebben wij de belastingposities aangemerkt als een kernpunt in onze controle.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Waardering van belastingposities

De controle van de belastingposities hebben wij uitgevoerd met de hulp van internationale belastingspecialisten. Onze werkzaamheden bestonden onder meer uit het uitvoeren van een risico-inschatting, waaronder het evalueren van de afloop van de inschattingen van management uit voorgaand jaar. De juistheid van de gehanteerde interne verrekenprijzen hebben wij getoetst aan de hand van doornemen en evalueren van correspondentie met de belastingautoriteiten, de evaluatie van interne verrekenprijs documentatie en belastingwetgeving in combinatie met onze eigen onafhankelijke analyses.

Onze werkzaamheden waren mede gericht op het vaststellen of belastingprocedures tot een belastingverplichting of voorziening in de jaarrekening leiden. Wij namen de correspondentie met de belastingautoriteiten door en wij maakten, met ondersteuning van onze belastingexperts, onze eigen inschatting over de status en verwerking van de procedures. Wij hebben de berekening van management vergeleken met de uitkomsten van onze berekening en hierbij vastgesteld dat management's berekening binnen de bandbreedte is.

Ten aanzien van de waardering toetsen wij de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de waardering van de latente belastingvorderingen door middel van het aansluiten van de onderliggende begrotingen en prognoses ter onderbouwing van de waardering van latente belastingvorderingen. Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de juiste gegevens gerelateerd aan de lokale belastingregimes zoals belastingpercentages, termijnen voor verrekening van fiscale verliezen zijn toegepast. Wij hebben de consistentie van de gehanteerde begrotingen en prognoses met die onderliggend aan de waardering van goodwill en overige vaste activa vastgesteld. Vanuit onze controle zijn geen bijzonderheden gebleken. Daarnaast zijn we nagegaan of de vereiste toelichtingen inzake belastingposities en belastingrisico's adequaat zijn opgenomen in toelichting 19 en 24 van de jaarrekening 2019.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:
- woord vooraf;
- kerncijfers 2019;
- dit is FrieslandCampina;
- verslag executive board;
- corporate governance;
- de overige gegevens;
- overzichten; en
- bijlagen.

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 Standaard 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 bestuursverslag 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 FrieslandCampina N.V. Deze benoeming wordt jaarlijks herbevestigd door de algemene vergadering van aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van vier jaar accountant van de vennootschap.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de executive board en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De executive board is verantwoordelijk voor:
- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de executive board noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de executive board afwegen of de vennootschap 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 vennootschap 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 vennootschap 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 vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. 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.

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 van materieel belang 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, 14 februari 2020

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

J.E.M. Brinkman RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2019 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 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 vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de executive board en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.

- Het vaststellen dat de door de executive board gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap 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 vennootschap 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.

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de executive board en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Assurancerapport bij de duurzaamheidsinformatie 2019

Onze conclusie

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag 2019 van Koninklijke FrieslandCampina N.V., te Amersfoort (hierna: "FrieslandCampina"), niet in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van duurzaamheid; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar geëindigd op 31 december 2019,

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de paragraaf 'verslaggevingscriteria'.

Wat we hebben beoordeeld

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag beoordeeld voor het jaar geëindigd op 31 december 2019, zoals opgenomen in de volgende secties in het jaarverslag (hierna: "de duurzaamheidsinformatie"):

- woord vooraf;
- kerncijfers 2019;
- dit is FrieslandCampina;
- verslag executive board, met uitzondering van de paragrafen 'Risicobeheersing en raamwerk', 'Vooruitzichten', 'Managementverklaring' en 'Verantwoordelijkheidsverklaring';
- bijlagen 'Stakeholderdialoog' en 'HR-data'.

Deze beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

De duurzaamheidsinformatie omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van FrieslandCampina ten aanzien van duurzaamheid en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2019.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse Standaard 3810N 'Assuranceopdrachten inzake maatschappelijke verslagen' valt. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie'.

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van FrieslandCampina 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 passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing, inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Verslaggevingscriteria

De duurzaamheidsinformatie dient gelezen en begrepen te worden in de context van de verslaggevingscriteria. De executive board van FrieslandCampina is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze verslaggevingscriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde verslaggevingscriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria, zoals toegelicht in paragraaf Toelichting op het jaarverslag en bijlage 'Begrippenlijst' van het jaarverslag. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden.

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling
In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst waarschijnlijk zullen afwijken van deze verwachtingen. De hieruit voortvloeiende afwijkingen kunnen van materieel belang zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie buiten het jaarverslag.

Verantwoordelijkheden voor de duurzaamheidsinformatie en de beoordeling

Verantwoordelijkheden van de executive board en de raad van commissarissen
De executive board van FrieslandCampina is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de paragraaf 'verslaggevingscriteria', inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de executive board gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in paragraaf Toelichting op het jaarverslag en bijlage 'Begrippenlijst' van het jaarverslag.

De executive board is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de executive board noodzakelijk acht om het opmaken van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van de vennootschap ten aanzien van de duurzaamheidsinformatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie
Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordelingsopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn geringer in omvang, dan die bij een controleopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

Uitgevoerde werkzaamheden
Wij hebben deze beoordeling professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze werkzaamheden bestonden onder andere uit:
- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de executive board.
- Het verkrijgen van inzicht in de verslaggevingsprocessen die ten grondslag liggen aan de duurzaamheidsinformatie inclusief het op hoofdlijnen kennisnemen van de interne beheersing, voor zover relevant is voor onze beoordeling.

- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheids-informatie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - Het afnemen van interviews met het management (en/of relevante medewerkers) op groepsniveau verantwoordelijk voor de (duurzaamheids)strategie en het -beleid en de -prestaties;
  - Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
  - Het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen, locaties of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij locaties geselecteerd voor een locatiebezoek. De locatiebezoeken aan de productielocatie in Borculo en een melkveehouder in Nederland hebben als doel op lokaal niveau valideren van brongegevens en evalueren van de opzet en implementatie van interne controle- en validatieprocedures;
  - Het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
  - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening.
- Het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de overige informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordeling.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie.
- Het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde verslaggevingscriteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Amsterdam, 14 februari 2020

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door J.E.M. Brinkman RA

Overzichten

184 Meerjarenoverzicht
185 Melkprijsoverzicht
186 Raad van Commissarissen
189 Executive leadership team

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2019	2018	2017	2016	2015
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	11.297	11.553	12.110	11.001	11.210
Bedrijfsresultaat	432	342	444	563	576
Winst	278	203	227	362	343
Melkprijs[1]					
Garantieprijs	35,66	36,05	37,96	28,38	30,68
Prestatietoeslag	1,07	0,46	1,03	2,19	2,25
Reservering ledenobligaties	0,31	0,13	0,30	1,25	1,28
Weidegangtoeslag	0,65	0,63	0,60	0,29	0,29
Bijzondere toeslagen	0,26	0,16	0,12	0,15	0,14
Melkprijs	37,95	37,43	40,01	32,26	34,64
Balans					
Balanstotaal	9.049	8.823	9.046	9.318	8.421
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	1.463	1.304	1.287	1.309	1.108
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	3.399	3.209	3.178	3.169	2.832
Nettoschuld conform convenantrichtlijnen	1.067	1.287	1.400	1.225	1.108
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	567	619	418	850	1.019
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-185	-490	-414	-955	-705
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	441	362	368	307	275
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	37,6	36,4	35,1	34,0	33,6
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	23.816	23.769	23.675	21.927	22.049
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.020	10.375	10.716	10.774	10.060

1 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.

Melkprijsoverzicht

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

	2019	2018
Vetprijs	12,84	12,98
Eiwitprijs	20,20	20,42
Lactoseprijs	2,62	2,65
Garantieprijs	**35,66**	**36,05**
Prestatietoeslag	1,07	0,46
Weidegangtoeslag[1]	0,65	0,63
Bijzondere melkstromen[2]	0,26	0,16
Contante prijs	**37,64**	**37,30**
Reservering ledenobligaties	0,31	0,13
Melkprijs	**37,95**	**37,43**
Rente op ledenobligaties	0,47	0,45
Algemene reserve	1,58	0,72
Prestatieprijs	**40,00**	**38,60**

1 Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2019 een weidegangtoeslag van 1,50 euro per 100 kilo melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 1,00 euro per 100 kilo weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,65 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 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 (47,35 euro) en de garantieprijs (35,66 euro) per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,26 euro per 100 kilo melk.

Raad van commissarissen

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

Functie Voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., Voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehouder
Overige functies Lid bestuur Topsector Agri & Food, Voorzitter Noordelijk Landbouw Beraad, Lid Grondkamer Noord, Lid bestuur van NCR (Nationale Coöperatieve Raad)

Sandra (J.W.) Addink-Berendsen (1973)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehoudster
Overige functies Lid raad van commissarissen ForFarmers N.V., Lid raad van commissarissen Alfa Top-Holding B.V.

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

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehouder
Overige functies Voorzitter CDA gemeente Súdwest-Fryslân

Erwin (W.M.) Wunnekink (1970)

Functie Vicevoorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., Vicevoorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehouder
Overige functies Lid raad van commissarissen ForFarmers N.V.

Wout (W.) Dekker (1956)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Overige functies Voorzitter raad van commissarissen Randstad N.V., Lid raad van commissarissen SHV Holdings N.V., Lid raad van commissarissen Pon Holdings B.V., Bestuurder Women on Wings

Cor (C.C.H.) Hoogeveen (1962)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.,
Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehouder
Overige functies Geen

René (D.R.) Hooft Graafland (1955)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Overige functies Vicevoorzitter raad van commissarissen Wolters Kluwer N.V., Lid raad van commissarissen Koninklijke Ahold Delhaize N.V., Lid raad van commissarissen Lucas Bols N.V., Voorzitter bestuur Stichting African Parks Foundation, Voorzitter bestuur Stichting Nationaal Fonds 4 en 5 mei, Voorzitter bestuur Carré Fonds, Lid Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Elze (E.) Jellema (1979)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehoudster
Overige functies Geen

Gjalt (G.) Mulder (1970)

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

Angelique (A.A.M.) Huijben-Pijnenburg (1968)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehoudster
Overige functies Geen

Angelien (A.G.Z.) Kemna (1957)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Overige functies Non-Executive Director AXA Group S.A., Senior Independent Director AXA Investment Management S.A., Vicevoorzitter raad van commissarissen NIBC N.V., Voorzitter adviesraad Ownership Capital B.V., Lid Future of Finance Advisory Group, CFA Institute, Lid Denkwerk Nederland

Heiko (H.W.J.) Schipper (1969)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Lid Board of Management Bayer AG, President of the Consumer Health Division
Overige functies Lid executive committee en board GSCF

Hans (H.) Stöcker (1964)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Duits
Beroep Melkveehouder
Overige functies Voorzitter Landesvereinigung Milch NRW, Voorzitter raad van commissarissen Milchverwertungsgesellschaft NRW, Lid Kreisstelle Oberberg der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen, Lid Landschaftsbeirat Oberbergischer Kreis, Lid raad van commissarissen Raiffeisen Warengenossenschaft Rheinland eG, Voorzitter vereniging 'Milch und Kultur Rheinland und Westfalen'

Auditcommissie

Angelien Kemna, voorzitter
René Hooft Graafland
Sandra Addink-Berendsen
Angelique Huijben-Pijnenburg

Remuneratie- en benoemingscommissie

Wout Dekker, voorzitter
Frans Keurentjes
Erwin Wunnekink

Executive leadership team

Executive board

Hein (H.M.A.) Schumacher (1971)

Functie Chief Executive Officer
Benoeming 1 januari 2018
Nationaliteit Nederlands
Verantwoordelijk voor
Business groups
Cooperative Affairs
Corporate Affairs, Communication & Public Affairs
Corporate Human Resources
Corporate Internal Audit
Corporate Legal & Company Secretariat,
Corporate Research & Development
Corporate Strategy & Transformation
Corporate Supply Chain
Nevenfuncties Voorzitter Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO), Lid raad van commissarissen van Het Koninklijk Concertgebouw

Jaska (J.M.) de Bakker (1970)

Functie Chief Financial Officer
Benoeming 1 januari 2018
Nationaliteit Nederlands
Verantwoordelijk voor
Corporate Finance & Reporting
Corporate Tax
Corporate Treasury
Global Finance Processes & Shared Services, Enterprise Risk Management,
Corporate Real Estate and Corporate Internal Control
Corporate Mergers & Acquisitions
Corporate IT
Summit, ERP & PTO
Nevenfuncties geen

Overige ELT-leden

Roel van Neerbos
President FrieslandCampina Consumer Dairy

Berndt Kodden
President FrieslandCampina Specialised Nutrition

Hans Meeuwis
President FrieslandCampina Dairy Essentials

Herman Ermens
a.i. President FrieslandCampina Ingredients

Geraldine Fraser
Corporate Director FrieslandCampina Human Resources

Margrethe Jonkman
Global Director FrieslandCampina Research & Development

Roman Scieszka
Corporate Director FrieslandCampina Supply Chain

Bijlagen

191 Duurzaamheidsdoelstellingen 2019
192 Toelichting materialiteitsmatrix
194 GRI-tabel
200 Stakeholderdialoog
210 HR-data
211 Begrippenlijst

Duurzaamheidsdoelstellingen in 2019

	KPI	Doelstelling 2019
1	Percentage consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards	68%
2	Melkveehouders die zijn opgeleid via de trainingsprogramma's in DDP-landen	62.558
3	Broeikasgasemissie op melkveebedrijven van leden (in kton CO_2-equivalent)	11.600[1]
4	Broeikasgasemissie transport en productie per ton eindproduct (in kton CO_2-equivalent)	-8 % t.o.v. 2018 (961)
5	Percentage agrarische grondstoffen en papierenverpakkingen afkomstig van duurzame bronnen	85 %
6	Waterconsumptie per ton geproduceerd product	-2 % t.o.v. 2018 (4.99 m^3/ton)
7	Percentage recyclebare plasticverpakking (plastic geschikt voor sorteer- en recyclesystemen)	30 %
8	Aantal geregistreerde ongevallen per 200.000 gewerkte uren	0,35
9	Percentage (deel)weidegang	81,2 %
10	Verantwoord antibioticagebruik met als richtlijn de SDa streefwaarde <6 DDD/y)	SDa streefwaarde <6 DDD/y)

1 Resultaten 2018 en 2019 zijn eind 2019 gecorrigeerd vanwege een aangepast sectormodel. De doelstelling voor 2019 is niet aangepast. Onaangepast resultaat 2019 bedroeg 11.172 kton CO_2-equivalenten.

Toelichting materialiteitsmatrix

De materialiteitsanalyse bestaat uit de volgende stappen.

Stap 1 - herijking van relevante thema's

Iedere twee jaar voert een onafhankelijke partij een materialiteitstest uit, om vast te stellen aan welke onderwerpen op maatschappelijk en milieugebied FrieslandCampina en zijn stakeholders het meeste belang hechten. Deze test is gebaseerd op de Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Eerst werd op basis van eerdere materialiteitsanalyses een korte lijst met onderwerpen opgesteld. Hieraan werden verschillende nieuwe onderwerpen toegevoegd en andere, minder relevante onderwerpen, werden verwijderd. Om te controleren of alle relevante onderwerpen in de lijst waren opgenomen, werden een sector-, milieu- en media-analyse uitgevoerd. De sector- en milieu-analyses waren gericht op onder andere de verslaggeving van vergelijkbare bedrijven en duurzaamheids- en andere trends binnen de sector. Bij de media-analyse werd gekeken welke kwesties veel media-aandacht hadden gekregen. Dit leidde tot een lijst met twintig belangrijke onderwerpen voor FrieslandCampina. Een thema is relevant als FrieslandCampina er invloed op heeft of op kan hebben. Dit geldt zowel binnen de onderneming als in de waardeketen.

Stap 2 – prioritering van thema's

De prioriteit van de verschillende onderwerpen werd vastgesteld via een online enquête onder een brede vertegenwoordiging van interne en externe stakeholders. Stakeholders werd gevraagd de vijf onderwerpen die zij het belangrijkst vonden te rangschikken van 1 tot 5. Ook werd de stakeholders gevraagd de vijf onderwerpen aan te geven die zij het minst relevant vonden voor FrieslandCampina. In aanvulling op dit perspectief vanuit de stakeholders werd leden van het executive leadership team gevraagd aan te geven op welke vijf onderwerpen FrieslandCampina volgens hen de meeste impact heeft of kan hebben. Tot slot werd de leden van het executive leadership team (ELT) gevraagd op welke vijf onderwerpen FrieslandCampina, op basis van hun kennis, de minste impact heeft.

Stap 3 – impact op beleid en verslaggeving

De uitkomst van de analyse is meegenomen bij het bepalen van de thema's waar FrieslandCampina zich op gaat focussen. De materiële onderwerpen vormen de basis van de FrieslandCampina duurzaamheidsstrategie en daarmee van de inhoud van dit verslag. Het bestuur is betrokken geweest bij het ontwikkelen en goedkeuren van de duurzaamheidsstrategie. Elke maand wordt het bestuur geïnformeerd over de voortgang van de strategie en materiële onderwerpen, zodat bijsturing mogelijk is. De materialiteitsmatrix benoemt de materiële onderwerpen en hoe deze zijn gekoppeld aan de duurzaamheidsstrategie. De materialiteitsanalyse 2019 laat zien dat carbon footprint het belangrijkste onderwerp is, gevolgd door innovatie, melkprijs, natuur & biodiversiteit, en gezonde producten met nutritionele waarde.

Definities en meetmethoden

De afdeling Corporate Sustainability en de Sustainability Council zijn verantwoordelijk voor het verzamelen en verifiëren van de gerapporteerde informatie. De informatie wordt aangeleverd door de verschillende werkmaatschappijen, de supply chain-organisaties van de business groups en relevante corporate en supportafdelingen. Milieu- en HR-data worden maandelijks opgevraagd door het centrale financiële datasysteem.
Er zijn geen materiële onzekerheden of inherente beperkingen in de data gevonden als gevolg van de metingen, schattingen of berekeningen. Veranderingen in de definities en meetmethoden van de data, in vergelijking met voorgaande jaren, zijn aangegeven bij de data. Voor een beschrijving van de rapportagedefinities, pagina 211 t/m 213: Begrippenlijst en rapportagedefinities.

Governance Duurzaamheid

De executive board van FrieslandCampina is eindverantwoordelijk voor het duurzaamheidsbeleid van FrieslandCampina. De ontwikkeling en coördinatie van dit beleid vallen onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Corporate Sustainability. In de Sustainability Council vinden toetsing en afstemming plaats. De council komt eens per maand bijeen en bespreekt de voortgang van

de ambities zoals vastgelegd in de purpose *nourishing by nature*. Deze Governance Board wordt voorgezeten door een senior leadership member.

Corporate Sustainability is onder meer verantwoordelijk voor:
- het opzetten en actueel houden van het duurzaamheidsbeleid;
- het voeren van de dialoog met stakeholders;
- het coördineren van de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid en het faciliteren daarvan;
- het betrekken van externe belanghebbenden bij het duurzaamheidsbeleid;
- het tonen van de duurzaamheidsinspanningen aan interne en externe stakeholders;
- het ondersteunen van de business groups en werkmaatschappijen bij het vertalen van het corporate duurzaamheidsbeleid naar onder meer het merkenbeleid.

Binnen de onderneming zijn met name de business groups en werkmaatschappijen verantwoordelijk voor het uitvoeren van het duurzaamheidsbeleid.

GRI-tabel

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
GRI 102: Algemene indicatoren		
Organisatie profiel		
102-1	Naam van de organisatie	JV: voorblad; Dit is FrieslandCampina p.9
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	JV: Dit is FrieslandCampina p.9; Dit is FrieslandCampina – Onze merken p.18-20
102-3	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	JV: Corporate Governance – Vennootschap, aandelenkapitaal en statuten p.75; Achterzijde
102-4	Het aantal landen waar de organisatie actief is	JV: Dit is FrieslandCampina – p.9; Dit is FrieslandCampina – FrieslandCampina wereldwijd p.17
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	JV: Dit is FrieslandCampina p.9; Dit is FrieslandCampina – Coöperatie en onderneming p.16; Corporate Governance p.75
102-6	Afzetmarkten	JV: Dit is FrieslandCampina – FrieslandCampina wereldwijd p.17;
102-7	Omvang van de verslaggevende organisatie	JV: Kerncijfers 2019 p.8; Dit is FrieslandCampina p.9; Dit is FrieslandCampina – Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Dit is FrieslandCampina – FrieslandCampina wereldwijd p.17; Verslag executive board – Onze medewerkers p.60; Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren – Goede inkomsten voor onze boeren p.34
102-8	Samenstelling medewerkersbestand	JV: Verslag executive board – onze medewerkers p.60; Bijlagen – HR-data p.210
102-9	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie	JV: Dit is FrieslandCampina p.9; Dit is FrieslandCampina – Coöperatie en onderneming p.16

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode	JV: Kerncijfers 2019 p.8; Verslag executive board – FrieslandCampina in 2019 – Ontwikkelingen en resultaten p.22; Verslag executive board – De zuivelsector in 2019 p.23; Verslag executive board – Trends en ontwikkelingen in consumentenmarkten p.25; Verslag executive board – Betere voeding voor de wereld – Betere voeding voor de wereld p.26; Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren – Goede inkomsten voor onze boeren p.34; Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Nu en in de toekomst p.48
102-11	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie	JV: Verslag executive board – Risicobeheersing p.64
102-12	Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes die door de organisatie worden onderschreven	JV: Verslag executive board – Betere voeding voor de wereld – Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid p.30; Verslag executive board – Werken bij FrieslandCampina – Mensenrechten p.63
102-13	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals branche-verenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties	JV: Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Duurzaamheid met partners p.51 Zie: https://www.frieslandcampina.com/nl/duurzaamheid/mvo-in-de-praktijk/lidmaatschappen-samenwerkingen-en-conventanten/
Strategie		
102-14	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde	JV: Woord vooraf p.4
Ethiek en integriteit		
102-16	Gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen	JV: Verslag executive board – Werken bij FrieslandCampina – Cultuur p.62; Verslag executive board – Werken bij FrieslandCampina – Compass p.62;
Bestuursstructuur		
102-18	De bestuursstructuur van het hoogste bestuurslichaam en de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming ten aanzien van sociale, milieu en economische impact	JV: Corporate governance p.75; Bijlagen – Toelichting materialiteitsmatrix – Governance duurzaamheid p.192 – Governance duurzaamheid p. 192

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
Overleg met belanghebbenden		
102-40	Lijst van betrokken belanghebbenden	JV: Bijlagen – Stakeholderdialoog p.200
102-41	Werknemers onder een CAO	JV: Bijlagen – HR-data p.210
102-42	Uitgangspunten voor inventarisatie/selectie van belanghebbenden	JV: Bijlagen – Stakeholderdialoog p.200
102-43	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken	JV: Bijlagen – Stakeholderdialoog p.200
102-44	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen	JV: Bijlagen – Stakeholderdialoog p.200
Verslagprofiel		
102-45	Ondernemingen in de jaarrekening die niet onder dit verslag vallen	JV: Jaarrekening – Geconsolideerde jaarrekening p.160
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening	JV: Bijlagen – Toelichting materialiteitsmatrix p.192
102-47	Vastgestelde materiële onderwerpen	JV: Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Materialiteitsmatrix p.50; Bijlagen – Toelichting materialiteitsmatrix p.192
102-48	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie	JV: Er hebben zich geen herformuleringen van informatie voorgedaan anders dan de periodieke actualisatie van emissiefactoren
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes	JV: Er zijn geen significante veranderingen in de reikwijdte en afbakening met betrekking tot de vorige verslagperiode.
102-50	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft	1 januari tot 31 december 2019.
102-51	Datum van het meest recente, vorige verslag	Het vorige geïntegreerde jaarverslag werd gepubliceerd in februari 2019
102-52	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks
102-53	Contactpersoon voor vragen over het verslag	Stuur vragen of opmerkingen naar: corporate.communication@frieslandcampina.com.
102-54	GRI-toepassingsniveau en GRI-tabel	JV: Core toepassingsniveau
102-56	Beleid met betrekking tot assurance	JV: Controleverklaring van de onafhankelijke accountant p.170; Assurancerapport van de onafhankelijke accountant p.180 Corporate Governance – Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne auditor en externe accountant p.79

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
Specifieke indicatoren		
CO_2 footprint (Standards aspect: Broeikasgassen, Energie) - GRI Standard 305 (2016)		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Dit is FrieslandCampina - Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board - Nu en in de toekomst p.48-55; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Dit is FrieslandCampina - Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board - Nu en in de toekomst p.48-55; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Dit is FrieslandCampina - Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board - Nu en in de toekomst p.48-55; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
305-1	Directe broeikasgasemissies (scope 1)	JV: Kerncijfers 2019 p.8; Verslag executive board - Nu en in de toekomst - Nu en in de toekomst p.48
305-2	Indirecte broeikasgasemissies (scope 2)	JV: Kerncijfers 2019 p.8; Verslag executive board - Nu en in de toekomst - Nu en in de toekomst p.48
Innovatie		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Verslag executive board - Betere voeding voor de wereld - Innovatie p.28; Verslag executive board - Nu en in de toekomst - Materialiteitsmatrix p.50; Verslag executive board - Nu en in de toekomst - Meer groene stroom en energie-besparing in productie en transport p.52; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Verslag executive board - Betere voeding voor de wereld - Innovatie p.28; Verslag executive board - Nu en in de toekomst - Materialiteitsmatrix p.50; Verslag executive board - Nu en in de toekomst - Meer groene stroom en energie-besparing in productie en transport p.52; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Verslag executive board - Betere voeding voor de wereld - Innovatie p.28; Verslag executive board - Nu en in de toekomst - Materialiteitsmatrix p.50; Verslag executive board - Nu en in de toekomst - Meer groene stroom en energie-besparing in productie en transport p.52; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
Eigen indicator	Investeringen in research & development-activiteiten	JV: Verslag executive board – Betere voeding voor de wereld – Innovatie p.28
Melkprijs		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel	JV: Dit is FrieslandCampina – Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren p.34 Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Materialiteitsmatrix p.50; Overzichten – Melkprijsoverzicht p.185 Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd	JV: Dit is FrieslandCampina – Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren p.34 Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Materialiteitsmatrix p.50; Overzichten – Melkprijsoverzicht p.185 Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Dit is FrieslandCampina – Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren p.34 Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Materialiteitsmatrix p.50; Overzichten – Melkprijsoverzicht p.185 Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
Eigen indicator	Melkprijs	JV: Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren – Goede inkomsten voor onze boeren p.34
Natuur & biodiversiteit (Standards aspect: Biodiversity) – GRI Standard 304 (2016)		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Dit is FrieslandCampina – Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board – Nu en in de toekomst p.48-57; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd	JV: Dit is FrieslandCampina – Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board – Nu en in de toekomst p.48-57; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Dit is FrieslandCampina – Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board – Nu en in de toekomst p.48-57; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
Eigen indicator	Aantal leden-melkveehouders die gebruikmaken van de biodiversiteitsmonitor	JV: Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Biodiversiteit p.57
Eigen indicator	Actief natuur- en landschapsbeheer door de melkveebedrijven	JV: Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Biodiversiteit p.57
Eigen indicator	Percentage agrarische grondstoffen en papieren-verpakkingen afkomstig van duurzame bronnen	JV: Kerncijfers 2019 p. 8; Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Duurzame inkoop agrarische grondstoffen p.53;
Gezonde producten met nutritionele waarde (Standards, aspect: Gezondheid gebruikers)		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Dit is FrieslandCampina – Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board – Betere voeding voor de wereld p.26; Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Materialiteitsmatrix p.50; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Dit is FrieslandCampina – Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board – Betere voeding voor de wereld p.26; Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Materialiteitsmatrix p.50; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Dit is FrieslandCampina – Hoe wij waarde toevoegen in de keten p.12; Verslag executive board – Betere voeding voor de wereld p.26; Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Materialiteitsmatrix p.50; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p.192
Eigen indicator	Productsamenstelling	JV: Kerncijfers 2019 p. 8; Betere voeding voor de wereld p.27 Bijlagen: Duurzaamheidsdoelstellingen 2019 p.191
Eigen indicator	Balans productaanbod	Betere voeding voor de wereld p.27

Stakeholderdialoog

FrieslandCampina is continu in gesprek met een breed scala aan stakeholders met uiteenlopende belangen. Deze gesprekken vinden plaats door medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie en zijn vaak onderdeel van het dagelijks werk. De onderstaande tabel geeft een globaal overzicht van stakeholders waarmee FrieslandCampina in 2019 contact onderhoudt, de besproken onderwerpen en de acties die hieruit zijn voortgevloeid.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Non-gouvernementele organisaties (ngo's) en belangenorganisaties		
Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO)	Als bestuurslid allerlei zaken besproken die de sector aangaan, van cao tot duurzaamheid, kwaliteitszaken en voeding en gezondheid	Onder andere vaststelling van de nieuwe visie van de NZO en de bijbehorende uitvoeringsagenda
Duurzame zuivelketen (DZK)	Zaken besproken m.b.t. klimaat en energie, diergezondheid en dierenwelzijn, weidegang, biodiversiteit en milieu	Onder andere de doelen van de Duurzame Zuivelketen voor 2030 vastgesteld die tevens de uitvoeringsagenda vormen van de verdere verduurzaming van de veehouderij in het kader van de Kringlooplandbouwvisie van de minister
Global Dairy Platform (GDP)	Samenwerking met andere zuivelbedrijven, verenigingen en wetenschap om – in relatie tot de SDG's – de rol van zuivel in voeding en de rol van de sector in duurzame landbouw aan te tonen en kenbaar te maken	Plan opgesteld om dit binnen de samenwerking te realiseren
Wereld Natuur Fonds	Overleg aangaande de oprichting van de Stichting Biodiversiteitsmonitor en de invulling van de criteria voor de verschillende onderdelen van de Biodiversiteitsmonitor en overleg over het Deltaplan Biodiversiteit	In een aantal gebieden in Nederland wordt de biodiversiteitsmonitor gebruikt waardoor melkveehouders extra beloond worden voor extra verrichte inspanningen
Natuurmonumenten	Samenwerking in een aantal specifieke gebieden met extra aandacht voor natuur- en landschapsbeheer, weidevogels en/of kruidenrijk grasland	In een aantal kleine gebieden wordt met een groep melkveehouders daadwerkelijk samen gewerkt Natuurmonumenten als partner voor het marktconcept On the way to PlanetProof
Vogelbescherming	Initiatieven om in bepaalde gebieden in Nederland met terreinbeheerders en ngo's melkveehouders te steunen in actief beheer van de vogelstand	Oprichting fonds versterking weidevogelbeheer in samenwerking met BoerenNatuur alsmede medewerking aan oprichting Stichting Versterking Weidevogelgebieden
Solidaridad	Overleg aangaande opties voor additionele ondersteuning voor het programma duurzame cacao	De overheden van Ghana en Ivoorkust starten met de zgn. Living Income Differential om de positie van lokale boeren te verbeteren. Deze wordt eerst geëvalueerd alvorens tot een uitbreiding van ons programma te besluiten

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Stichting Natuur & Milieu	Namens NZO overleg over de inhoud van het uiteindelijke akkoord van de Klimaattafel voor Landbouw en Landgebruik en overleg in het kader van de scenariostudie over de toekomst van de landbouw in Nederland	Het Klimaatakkoord Scenariostudie
Greenpeace	Namens NZO overleg over de inhoud van het uiteindelijke akkoord van de Klimaattafel voor Landbouw en Landgebruik Vanuit FrieslandCampina overleg over het beleid aangaande de aankoop van palmolie	Het Klimaatakkoord Uitgebreide informatie beschikbaar gesteld op de website over aankoop en leveranciers van palmolie
Dierenbescherming	Overleg m.b.t. de vaststelling van de nieuwe doelen van de DZK (zie DZK) en overleg over een aanpak om naast het registreren van melkveebedrijven die weidegang hanteren, een systeem te bedenken waarbij ook het aantal koeien dat weidegang krijgt te registreren	Vaststellen doelen DZK (zie DZK) Afspraak over in beeld brengen van aantal koeien dat weidegang krijgt
Agriterra	Inzet van medewerkers van FrieslandCampina om klanten van Agriterra/(zuivel)coöperaties in diverse delen van de wereld te professionaliseren	Inzet van 16 medewerkers en 4 leden-melkveehouders van FrieslandCampina gedurende 15 expertmissies naar Afrika en Azië Samenwerking met Agriterra Vietnam in het kader van het FrieslandCampina Academic Potential Programma
Circular Economy	Wat is circulaire zuivel- en melkveehouderij? Hoe krijgen we dat voor elkaar?	Er is een aantal routepaden uitgestippeld hoe circulaire zuivel- en melkveehouderij eruit kan zien; wordt mee geëxperimenteerd
Dutch Sustainable Growth Coalition	Hoe creëren we duurzame groei en hoe blijven we internationaal hierbij voorop lopen?	Er worden nieuwe verdienmodellen gecreëerd en opgeschaald. Project uitgevoerd rond Clean Ocean Shipping en m.b.t. duurzame verpakkingen en plastics wordt relevante expertise gedeeld
Dutch Biorefinery Cluster	Het vollediger tot economische waarde brengen van biomassa op een duurzame wijze door verbinden van kennis, kunde en middelen via open innovatie	Campagne om overheid en bedrijfsleven te stimuleren om effectievere stappen te nemen in de circulaire economie
JOGG	Support leefstijleducatieprogramma's	Platform Iedereen Fit op School geïmplementeerd
Voedseleducatie platform	Support educatieprogramma over gezond en duurzaam eten op basisscholen	Smaaklessen zijn verbeterd waar nodig en een nieuwe Smaakmissie is ontwikkeld

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Platform Sterke Botten	Het belang van sterke botten onder de aandacht brengen	FrieslandCampina is partner van het Platform Sterke Botten, één van de activiteiten is de organisatie van het 'Spring voor je botten'-event voor ouders en kinderen
CORPUS Reis door de Mens	Het uitdragen van kennis en beleven van informatie over gezond houden van het lichaam, bewegen en gezond eten en de rol die zuivel daarin speelt	Een interactief en educatief onderdeel over de rol van zuivel voor gezondheid
Access to Nutrition Foundation	Beleid, managementsysteem en openbaarmaking m.b.t. marketing van borstvoeding vervangende producten (BMS)	Analyse van het rapport, t.b.v. continue verbetering van de interne processen en resultaten. Input over de toekomstig te gebruiken indexmethodologie
Handels- en industrieverenigingen		
Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI)	Ontwikkeling van Webdossiers (NVWA) m.b.t. etikettering en additieven	Via het lidmaatschap van FNLI is input geleverd
International Dairy Federation (IDF)	Discussies binnen Codex (CCFL / CCNFSDU / CCFA) op het gebied van etikettering, additieven, nutriëntenprofielen en front-of-pack labeling.	Via het nationale lidmaatschap van IDF is input geleverd
European Dairy Association (EDA)	Discussies in Europa op het gebied van etikettering, hygiëne en additieven	Via het nationale lidmaatschap van de NZO in de EDA is input geleverd
Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO)	Zuivelwetgeving: etikettering, voeding, contaminanten, hygiëne en kwaliteit	Bijdragen aan discussies met als uitgangspunt het verbeteren van Nederlandse zuivelproducten in brede zin
International Special Dietary Foods Industries (ISDI)	Ontwikkelingen binnen Codex (CCNFSDU / CCFL / CCFA) m.b.t. onder andere herziening van de Codex standaard voor opvolgzuigelingenvoeding, labeling, additieven, referentie-inname (NRVs)	Via het nationale lidmaatschap van ISDI is input geleverd o.a. via deelname aan de voorbespreking met Ministerie van VWS over agenda en onderwerpen van CCNFSDU
Specialised Nutrition Europe (SNE)	Herziening van EU vereisten voor vitamine D in zuigelingenvoeding	Input m.b.t. technische beoordeling van haalbaarheid en toepasbaarheid van de voorgestelde nieuwe vereisten
Vereniging van Nederlandse Fabrikanten van Kinder- en Dieetvoedingsmiddelen (VNFKD)	Ontwikkelingen m.b.t. kindervoeding in Nederland o.a. zelfregulering (revisie gedragscode reclame zuigelingenvoeding), wettelijke status van peutermelk	Via het lidmaatschap van VNFKD is input geleverd
Dairy Sustainable Framework	Samenwerking met wereldwijde spelers in de zuivelindustrie voor universele aanpak in verduurzaming van de sector en zuivelproducten, onder andere via het SAI platform	Lancering van een wereldwijde aanpak (B2B) om efficiënte inkoop van duurzame zuivelproducten te faciliteren en meetbare vooruitgang op het gebied van duurzaamheidsprioriteiten aan te tonen

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Wetenschap		
Universiteit van Kebangsaan, Maleisië	Voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen. Ontwerp en opzet van het SEANUTS-onderzoek	Begonnen met gegevensverzameling op basis waarvan inzicht kan worden gekregen in hoe wij de voedingsstatus van kinderen kunnen verbeteren
Universiteit van Mahidol, Thailand	Voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen. Ontwerp en opzet van het SEANUTS-onderzoek	Begonnen met gegevensverzameling op basis waarvan inzicht kan worden gekregen in hoe wij de voedingsstatus van kinderen kunnen verbeteren
Universiteit van Indonesië	Voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen. Ontwerp en opzet van het SEANUTS-onderzoek	Begonnen met gegevensverzameling op basis waarvan inzicht kan worden gekregen in hoe wij de voedingsstatus van kinderen kunnen verbeteren
National Institute of Nutrition, Vietnam	Voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen. Ontwerp en opzet van het SEANUTS-onderzoek	Begonnen met gegevensverzameling op basis waarvan inzicht kan worden gekregen in hoe wij de voedingsstatus van kinderen kunnen verbeteren
Universiteit van Harokopio, Griekenland	Melkvet voor zuigelingenvoeding	Voedingsonderzoek verricht, waarvan de resultaten zijn gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift
Chinese Universiteit van Hongkong	Voedingsstatus van ouderen	Voedingsonderzoek afgerond, waarvan de resultaten zijn gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften
Chinese Institute for food science and technology	Young scientist education program, dissemination of knowledge on nutrition & health and health and life style	Deelname aan conferenties en workshops; uitwisselings-programma voor jonge wetenschappers
FrieslandCampina Institute Independent External Expert Board	Informeren en toetsen van het voedingsbeleid van FrieslandCampina, met name op het gebied van 'better products'	Positieve reacties t.a.v. het 'better products'-programma
Wageningen Universiteit & Research	Verbeteren van de betrouwbaarheid van duurzaamheidsdata, onder meer in de Kringloopwijzer Onderzoeken naar koolstofvastlegging in de bodem, naar effect van mestvergisiting op emmissies uit mest en naar voerstrategieën Onderzoek naar suikerverlaging van producten	Verbeterde berekeningen rondom de Kringloopwijzer, waarmee melkveehouders beter kunnen sturen op de mineralen-kringloop Sturing innovatieagenda op verlagen ecologische voetafdruk WUR 'tool' voor berekenen suikervervangers geen toe-gevoegde waarde voor specifieke productvragen
Universiteit Utrecht	Onderzoek naar rol van grasland in biodiversiteit	Starten van samenwerkingsverband
Top Instituut Food & Nutrition	Voortgang project Regenerative Farming	Sturing innovatieagenda op verlagen ecologische voetafdruk

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Kennisinstellingen, overheid en bedrijven binnen de Topsector Agri & Food	Exploratie op innovaties om de ecologische voetafdruk op de boerderij te verlagen	Sturing innovatieagenda op verlagen ecologische voetafdruk
Institute for Sustainable Process Technology (ISPT), Universiteit Twente, Université Catholique de Louvain	Ontwerp van een nieuw type droger met lager energie-verbruik	100 kg/h pilot plant is gebouwd en klaar voor studies naar energieverbruik en productkwaliteit
ISPT, Technische Universiteit Eindhoven	Fundamenteel onderzoek naar verstuiving van zuivel-producten in sproeidrogers	Onderzoek naar verstuiving bij hogere concentratie in de voeding om zo tot energiebesparing te komen
ISPT, Wageningen UR	Energie-efficiënte processing van melk en wei	Onderzoek naar membraancascades om tot een lager specifiek energieverbruik te komen
ISPT, Technische Universiteit Eindhoven, Radboud Universiteit	Procesoptimalisatie door toepassing van nieuwe data science strategieën, sensor technologie en statistische/ mechanistische modellen	Besparing van energie en grondstoffen door betere procescontrole en 'first time right' productie
Medewerkers		
	Medewerkerstevredenheid	Over2You-enquête onder alle medewerkers gehouden
	Gezondheid en veiligheid van medewerkers	Continu communicatieprogramma over arbeidsveiligheid
	Compass en Speak-Up: goed zakelijk gedrag en een open cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken	E-learnings en campagne om Speak-Up onder de aandacht te brengen
	Snelheid en scherpte (winnaarsmentaliteit) in de onderne-ming verhogen	Verdere uitrol van WIN-WIN-programma en monitoring en uitreiking global WIN-WIN award aan team Affordable Nutrition Nigeria
	Sustainability Community om medewerkers te mobiliseren voor duurzaamheid	Maandelijkse Sustainability Community sessies en communi-catie rondom duurzaamheid
	Performance Management proces (in overleg met de centrale ondernemingsraad)	Her ontwerp Performance Management proces voor alle functies in de Hay-schalen dat in 2020 wordt geïmplemen-teerd
	Impuls geven aan transformatie en ontwikkelprogramma's	Ontwikkelprogramma's Nourishing Growth en Lead to Win voor respectievelijke management en high potentials en senior management
		Nieuwe Employer Value Proposition en carrièrewebsite die begin 2020 geïmplementeerd worden

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		
	Aanpassing kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma Foqus planet Driejaarlijkse evaluatie Melkgeldreglement (en overige regelingen en reglementen) Opwekken groene elektriciteit en installatie zonnepanelen op de boerderij Doorontwikkeling bijzondere melkstromen Implementatie Gebalanceerde groei Continue verbetering van resultaat op de boerderij op Klimaat en Biodiversiteit Ontwikkelingen interne markt voor ledenobligaties-vrij Actualiteiten en ontwikkelingen rondom FrieslandCampina	Goedkeuring aanpassing Foqus planet-programma, waaronder beloning van resultaat op de boerderij op Klimaat en Biodiversiteit Na diepgaande discussies met leden in hele land is door de Ledenraad ingestemd met het voorstel voor aanpassing van het Melkgeldreglement, waaronder de berekening van de garantieprijs en een juridische herstructurering van FrieslandCampina Uitbouw van 'On the way to PlanetProof'-melkstroom en VLOG-melkstroom Vaststellen van en informeren over collectief en individueel vergelijkingsvolume Informeren over en activeren o.a. in workshops Winnen met Klimaat & Natuur Meenemen van leden in ontwikkeling van vraag en aanbod op de interne markt, in relatie tot de financiering van de onderneming Twee halfjaarlijkse bijeenkomsten waarin stakeholders uit de melkveehouderij die ook direct met leden contact onderhouden, worden geïnformeerd over actualiteiten aangaande FrieslandCampina
Overheden en lokale autoriteiten		
Convenant Schone en Zuinige Agrosectoren en de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij	Bespreken voortgang van de gestelde doelen Convenant Schone en Zuinige Agrosectoren en de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij	FrieslandCampina voldoet aan de afgesproken doelstellingen volgens de Meerjarenafspraken energie-efficiëntie (MJA3)
Vergunningverlenende instanties	Bespreken voortgang van de individuele milieuvergunningen. Educatieprogramma's preventie	Vergunningverlening Indien nodig aanpassing procedures
Toezichthoudende instanties	Overleg aangaande kwaliteitsaangelegenheden bij leden-melkveebedrijven, productielocaties en export	Indien nodig verbeteren van procedures Oplossen van knelpunten bij export

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Ministerie van VWS	Preventie Akkoord en rol van FrieslandCampina in het adresseren van welvaartsziekten, ondervoeding en voedselzekerheid: etikettering, educatie, marketing gericht op kinderen, herformulering (suiker, zout en vet reductie)	Via het lidmaatschap van FNLI, NZO en EDA is input geleverd over herformulering, etikettering, voedingslogo, marketing gericht op kinderen en educatieprogramma's in Nederland in relatie tot het preventie-akkoord
Ministerie van LNV	Schoolmelk	Met LNV is via de NZO gesproken over de huidige resultaten van de schoolmelk regeling
Ministerie van Landbouw, Indonesië	Voorlichten van melkveehouders over GDFP om enerzijds hun welvaart en anderzijds de kwaliteit van verse melk te vergroten, en ondersteunen van de overheid bij het vergroten van de nationale productie van verse melk	Het Indonesische ministerie van Landbouw is betrokken bij en onderschrijft de doelstellingen van Frisian Flag Indonesië, hetgeen zich vertaalt naar diverse zuivelontwikkelingsprogramma's, zoals de tweewekelijkse voorlichtingsprogramma's via de radio, de Farmer2Farmer-opleidingen en verder de Dairy Village als het DDP-expertisecentrum dat in contact staat met 17.000 melkveehouders onder 15 lokale zuivelcoöperaties.
Ministerie van Gezondheid, Maleisië	Voeding	Afspraken over de communicatie van het belang van melk en de bijdrage van FC gedurende de laatste 55 jaar aan het stimuleren van Maleisiërs om meer melk te drinken
Ministerie van Veterinaire Diensten, Maleisië	DDP	Presentatie van beste praktijken ter ondersteuning van het Maleisische Ministerie van Veterinaire Diensten bij het streven de zuivellandbouw in Maleisië te verbeteren, en positionering van een Maleisische OpCo als slimme partner
Parlementslid (Maleisië)	Ons doel is om de natie te voeden, met name achtergestelde gezinnen die leven in stedelijke gebieden, zodat deze gezinnen toegang hebben tot voedzame producten.	Samenwerking tussen DLMI en een parlementslid om via het programma Cakna Susu het RM1-pakket te lanceren (ook wel "Rakyat (People's) Pack" genoemd), als onderdeel van het "People's Housing Project (PPR)" in Kampung Limau, Pantai Dalam in Kuala Lumpur.
Bureau van de minister-president, Pakistan	Voeding	Afspraken over de modernisering van de veeteeltsector en het belang van opschaling van de voeding
Voedselautoriteit van Punjab, Pakistan	Voedselveiligheid	Instructie inzake veiligheid van melk en pasteurisatiewetgeving

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Philippine Navy Civil Military Operations, Filippijnen	Duurzaamheid	Activiteiten op het gebied van de aanplanting van bomen
Ministerie van Onderwijs, Filippijnen	Addressing the problems of malnutrition in school children through education and nutritionAanpakken van de problemen van ondervoeding onder schoolkinderen aan de hand van voorlichting en voeding	Alaska Milk en het programma "Adopt-a-School" van het ministerie van Onderwijs dragen bij aan het verbeteren en moderniseren van de openbare scholen. Aan de hand van dit programma houdt Alaska Milk toezicht op de educatieve en voedingsbehoeften van schoolkinderen, te beginnen met kinderen uit de 20 armste provincies van het land.
Health Promotion Board, Singapore	Voeding	Logo inzake een gezondere keuze
Ministerie van Landbouw en Samenwerking, Thailand	Uitwisseling van expertise van de Nederlandse zuivelindustrie met Thaise landbouwbedrijven ter verbetering van de kwaliteit van melk	Tijdens Farmer2Farmer-missies naar Thailand hebben Nederlandse melkveehouders die lid zijn van FrieslandCampina hun collega's getraind en geadviseerd om hen te ondersteunen meer en kwalitatief betere melk te produceren, en zo te zorgen voor betere inkomsten.
Ministerie van Natuurlijke Bronnen en Milieu (MoNRE), Vietnam	Samenwerking bij het aanpakken van fundamentele problemen met vast afval in het algemeen, en plastic afval in het bijzonder	FrieslandCampina Vietnam heeft als een van de grondleggers van de Packaging Recycling Organization Vietnam (PRO Vietnam) in Hanoi een memorandum van overeenkomst ondertekend over het stimuleren van de kringloopeconomie in Vietnam door middel van activiteiten ter vermindering, scheiding, inzameling en recycling van afval.
Leveranciers		
	Criteria voor duurzame agrarische grondstoffen – in lijn met de ambitie van FrieslandCampina om in 2020 alleen nog agrarische grondstoffen en papieren verpakkingen in te kopen uit volledig duurzaam beheerde bronnen	FrieslandCampina werkt samen met zijn leveranciers om plannen te ontwikkelen voor de verduurzaming van de inkoop van agrarische grondstoffen
	Inkopen en opwekken van groene elektriciteit en groen gas	FrieslandCampina heeft frequent contact met significante leveranciers
	Marketing gericht op kinderen	Via het lidmaatschap van WFA en EU Pledge is er in samenspraak met Google en YouTube gezocht naar oplossingen om te voldoen aan de EU Pledge regels

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Voedings- en gezondheidsexperts		
Nederlandse Vereniging van Diëtisten (NVD)	Ontwikkeling van geaccrediteerde educatiematerialen voor diëtisten	Onderzoek kennis, houding en gedrag diëtisten t.o.v. duurzame voeding afgerond E-learning duurzame voeding ontwikkeld en geaccrediteerd voor diëtisten via St. ADAP
British Dietetic Association (BDA)	Ontwikkeling van geaccrediteerde educatiematerialen voor diëtisten	E-learning duurzame voeding ontwikkeld en geaccrediteerd door de BDA
Singapore Pediatric Society (SPS)	Organisatie van geaccrediteerde scholing voor kinderartsen	Organisatie van congres 'Dietary Management for Paediatric GI Disorders - An Update on Complementary Feeding' (april 2019 te Singapore) ondersteund door SPS
National Pediatric Association Vietnam	Organisatie van geaccrediteerde scholing voor kinderartsen	Organisatie 4th FrieslandCampina Institute Asia Pacific Symposium (augustus 2019 te Vietnam)
Asian Conference of Nutrition	Organisatie van geaccrediteerde scholing voor voedingskundingen en diëtisten	Organisatie congres 'Role of protein in earlier and later life durig the Asian Conference of Nutrition (augustus 2019 te Indonesië)
MSAI, Malaysian Pediatric Association en Obstetrical and Gynecological society of Malaysia	Organisatie van geaccrediteerde scholing voor verloskundigen	Organisatie congres 'Crack the code, navigate the science' (oktober 2019 te Malaysië) ondersteund door de associations
Artsen Jeugdgezondheidszorg Nederland (AJN)	Organisatie van geaccrediteerde scholing voor jeugdartsen	Programmacommissie congres Jong geleerd is oud gedaan (Nederland, november 2019)
Children's Healthcare subgroup, Chinese Medical Doctor Association (CMDA)	Samenwerking in organisatie wetenschappelijk congres	Officiële lancering van het FrieslandCampina Institute China (april 2019 te China) ism en tijdens het symposium Dairy Industry of 2019 Maternal and Children's Nutrition Forum georganiseerd door CMDA

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
IDAI; PDGMI; IDI; IBI; POGI; PERGASI; IAKMI	Ontwikkeling van wetenschappelijk multidisciplinair naslagwerk over ondervoeding	Expertmeeting georganiseerd (april 2019, Indonesië). Uitkomst van meeting: samen met 7 beroepsverenigingen gestart met de ontwikkeling van het naslagwerk
FrieslandCampina Institute Independent External Expert Board	Panel van internationale multidisciplinaire experts op gebied van (onder)voeding, volksgezondheid en gedrag dat kritisch meekijkt met FrieslandCampina Institute-strategie en activiteiten	Eerste meeting van FrieslandCampina Institute Independent External Board (juni 2019). De volgende meeting vindt plaats in juni 2020

HR-data

Diversiteit senior management

Vrouw	25,9%
Man	74,1%
Totaal	100,0%

Dienstverband

Parttime	8,4%
Fulltime	91,6%
Totaal	100,0%

Type contract

Bepaalde tijd	10,2%
Onbepaalde tijd	89,8%
Totaal	100,0%

Part-time vs. Full-time verdeeld per geslacht

Parttime	Vrouw	5,5%
	Man	2,9%
Fulltime	Vrouw	22,9%
	Man	68,7%
Totaal		100,0%

Werknemers onder collectieve arbeidsovereenkomst (cao)

Niet gedekt door cao	32,9%
Gedekt door cao	67,1%
Totaal	100,0%

Bepaalde tijd versus onbepaalde tijd - verdeeld per geslacht en regio

Bepaalde tijd	Vrouw	Afrika en Midden-Oosten	0,0%
		Azië en Oceanië	2,9%
		Duitsland	0,1%
		Noord- en Zuid-Amerika	0,0%
		Rest van Europa	0,4%
		Nederland	1,0%
	Man	Afrika en Midden-Oosten	0,1%
		Azië en Oceanië	3,7%
		Duitsland	0,3%
		Noord- en Zuid-Amerika	0,0%
		Rest van Europa	0,3%
		Nederland	1,4%

Onbepaalde tijd	Vrouw	Afrika en Midden-Oosten	0,6%
		Azië en Oceanië	7,2%
		Duitsland	1,6%
		Noord- en Zuid-Amerika	0,3%
		Rest van Europa	6,3%
		Nederland	8,0%
	Man	Afrika en Midden-Oosten	3,5%
		Azië en Oceanië	23,9%
		Duitsland	4,2%
		Noord- en Zuid-Amerika	0,5%
		Rest van Europe	9,9%
		Nederland	23,8%
Totaal			100,0%

Begrippenlijst

Dairy Development Programme-landen (DDP)
FrieslandCampina heeft bijna 150 jaar ervaring in de wereld van de melkveehouderij en benut de opgedane kennis om melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa verder te ontwikkelen via het Dairy Development Programme (DDP). Het DDP ondersteunt lokale melkveehouders (voornamelijk kleine boeren), met name in Indonesië, Thailand, Vietnam, Maleisië, China, Rusland, Roemenië, Nigeria en Pakistan om de kwaliteit van hun melk te verbeteren, de productiviteit per koe te verhogen en toegang tot de markt te verkrijgen.

Deelweidegang
Het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar weiden van minimaal 25 procent van het rundvee (niet alleen melkgevende koeien, maar ook al het andere rundvee) van een melkveebedrijf, op een weide met voldoende grasaanbod, zodat de dieren hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

Duurzame agrarische grondstoffen
Grondstoffen met wereldwijd erkende duurzaamheidscertificaten of producten waarvoor een plan voor duurzame ontwikkeling wordt opgesteld in samenwerking met leveranciers.

Energieverbruik
Totaal netto-energieverbruik in gigajoule per productievolume in tonnen. Externe registratie van het verbruik van gas, olie, etc. met gekalibreerde apparatuur vormt de basis voor de verbruikte hoeveelheden. Wanneer stoom, gas of elektriciteit wordt gekocht, maar weer wordt doorverkocht naar andere partijen, wordt deze hoeveelheid afgetrokken van de totaal gekochte hoeveelheid. Wanneer stoom aan derden wordt geleverd, wordt de hoeveelheid energie (1 ton stoom = 2,5 GJ) geadministreerd als negatief verbruik. Wanneer een proces minder energie vraagt om hetzelfde doel te bereiken, wordt het als efficiënter beoordeeld. Acquisities worden na een volledig kalenderjaar opgenomen in de gerapporteerde cijfers voor energieverbruik.

Garanties van Oorsprong/groene certificaten
Garanties van Oorsprong of groene certificaten zijn certificaten die worden afgegeven voor iedere MWh elektriciteit die afkomstig is van hernieuwbare energiebronnen: wind, zonne-energie, co-vergisting van biomassa en mestvergisting. FrieslandCampina koopt deze certificaten om te waarborgen dat de gebruikte elektriciteit in de productielocaties van FrieslandCampina van een hernieuwbare bron is.

Gebalanceerd productaanbod
De indeling van de productgroepen is bepaald op basis van het soort product (bijvoorbeeld melkproduct, kaas, boter of vleesvervanger) en de plek van het product in de dagelijkse voeding (basisvoedingsmiddel voor dagelijks gebruik, verwenproduct voor af en toe of product voor een specifieke doelgroep). Jaarlijks wordt de balans in het assortiment consumentenproducten van FrieslandCampina met betrekking tot basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik en verwenproducten voor af en toe uitgedrukt als percentage van het totale verkochte volume consumentenproducten. Zie ook de website van FrieslandCampina.

Good Dairy Farming Practices
Het percentage melkveehouderijen dat minimaal 'goed' scoort op de Good Dairy Farming Practices in Dairy Development Programme-landen (zie boven). De Good Dairy Farming Practices zijn gebaseerd op de richtlijnen die zijn ontwikkeld door de Food and Agricultural Organization (FAO). Jaarlijks wordt binnen een onderzoeksgroep van circa tweehonderd boeren in Indonesië, Vietnam, Thailand en Maleisië aan de hand van een vragenlijst vastgesteld welk percentage boeren 'goed' scoort op de Good Dairy Farming Practices. Deze vragenlijst verschilt per land, afhankelijk van het niveau van de lokale zuivelsector.

Groene stroom
Elektriciteit die is opgewekt uit hernieuwbare energiebronnen zoals wind, zonne-energie, co-vergisting van biomassa, mestvergisting, etc.

Klimaatneutrale groeigerelateerde broeikasgasemissies
De netto-broeikasgasemissies van FrieslandCampina minus de compensatie door middel van de aankoop van Garanties van Oorsprong. De netto broeikasgasemissies betreffen de op het Greenhouse Gas-protocol gebaseerde emissies van de melkveehouderij, het transport van de melk van de boerderijen naar de productielocaties en het transport tussen productielocaties en afnemers. De broeikasgasemissies worden administratief gecompenseerd. De gerapporteerde broeikasgasemissies zijn exclusief de broeikasgassen afkomstig van dochterondernemingen die geacquireerd zijn na 2010.

Lokale boeren die deelnemen aan training in DDP-landen
Het aantal melkveehouders dat heeft deelgenomen aan een training gericht op het verbeteren van kennis en vaardigheden in de DDP-landen: Maleisië, Indonesië, Thailand, Nigeria, Pakistan, Roemenië en Vietnam. Het aantal melkveehouders getraind door FrieslandCampina China en FrieslandCampina Rusland zijn nog niet meegenomen in deze cijfers, omdat deze programma's nog niet volledig zijn geïntegreerd in het systeem dat wordt gebruikt om de prestatie op de Key Performance Indicators te registreren.

Ongevallenratio
De ratio van het totaal aantal ongevallen resulterend in verzuim (ten minste één kalenderdag verloren werk, exclusief de dag van het ongeval), vervangend werk of medische behandeling door spoedeisende hulp of huisarts per 200.000 gewerkte uren. Het gaat om werkgerelateerde ongevallen. De ongevallenratio wordt als volgt berekend: het totaal aantal ongevallen/het totaal aantal gewerkte uren x 200.000. Alle medewerkers van FrieslandCampina en onderaannemers die werken onder het toezicht van FrieslandCampina voor entiteiten waarin FrieslandCampina gedurende ten minste twaalf maanden een overheersende zeggenschap heeft, vallen binnen de reikwijdte van deze indicator.

Productsamenstelling
Het aandeel consumentenproducten in het assortiment van FrieslandCampina dat voldoet aan de criteria voor onder meer proteïne, calorieën, suiker, zout en vet, zoals beschreven in de FrieslandCampina Global Nutritional Standards, uitgedrukt als een percentage van het totaal verkochte volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards van. Zie ook de website van FrieslandCampina.

Recyclebare verpakking
Voor de definitie van recyclebaarheid neemt FrieslandCampina als uitgangspunt de definitie van de Ellen MacArthur Foundation in de context van de New Plastics Economy Global Commitment (ondertekend door FrieslandCampina). Recyclebaar geeft aan dat verpakkingen kunnen worden gerecycled in materialen die als vervanging dienen van nieuwe grondstoffen. Dat betekent dat het ontwerp van een verpakking de recyclebaarheid niet mag belemmeren. Daarom zijn materialen die geen verdere gebruikscyclus kennen (plastic-to-road), waste-to-energy en waste-to-fuel uitgesloten. Bovendien betekent recyclebaarheid, in lijn met de Ellen MacArthur Foundation, dat er in de praktijk en op de juiste schaal een systeem voor recycling bestaat. Voor de KPI zijn verpakkingen op componentniveau bekeken. De reikwijdte van de gerapporteerde recyclebare verpakkingen voor 2019 omvat de gehele organisatie met uitzondering van de business group Ingredients, afdelingen Growth Markets & Global Accounts en China en de kaasproductielocaties. Het streven is deze in 2020 toe te voegen.

RTRS
Het veevoer (met sojameel) dat de Nederlandse leden-melkveehouders kopen, is afkomstig van duurzame bronnen en gecertificeerd volgens de Round Table on Responsible Soy (RTRS) of vergelijkbare criteria.

Waterverbruik
Wateronttrekking uit een put/grondwater en kraanwater-/waterleidingnetwerk. Het waterverbruik wordt gemeten per ton verwerkt product, dat wil zeggen het totale netto waterverbruik in kubieke meters per totaal productievolume in tonnen afgezet tegen het referentiejaar 2018.

Weidegang
Het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar, gedurende ten minste 6 uur per dag (of ten minste 720 uur per kalenderjaar) weiden van alle in aanmerking komende melkgevende koeien van een melkveebedrijf, zodat de dieren hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

Zelf-gegenereerde hernieuwbare energie
Hernieuwbare energie gegenereerd bij leden-melkveebedrijven of geproduceerd op productielocaties. Hieronder vallen gas en elektriciteit geproduceerd uit mest, zonne-energie en windenergie.

Colofon

Uitgave
Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
T +31 33 713 3333

Ontwerp & realisatie
C&F Report

Tekstbijdragen
Frank van der Vorst

Sustainability
Sustainalize