



FrieslandCampina nir  
nourishing by nature

# 2017

MET FRANS  
EN HEIN  
AAN TAFEL

Hogere melkprijs

**+24%**

JAAROVERZICHT

HOGERE  
OMZET,  
minder winst

*Meer  
koeien  
in de wei*

Nieuwe  
organisatie-  
structuur

# Nourishing by nature

# INHOUD

## 04 WOORD VOORAF



## 06 KERNCIJFERS



08 Mama Ida groeide op met Susu Bendera



## 13 OVER FRIESLANDCAMPINA

13 Strategie route2020: duurzame groei en waardecreatie

16 Meer groene daken voor boeren



19 Nieuws uit 2017

20 Onze markten

24 Onze merken

26 "Ik werk met passie, én met goede producten"

29 Nieuws uit 2017



## 30 VERSLAG EXECUTIVE BOARD

30 Ontwikkelingen en resultaten



43 Business groups

47 Innovatie

49 Kwaliteit

50 Onze medewerkers



51 Veiligheid

52 Nieuws uit 2017

54 Ondernemen vanuit onze purpose

58 Betere toekomst voor Nigeriaanse melkveehouders

60 Aan de keukentafel met Frans & Hein



## 64 2017 IN CIJFERS

64 Kerncijfers

65 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

66 Geconsolideerde balans

67 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

68 Meerjarenoverzicht

69 Executive board

70 Executive leadership team

### Toelichting

In dit jaaroverzicht presenteert FrieslandCampina de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten over het jaar 2017.

Voor het formele jaarverslag, inclusief uitgebreide jaarrekening, verwijzen we u naar het jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Het jaarverslag is uitgebreider van opzet en voldoet aan de actuele corporategovernanceregels en is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). In het geval van verschillen tussen het jaaroverzicht en het jaarverslag prevaleert het jaar verslag. De Nederlandse versie is in alle gevallen leidend.

Beide rapportages kunt u vinden op [www.frieslandcampina.com](http://www.frieslandcampina.com)

Februari 2018



# Woord vooraf

**Beste lezer,**

2017 was in meer opzichten een memorabel en uitdagend jaar voor FrieslandCampina. Na twee jaar van lage melkprijzen stijgt de melkprijs in 2017 met 24,0 procent ten opzichte van 2016 naar 40,01 euro per 100 kilo melk. Voor de leden-melkveehouders is dit goed nieuws. De omzet van Koninklijke FrieslandCampina N.V. groeit in 2017 met 10,1 procent naar 12,1 miljard euro. De winst daalt met 37,3 procent naar 227 miljoen euro. Een gevolg van onder meer eenmalige afschrijvingen in China en Duitsland en lasten als gevolg van herstructureringen. Daarnaast staan volume- en winstontwikkeling in vooral Europa onder druk. Dit komt mede door de hogere melkprijs en gestegen kosten voor overige grondstoffen en verpakkingskosten.

**Wendbaarheid en scherpste**

De zuivelmarkt kenmerkt zich door enorme schommelingen. Kleine veranderingen in omstandigheden en sentiment hebben grote invloed op vraag en aanbod van zuivelproducten en daardoor op de prijzen. Naar verwachting is deze volatiliteit structureel. Dit vraagt van FrieslandCampina, als speler op de wereldmarkt, meer wendbaarheid en scherpste. Daarnaast verwachten klanten en consumenten innovatie in het zuivelschap en zien we dat vooral lokale spelers daarop inspelen. Het vermogen om je sneller aan te passen aan nieuwe omstandigheden en leidend te zijn in innovatie is noodzakelijk om de onderneming langdurig succesvol te laten opereren.

**Nieuw fundament voor versnelling**

Daarom hebben we in 2017 maatregelen genomen. Zo is de organisatiestructuur vereenvoudigd om sneller te kunnen reageren en te ‘winnen in de markt’. Het aantal banen op het *central office* neemt af. De bevoegdheden

van medewerkers om beslissingen te nemen in de markten waar zij opereren, neemt toe. En we intensiveren onze focus op kostenverlaging. Het maakt FrieslandCampina beter in staat op de vraag van consumenten en klanten in te spelen. Richtinggevend hierin is onze *purpose nourishing by nature*: betere voeding voor consumenten in de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst. Drie stevige pijlers die fungeren als de basis waarop FrieslandCampina zijn producten ontwikkelt en vermarkt.

**Duurzaam**

*Nourishing by nature* betekent ook dat FrieslandCampina leidend wil zijn in het bereiken van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties voor onze sector. In de gehele keten - zowel in de melkveehouderij, op productielocaties als in de logistiek - verbeteren we onze duurzaamheidsprestaties en laten we tastbare resultaten zien. We moeten, samen met de leden-melkveehouders, blijven zoeken naar een gezond evenwicht tussen melkaanvoer van veehouderijen, verwerkingscapaciteit in onze productielocaties en de vraag van consumenten en klanten naar zuivelproducten. Onze uitdaging voor 2018 is om hiervoor een duurzame en structurele oplossing te definiëren.

**Dank**

We zien dat de wereld snel verandert. Dat maakt ons nieuwsgierig en ambitieus. We willen niet toekijken, maar deelnemen en onze bijdrage leveren. Dit vraagt om voortdurende inspanning van iedereen die bij de onderneming betrokken is. Namens de executive board bedank ik hiervoor alle medewerkers van FrieslandCampina. Jullie inspiratie en energie zijn onmisbaar om van FrieslandCampina een nog succesvollere onderneming te maken die haar bijdrage levert

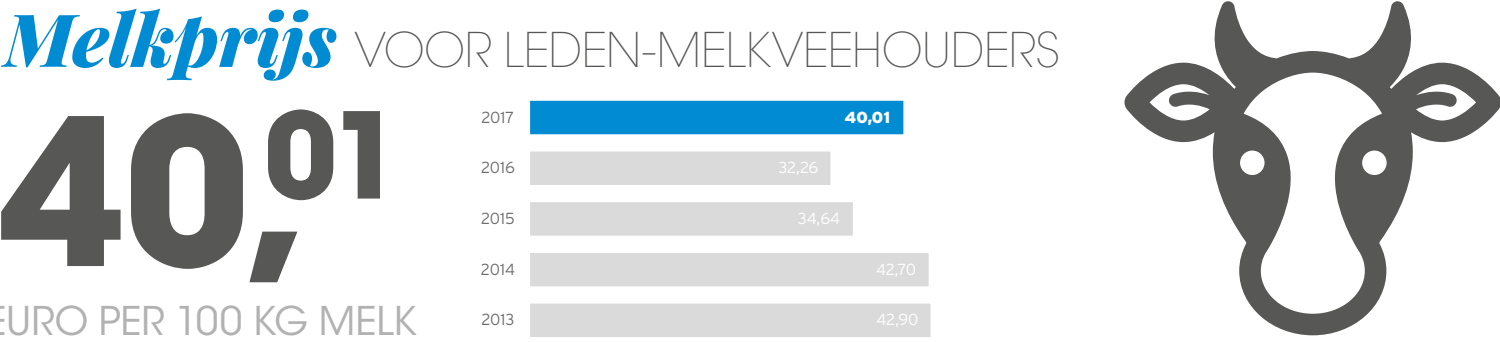
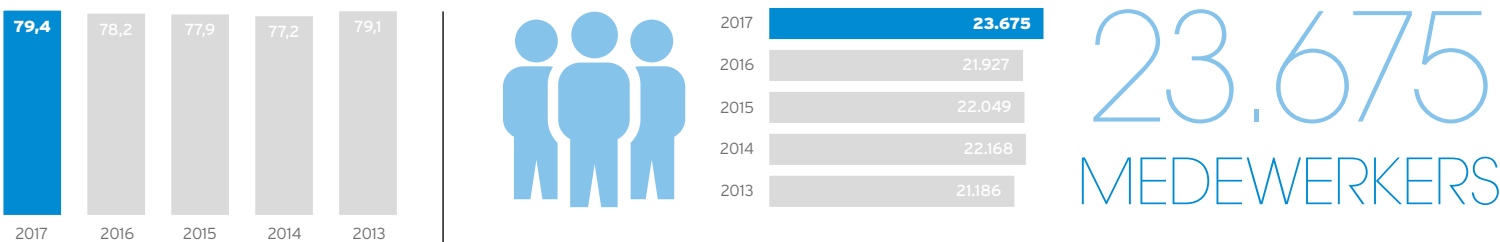
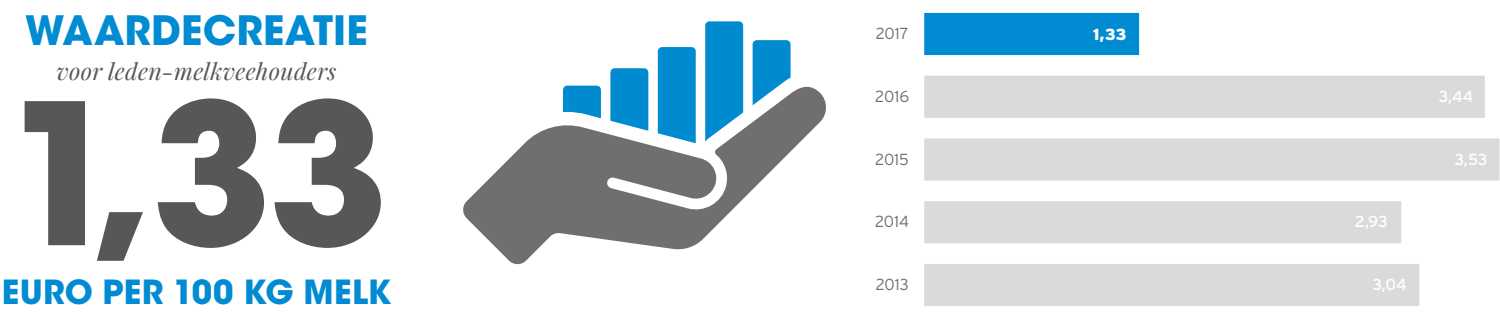
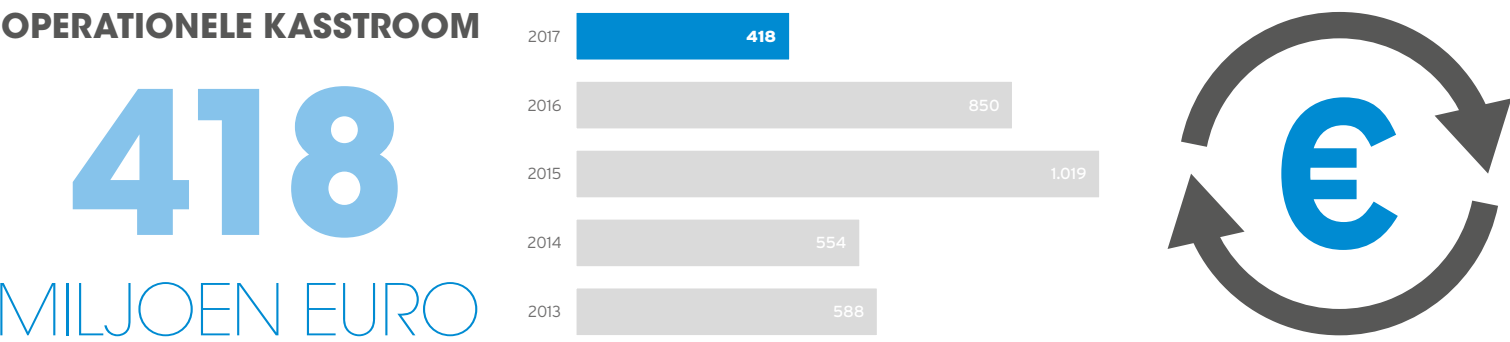
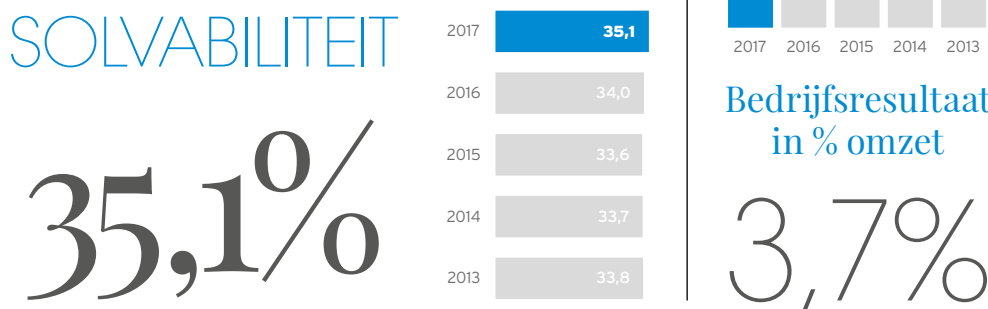
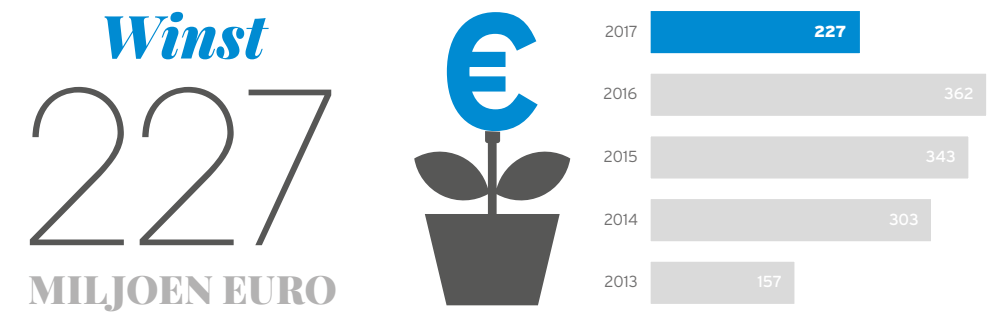
aan de maatschappij. Tot slot wil ik Roelof Joosten bedanken voor zijn tomeloze inzet voor de onderneming in de afgelopen veertien jaar, waarvan de laatste jaren als CEO. Hij heeft in die jaren een belangrijke bijdrage geleverd aan het succes van FrieslandCampina.

**Hein Schumacher**  
Chief Executive Officer  
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Amersfoort, 16 februari 2018

**De wereld verandert:  
we willen niet toekijken,  
maar deelnemen en  
onze bijdrage leveren**

KERNCIJFERS



## MAMA IDA GROEIDE OP MET SUSU BENDERA

# *Frisian Flag in Indonesië*

Mama Ida, zoals Ida Sudaiati Mintarsih liefdevol door haar omgeving wordt genoemd, woont samen met haar man en runt een klein reis- en adviesbureau voor bedevaartgangers naar Mekka. Regelmatig krijgt ze haar drie kleinkinderen over de vloer, omdat hun school bij oma om de hoek staat. "Als de kinderen uit school komen, staat er voor ieder een glaasje melk klaar. Net als bij mij vroeger."

### Elke dag een glaasje

Frisian Flag is sinds 1922 verkrijgbaar in Indonesië. De zoete gecondenseerde melk is in Indonesië beter bekend onder de naam Susu Bendera, wat 'melkvlag' betekent. Ida Sudaiati Mintarsih kan zich geen leven zonder 'Susu' voorstellen. "Als kind dronk ik elke dag al een glaasje bij het ontbijt en voor het slapengaan. Dat doe ik nog steeds en ik vind het heerlijk."

### "Susu is altijd lekker"

"De gecondenseerde zoete melk is verkrijgbaar in sachets of blikjes. Bij mijn maandelijkse boodschappen koop ik beide. Het belangrijkste is dat ik altijd een voorraad in huis heb. Susu is namelijk niet alleen lekker om te drinken of voor in de koffie of thee, ik gebruik het ook als ingrediënt of als smaakversterker in gerechten die ik bereid."

Mijn kleinkinderen zijn bijvoorbeeld gek op de sandwiches van zoete melk, vooral als ik er dan ook nog een beetje hagelslag overheen doe. Ook al heet Susu Bendera alweer een hele tijd Frisian Flag, het is nog net zo lekker als vroeger en daardoor van alle tijden."

*“Ik neem altijd  
Vifit Sport na het  
sporten. Proteïne  
ondersteunt het herstel  
van mijn spieren”*

Marcel Krikke – triatleet

nourishing by nature – betere voeding voor consumenten in de wereld





BUILDING  
STRONG FAMILIES  
SINCE 1871

◀ INHOUD ▶



AWALI  
DENGAN  
NUTRISI



AKHIRI  
DENGAN  
MANIS



## Over FrieslandCampina Strategie route2020: duurzame groei én waardecreatie

De groeiende wereldbevolking op duurzame wijze voorzien van de juiste nutriënten is dé uitdaging voor de komende decennia. Met het aanbieden van betrouwbare, relevante en voedzame zuivelproducten draagt FrieslandCampina bij aan het veiligstellen van de voedsel- en nutriëntenzekerheid. De *purpose* van FrieslandCampina - *nourishing by nature* - staat voor betere voeding voor consumenten in de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst.

### nourishing by nature

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



### Purpose: nourishing by nature

#### Betere voeding

De wereldbevolking zal naar verwachting groeien van 7,6 miljard mensen in 2017 naar ruim 9,8 miljard in 2050. Hierdoor, en door de toenemende welvaart, neemt de vraag naar voedsel toe. FrieslandCampina kan ook voor de lange termijn met zijn zuivelproducten een bijdrage leveren aan het voeden van de wereldbevolking. De focus ligt hierbij op het verbeteren van de recepturen van producten en op het betaalbaar houden van zuivelproducten, om voor alle inkomensgroepen relevant te blijven. Dit sluit aan op de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties 'Goede voeding en duurzame voedselproductie' (SDG 2,3).

#### Goede inkomsten voor onze boeren

Het doel van FrieslandCampina is zoveel mogelijk waarde aan de melk toe te voegen om zo een maximale bijdrage te leveren aan de inkomsten van melkveehouders en de continuïteit van melkveebedrijven voor meerdere generaties. FrieslandCampina

streeft ernaar een van de hoogste melkprijzen uit te betalen in Noordwest-Europa. Zo blijft FrieslandCampina een aantrekkelijke onderneming voor de leden-melkveehouders. FrieslandCampina ondersteunt in een aantal landen in Azië, Afrika en Oost-Europa lokale melkveehouders bij het verbeteren van de bedrijfsvoering en de melkqualiteit. Dit sluit aan op de Sustainable Development Goal van de Verenigde Naties 'Economische groei en fatsoenlijk werk' (SDG 8).

#### Nu en in de toekomst

FrieslandCampina richt zich ook op toekomstige generaties. FrieslandCampina investeert dan ook in duurzame langetermijngroei en de financiële gezondheid van onderneming én coöperatie. Het streven is om klimaatneutraal te groeien en minder schaarse natuurlijke bronnen zoals water, grondstoffen en fossiele brandstoffen te gebruiken. Dit sluit aan op de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties 'Duurzame en betaalbare energie' (SDG 7) en 'Verantwoorde consumptie en productie' (SDG 12).



**Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties**

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 regeringen en het bedrijfsleven een routekaart om te komen tot een toekomst die rechtvaardiger en duurzamer is. De FrieslandCampina-strategie *route2020* en het duurzaamheidsbeleid *nourishing by nature* zijn in lijn met de SDG's van de Verenigde Naties.



**Aspiratie**

FrieslandCampina heeft de langetermijn-aspiratie om:

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

**Benutten unieke melkketen: van gras tot glas**

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

**Om succesvol te blijven, blijft de focus liggen op duurzame groei van de meest waardevolle product-marktcombinaties**

**Meeste waarde uit melk halen**

FrieslandCampina streeft ernaar de opbrengst van de geleverde melk te verhogen door zich te richten op combinaties van primaire en bijproducten die de meeste waarde opleveren. Dit vraagt in de komende jaren meer inspanningen gericht op het verbeteren van het resultaat van de minst winstgevende miljarden kilo's melk.

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



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

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

FrieslandCampina is mondiaal actief met een breed assortiment producten. Elke marktsituatie is anders en FrieslandCampina richt zich ook voor de lange termijn op een beperkt aantal specifieke product-marktcombinaties. Bij de keuze van deze combinaties kijken we naar de volgende factoren:

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

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

- het uitbreiden van de leidende posities in groeimarkten;
- het beschermen van het volume in thuismarkten;
- het ontwikkelen van toekomstige markten.

**Sterk betrokken, capabele mensen die effectief samenwerken**

FrieslandCampina heeft sterk betrokken en gemotiveerde medewerkers. Zij staan aan de basis van het succes van FrieslandCampina. Wereldwijd bestaat een sterke onderlinge betrokkenheid. Er wordt veel aandacht besteed aan het continu verbeteren van vaardigheden en werkwijzen.

Een aantal specifieke aandachtsvelden is belangrijk voor het succesvol uitrollen van de *route2020*-strategie:

- het verbeteren van de vaardigheden om te winnen in de markt, onder meer door innovatie, commerciële prestaties en verdere digitalisering;
- het besparen van kosten om in groei voor de lange termijn te kunnen investeren, zoals het efficiënter maken van de *supply chain* en de kantoororganisaties;
- het continu blijven werken aan het verbeteren van de kwaliteit van producten en de veiligheid van medewerkers;
- goed zakelijk gedrag in lijn met de gedragscode Compass, waarbij de principes integriteit, respect en transparantie uitgangspunt zijn.

## MEER GROENE DAKEN VOOR BOEREN

*“Het geeft een goed gevoel om duurzaam bezig te zijn”*

Op het 170 meter lange staldak van melkveebedrijf Elshof glinsteren sinds september 2017 1.357 zonnepanelen. Eigenaar Henk Elshof profiteert als eerste boer van het Solar-programma. Hij draagt met zijn groene dak een steentje bij aan de klimaatneutrale groei-doelstelling van FrieslandCampina.

Al een tijd liepen Henk Elshof, melkveehouder in Oldentrijne (Friesland), en zijn vrouw Trienke rond met het idee om zonnepanelen te plaatsen op het dak van hun stal. “Toen de oproep kwam om ons in te schrijven voor het Solar-programma, hoefden we niet lang na te denken. Dit paste perfect in ons plan om energieneutraal te produceren.”

### **‘Dakhuuroplossing’**

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat stelt een subsidie beschikbaar van ruim 200 miljoen euro. Hierdoor is het mogelijk om 416.000 zonnepanelen te plaatsen bij 310 leden-melkveebedrijven. Melkveebedrijf Elshof kreeg de primeur en maakte als eerste gebruik van de zogenoemde ‘dakhuuroplossing’, ontwikkeld in samenwerking met GroenLeven. Dat is een Nederlandse onderneming die grootschalige zonnedaken en zonneparken produceert.

“De constructie van dakhuuroplossing is eigenlijk heel simpel”, legt Elshof uit. “Wij verhuren ons staldak aan GroenLeven, en GroenLeven zorgt voor de financiering, de installatie en het onderhoud van de panelen. De stroom die we opwekken, wordt teruggeleverd aan FrieslandCampina en gebruikt om de productielocaties en kantoren van elektriciteit te voorzien.”

### **Driedubbel voordeel**

“Dankzij de subsidieregeling hoeven we in eerste instantie geen grote investeringen te doen. De panelen worden over een periode van vijftien jaar afgeschreven en zijn na die tijd automatisch van ons. Tussentijds kunnen we besluiten om ze geheel of gedeeltelijk over te nemen van GroenLeven. Voor het beschikbaar stellen van ons dak ontvangen we jaarlijks een vergoeding, naast de vergoeding die we krijgen voor ieder geproduceerd groencertificaat.

Het geeft een goed gevoel om duurzaam bezig te zijn. Dit project kent eigenlijk alleen maar voordelen. Je hoeft er niets voor te doen, je hebt er geen kopzorgen van en het levert nog geld op ook.”



# Always there for me

For generations, Peak milk has continued to provide Nigerian families with quality nutrition.



Reach for your Peak

## INZICHT BIEDT KANSEN

Samen met het Wereld Natuur Fonds en Rabobank heeft FrieslandCampina zes indicatoren ontwikkeld die, in onderlinge samenhang, praktisch inzicht bieden in de ecologische prestaties van het melkveebedrijf: broeikasgasuitstoot, eiwit van eigen land, ammoniakemissie, stikstofbodembalans, blijvend grasland en natuur & landschapsbeheer. Inzicht in deze indicatoren biedt kansen in de markt, waar steeds meer belang gehecht wordt aan een duurzame wijze van produceren.



## MEER MELKVEEHOUDEERS LATEN HUN KOEIEN WEIDEN

In 2017 is voor het tweede jaar op rij het aantal leden-melkveehouders dat weidegang toepast gestegen. Voor melkveehouders die overwogen hun koeien te gaan weiden, organiseerde FrieslandCampina zogenoemde weideclinics. Deelnemers ontvingen hierbij advies van een ervaren weidecoach om de overgang soepel te laten verlopen. Inmiddels past 79,4 procent van de Nederlandse leden-melkveehouders een vorm van weidegang toe.

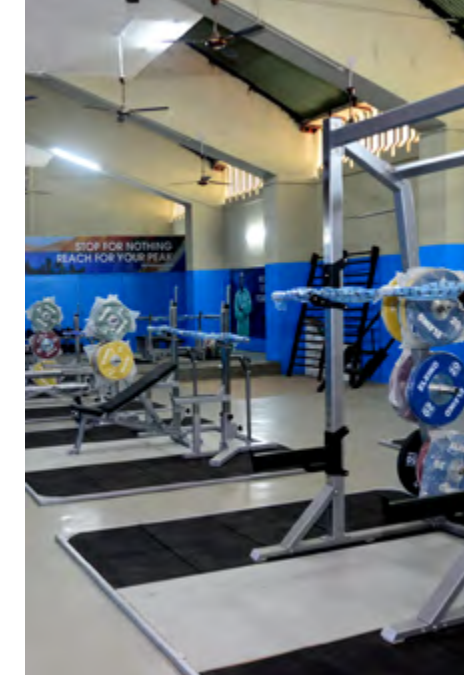


## Introductie: BOLA CREMOSO- KAAS IN SPANJE

In Spanje heeft FrieslandCampina Bola Cremoso geïntroduceerd, een nieuwe bolvormige kaas onder de bestaande merken Sombrero de Copa, Royal Hollandia, Castillo de Holanda en Victoria. De kaas zit in een geel jasje, is romiger en milder van smaak, en bevat minder zout dan de rode bolvormige kaas waarmee de Spaanse consument bekend is.

## FRISO *grootste e-commercespeler*

Friso in China haalt een groot deel van de omzet uit verkopen via internet. Het is China's grootste e-commercemerk in kindervoeding.



## PEAK SPONSORT PARALYMPISCH TEAM VAN NIGERIA

FrieslandCampina WAMCO Nigeria sponsort het paralympische team van Nigeria. De sponsoring behelst het verbouwen van de sportzaal voor krachttraining van het Surulere National Stadium in Lagos om deze daarna van moderne trainings- en fitnessapparatuur te voorzien. De sponsoring door het merk Peak is een bron van inspiratie voor de paralympische sporters die met wilskracht en vastberadenheid hun prestaties tijdens de komende Spelen willen verbeteren.



## Innovatie Debic-desserts

FrieslandCampina Foodservice heeft een nieuwe lijn Debic-desserts ontwikkeld. Deze speelt in op de behoefte van professionele chefs aan nieuwe desserts met een beperkt aantal bereidingsstappen.

# Onze markten

## EUROPA

omzet\*  **6.863**  
medewerkers  **12.981**

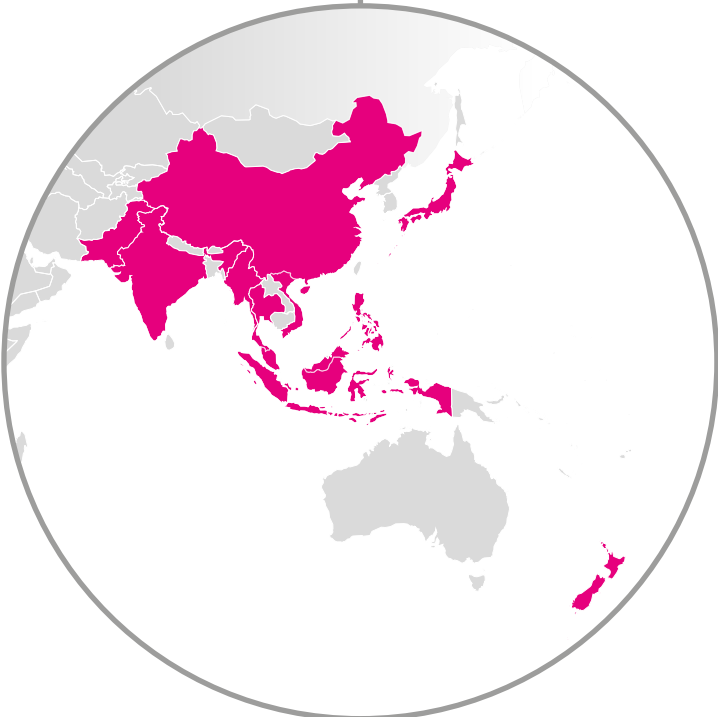


Nederland  
Duitsland  
België  
Griekenland  
Hongarije  
Roemenië

Rusland  
Frankrijk  
Spanje  
Italië  
Oostenrijk  
Verenigd Koninkrijk

## AZIË EN OCEANIË

omzet\*  **3.834**  
medewerkers  **9.518**



Indonesië  
Maleisië  
Singapore  
Thailand  
Myanmar  
Vietnam  
Filippijnen

China  
Hongkong  
Pakistan  
India  
Japan  
Nieuw-Zeeland

## AFRIKA EN HET MIDDEN-OOSTEN

omzet\*  **976**  
medewerkers  **1.010**



Nigeria  
Ghana  
Ivoorkust  
Verenigde Arabische Emiraten

Saoedi-Arabië  
Egypte  
Marokko

## NOORD- EN ZUID-AMERIKA

omzet\*  **437**  
medewerkers  **166**



Verenigde Staten

Brazilië

\* In miljoenen euro's

# *“Het is onze droom dat onze zoon het familiebedrijf kan overnemen”*

Pieter de Jong – lid-melkveehouder FrieslandCampina

nourishing by nature – goede inkomsten voor onze boeren



# Onze merken

INGREDIËNTEN:

DOMO®

DMV



Nutrifeed

DFE pharma



## PATISSIER JURGEN OVER DEBIC

# *“Ik werk met passie én met goede producten”*

Vijfentwintig jaar geleden stapte Jurgen Koens in het bakkersvak. Als jongen van vijftien jaar kreeg hij een baantje in de keuken van een hotel in het Zeeuwse Cadzand-Bad. Daar ontdekte hij dat hij van zijn hobby zijn werk kon maken en ontwikkelde hij zich in het bakkersvak. “Als chef of bakker moet je kunnen vertrouwen op de constante kwaliteit van je producten, anders kun je het wel schudden.”

Een goede chef, patissier, cateraar of bakker kan niet zonder zuivel. Zuivel is, naast de benodigde kennis en expertise, vaak onderdeel van een culinair meesterwerk en daardoor bepalend voor het succes van chefs en bakkers.

### **Continue afwisseling**

Jurgen runt zijn eigen patissierboetiek, waar hij taarten, gebak, bonbons, friandises en ijsproducten levert aan consumenten en de

horeca. “Er is niets zo veranderlijk als de foodsector. Geen dag is voor mij hetzelfde. Nieuwe ontwikkelingen en nieuwe producten dragen bij aan innovatie en creativiteit. Die continue afwisseling maakt mijn werk zo leuk.”

### **Constance kwaliteit**

“In onze recepturen voor mousses, ganaches, degen en crèmes gebruik ik verschillende botersoorten. De slagroom van Debic is mooi van kleur en een zeer stabiel product om mee te werken. Ook de andere zuivelproducten van Debic kan ik van harte aanbevelen aan al die vakgenoten die kiezen voor kwaliteit.

In dit vak kun je het alleen volhouden als je met passie werkt én met goede producten. Debic is een merk waarop wij al lange tijd kunnen vertrouwen. Voor mij staat het voor constante kwaliteit, waardoor ik goede producten kan leveren aan mijn klanten.”

# Onze nieuwe outfit.



Onze zuivel zit vanaf nu in een nieuwe verpakking. Melk, kwark, vla, en zelfs de boter en slagroom. Allemaal nieuw. En de inhoud? Dat is de vertrouwde Campina zoals je dat kent. Heerlijke



natuurlijke zuivel van Hollandse bodem, tot de rand gevuld met belangrijke voedingsstoffen zoals calcium, proteïne en vitaminen. Zo word en blijf je sterk met Campina.



## KAAS ONLINE

Zijerveld, de aanbieder van Hollandse en buitenlandse kaas, brengt met Zijerveld Online de digitale beleving van kaas in een stroomversnelling, voor zowel klanten als consumenten. Een van de initiatieven is online advies in de winkel over kaas- en wijnkeuzes.

## Top 10

### CONSUMENTENMERKEN

naar omzet in euro's in 2017

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

## BRAND IN DE PRODUCTIELOCATIE LAGOS IN NIGERIA

De brand die FrieslandCampina WAMCO Nigeria in Lagos begin 2017 trof, veroorzaakte ernstige schade in de productiehal voor geëvaporeerde melk. Dankzij de geweldige inzet van onze medewerkers is de volledige capaciteit inmiddels weer beschikbaar.



## FRISO PRESTIGE NU OOK IN HONGKONG VERKRIJGBAAR

In Hongkong werd het afgelopen jaar Friso Prestige geïntroduceerd. Naast Friso Gold is hier nu ook Friso Prestige-kindervoeding beschikbaar voor de consument.

## FRICO ONLINE

Nieuwe technologieën maken het mogelijk klanten en consumenten rechtstreeks te benaderen. Het kaasmerk Frico heeft gepersonaliseerde video's gemaakt en deze via Facebook en Instagram verspreid in twintig landen. Frico heeft in Afrika en het Midden-Oosten meer dan vier miljoen volgers.



## Stap in groeimarkt met VIFIT SPORT

Onder het merk Vifit Sport heeft FrieslandCampina voor alle sporters in Nederland, België en Groot-Brittannië een proteïnerijke sportvoedingslijn op de markt gebracht. Hiermee wordt ingespeeld op de toenemende vraag naar eiwitrijke producten die helpen bij het herstel en de opbouw van spieren. Het merk Vifit Sport verbindt zich als sponsor voor drie jaar aan de wielerveding van Team LottoNL-Jumbo en als naamgevend sponsor aan het BMC Vifit Sport Pro Triathlon Team.

## VERSLAG EXECUTIVE BOARD

ONTWIKKELINGEN EN RESULTATEN

# Hogere omzet, lagere winst bij sterke stijging melkprijs

De omzet van Koninklijke FrieslandCampina N.V. groeit in 2017 met 10,1 procent naar 12,1 miljard euro. Dit is vooral te danken aan hogere verkoopprijzen en toevoeging van de omzet van het Pakistaanse Engro Foods. De winst daalt met 37,3 procent naar 227 miljoen euro.



Negatieve valuta-effecten drukken de winst, die tevens daalt door eenmalige afschrijvingen in China en Duitsland en lasten door herstructureringen. De gestegen omzet compenseert de stijging van de melkprijs, maar niet voldoende om de toegenomen overige grondstof- en verpakkingskosten goed te maken. Hierdoor staan de marges onder druk, voornamelijk in de consumentenactiviteiten.

De verkoopvolumes van consumentenproducten in Zuidoost-Azië en van Friso-kindervoeding in China ontwikkelen zich positief. Hetzelfde geldt voor de verkoopvolumes in Afrika in het algemeen. Daarnaast groeit de verkoop van caseïnat en ingrediënten voor de farmaceutische industrie.

De melkprijs voor de leden-melkveehouders stijgt significant met 24,0 procent naar 40,01 euro per 100 kilo melk door de hogere garantieprijs voor boerderijmelk. De waardecreatie (prestatietoelage en reservering in ledenobligaties) neemt af met 228 miljoen

# 17

EENMALIGE LASTEN  
DRUKKEN WINST  
IN TWEEDE HELFT  
VAN HET JAAR

euro naar 142 miljoen euro. Per 100 kilo melk is de waardecreatie met 61,3 procent afgenomen tot 1,33 euro. De afname is het gevolg van de aanpassing in de winstverdeling en het lagere resultaat.

**Zuivelmarkt 2017: het jaar van de boter**  
2017 is een jaar van herstel. De zuivelprijzen stijgen behoorlijk na twee jaar van lage melkprijzen. Het zuiveljaar wordt vooral herinnerd als het jaar van de boter. Boter is lekker en 'mag' weer. Het gevolg is dat er, anders dan in het verleden, een tekort is aan melkvet en een overschot aan melkeiwit. De marktprijzen voor room en boter bereiken een recordhoogte in het derde kwartaal, terwijl de prijs van melkeiwit, in de vorm van mager melkpoeder, fors daalt. De voorraden van mager melkpoeder stijgen daardoor flink. Dit laat zien hoe volatiel de zuivelmarkt is. Kleine veranderingen in omstandigheden en sentiment kunnen een grote invloed hebben op vraag en aanbod van zuivelproducten en daardoor op de prijzen.

### Marktontwikkelingen gedurende het jaar 2017

In het begin van het jaar staan de prijzen van zuivelproducten onder druk, omdat de internationale vraag achterblijft en er grote voorraden zuivelproducten in de wereld zijn. Reden voor de Europese Commissie om een gesubsidieerd vrijwillig melkreductieprogramma in te stellen. De Europese melkaanvoer daalt daardoor in de eerste helft van 2017 met iets meer dan 1 procent. Door deze achterblijvende melkaanvoer en stijging van de vraag naar zuivelproducten lopen de prijzen gedurende het jaar langzaam op. Niet alleen in de Europese Unie, maar ook op de wereldmarkt. Dit is voor veel boeren aanleiding om meer melk te produceren. In het laatste halfjaar stijgt de melkproductie met zo'n 4 procent en beginnen de zuivelprijzen te dalen. Als dan ook nog eens bekend wordt dat de Europese Commissie niet van plan is om de markt te ondersteunen en eigenlijk meer mager melkpoeder uit interventievoorraad op de markt wil verkopen, dalen de prijzen significant.

# Vereenvoudigde organisatiestructuur effectief vanaf 1 januari 2018

## FrieslandCampina: belangrijkste gebeurtenissen in 2017

### Vereenvoudiging organisatie

FrieslandCampina kondigt in augustus 2017 aan zijn organisatie te gaan vereenvoudigen met de vorming van vier wereldwijde business groups: Consumer Dairy, Specialised Nutrition, Ingredients en Dairy Essentials.

De vereenvoudigde structuur stelt FrieslandCampina in staat slagvaardiger in te spelen op marktontwikkelingen en zijn strategische prioriteiten te realiseren. Hiermee wordt per 1 januari 2018 eveneens de aansturing van de onderneming aangepast door het verkleinen van de executive board en het aanstellen van een executive leadership team. De executive board bestaat uit de Chief Executive Officer en de Chief Financial Officer. Het executive leadership team bestaat uit de twee leden van de executive board, de presidents van de vier business groups en FrieslandCampina China, alsmede de functionele leiders voor Human Resources, Research & Development en Supply Chain. De nieuwe organisatie start op 1 januari 2018.

## Vier wereldwijde business groups

Vanaf 1 januari 2018 kent FrieslandCampina een nieuwe organisatiestructuur die de onderneming slagvaardiger maakt. Er komen vier wereldwijd opererende business groups:

- FrieslandCampina Consumer Dairy – bestaat uit de voormalige business groups Consumer Products Europe, Middle East & Africa, Consumer Products Asia en de consumentgerichte activiteiten van Cheese, Butter & Milkpowder
- FrieslandCampina Specialised Nutrition – richt zich op speciale voeding, zoals kinder-, sport- en ouderenvoeding

## Verkoop activiteiten Riedel en belang Synlait Milk

FrieslandCampina heeft besloten zich op zijn zuivelportfolio te richten. Hierin past de verkoop op 10 november 2017 van de vruchtensappen- en vruchtendranken- activiteiten van Riedel in Nederland en België aan de Nederlandse investeringsmaatschappij Standard Investment. Riedel is producent van onder meer Appelsientje, CoolBest, DubbelFriss, DubbelDrank, Taksi en Extran. Op 3 maart 2017 heeft FrieslandCampina zijn belang van 8,2 procent in Synlait Milk Ltd in Nieuw-Zeeland verkocht voor 32 miljoen euro. In 2013 en 2014 waren de aandelen verworven voor 23 miljoen euro.

## Nieuwe start in Duitsland

FrieslandCampina Germany heeft op 23 november 2017 een strategische her-oriëntatie aangekondigd. Prioriteiten zijn de investeringen in de hoofdmerken Landliebe, Tuffi en Frico, bundeling van alle commerciële activiteiten in de omgeving van Düsseldorf en andere maatregelen om de winstgevendheid te vergroten. Tevens is besloten de productielocatie in Gütersloh te sluiten.

## Belang in China Huishan Dairy

FrieslandCampina heeft in 2015 een belang genomen van 1,1 procent in China Huishan Dairy Holdings Company Ltd (China Huishan Dairy). Dit was onderdeel van de afspraken bij de start van de joint venture Friesland Huishan Dairy. De oorspronkelijke investering in China Huishan Dairy bedroeg 27 miljoen euro. In 2017 is China Huishan Dairy in financiële problemen gekomen en is het belang volledig afgewaardeerd.

## Joint venture Friesland Huishan Dairy

De financiële problemen van China Huishan Dairy hebben een negatief effect op de ontwikkeling van de joint venture. De operatie wordt in de kern doorgezet en is gericht op continuïteit. Door het wegvallen van onze partner is een deel van de bezetting van de fabriek van de joint venture weggevalen en is de uitrol van het businessplan vertraagd. Dit heeft geleid tot een afboeking van de vaste activa van 36 miljoen euro en de afwaardering van een latente belastingvordering van 24 miljoen euro. Ondanks de opgelopen vertraging is FrieslandCampina positief gestemd over de mogelijkheden voor de lange termijn met Dutch Lady kindervoeding in China.

## Verdere versterking organisatie

In het kader van de realisatie van de strategie route2020 loopt een aantal projecten binnen FrieslandCampina die tot grotere efficiëntie en kostenbesparingen moeten leiden.

Het Summit-programma is in 2010 gestart om de plannings- en informatiesystemen, processen en gegevens te uniformeren voor alle FrieslandCampina-werkmaatschappijen. Dit programma is belangrijk om tot een meer geïntegreerde netwerkorganisatie te komen. Het doel is zowel effectievere (logistieke) planning en besluitvorming, als het efficiënter werken door schaalvoordelen beter te benutten. Gedurende 2017 is Summit succesvol ingevoerd in Thailand, Nederland (locaties Maasdam en Rotterdam en diverse kaaslocaties), België

# 源於天然 薈萃科研 保存天然營養\* 消化輕鬆 好EASY



## 專業科研 保存天然營養\*

荷蘭美素佳兒®及農林業學世界排名第一\*的荷蘭瓦赫寧根大學及研究中心，一直緊密合作，以專業的農業科學為基礎，精心鑽研天然飼料對乳牛成長的重要性，從而增加其所生產牛奶中的天然營養\*。在奶粉製造過程中，荷蘭美素佳兒®更採用特有的LockNutri營養鎖留系統®，保存牛奶的蛋白質更貼近其天然結構，消化輕鬆 好Easy。



Bedrijfsresultaat onder druk door eenmalige lasten, negatieve valuta-effecten en margedruk door stijging grondstofprijzen

en het Verenigd Koninkrijk. In totaal werkt 70 procent van alle uiteindelijk betrokken medewerkers met het nieuwe platform. Doel is het programma in 2019 af te ronden.

Het Finance for the Future-programma richt zich op een efficiëntere en versterkte financiële organisatie. Een onderdeel van het programma is het concentreren van de operationele finance-activiteiten in regionale *financial shared service centres*. Er is in 2017 een *financial shared service centre* geopend in Boedapest (Hongarije). Andere centra zijn gevestigd in Wollega (Nederland) en in Kuala Lumpur (Maleisië).

In WCOM Reloaded werken medewerkers in de verschillende productielocaties samen aan verbeteringen. Dit leidt tot nieuwe gestandaardiseerde werkwijzen, verandering in taken en verantwoordelijkheden, efficiëntere bezetting, andere samenstelling van ploegen en aanpassing van de organisatiestructuur. De doorlooptijd van het programma op een locatie is circa drie jaar. Eind 2017 is het programma op twintig locaties doorgevoerd.

Omzet stijgt met 10,1 procent naar 12,1 miljard euro

**Omzet stijgt**  
De omzet stijgt met 10,1 procent naar 12,1 miljard euro. Dit is vooral te danken aan hogere verkoopprijzen (+11,0 procent ten opzichte van 2016) en toevoeging van de omzet van het Pakistaanse Engro Foods. De toegenomen omzet is grotendeels te danken aan gestegen kaasprijzen en hogere prijzen voor boter en vetgerelateerde producten in de tweede helft van het jaar. Het volumemix-effect is -1,2 procent door lagere volumes, met name in Europa. Valuta-effecten hebben een negatief effect van -1,8 procent op de omzet.

De volumes van producten met toegevoegde waarde, zoals kindervoeding en zuiveldranken, nemen af met 1,9 procent (gecorrigeerd voor het consolidatie-effect van Engro Foods en de verkoop van de activiteiten van Riedel). Het volume basisproducten stijgt de eerste helft van 2017, maar daalt in de tweede helft van het jaar.

We zien positieve volumeontwikkelingen in Indonesië (voornamelijk met gecondenseerde melk), Vietnam, China/Hongkong (vooral met het merk Friso) en Afrika. Datzelfde geldt voor de verkoop van caseïnaten en ingrediënten voor de farmaceutische industrie. Ook is er sprake van groei in het volume zuiveldranken in Zuidoost-Azië. In Nigeria staat de omzet in euro sterk onder druk door negatieve valuta-effecten.

Er is in 2017 1,3 miljard kilo boerderijmelk direct doorverkocht. Via de Dutch Milk Foundation is evenveel melk als in 2016 (0,6 miljard kilo) beschikbaar gesteld en op de spotmarkt is minder melk afgezet dan in 2016.

**Bedrijfsresultaat en winst dalen**  
Het bedrijfsresultaat neemt in 2017 af met 119 miljoen euro (-21,1 procent) tot 444 miljoen euro. De daling van het bedrijfsresultaat wordt veroorzaakt door negatieve valuta-effecten, eenmalige lasten en het niet volledig

doorberekenen van de gestegen kostprijzen in hogere verkoopprijzen.

Valuta-effecten (met name Nigeriaanse naira en Chinese renminbi) hebben een negatief effect van 36 miljoen euro op het bedrijfsresultaat (-6,4 procent). Daarnaast drukken incidentele lasten het bedrijfsresultaat. Deze bestaan onder andere uit kosten voor herstructureringen en eenmalige afschrijvingen in Duitsland en China. Deze worden slechts ten dele gecompenseerd door boekwinst op de verkoop van de activiteiten van Riedel. Het saldo van deze eenmalige posten drukt het resultaat met 90 miljoen euro.

De kostprijs van de omzet stijgt met 12,3 procent naar 10.191 miljoen euro. Dit komt vooral door de hogere melkprijs voor boerderijmelk en stijging van de prijzen van overige grondstoffen. Als gevolg van de sterke stijging van de kostprijzen staat het bedrijfsresultaat onder druk, doordat slechts gedeeltelijk of met vertraging prijsverhogingen kunnen worden doorgevoerd.

FrieslandCampina investeert 536 miljoen euro in reclame en promoties (2016: 540 miljoen euro) om zijn merken te ondersteunen.

De totale vergoeding aan de leden-melkveehouders voor de geleverde melk is in 2017 met 22,6 procent toegenomen naar 4.346 miljoen euro (2016: 3.544 miljoen euro). Dit is de hoogste totale vergoeding sinds het ontstaan van FrieslandCampina. De toename is vooral het gevolg van de hogere melkprijs. De leden hebben 0,5 procent minder melk geleverd. In 2017 is 4,8 miljoen euro uitgekeerd (0,04 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 10 centmaatregel. Dit gaat ten laste van het bedrijfsresultaat.

INHOUD



Ten opzichte van het voorgaande boekjaar is het bedrijfsresultaat van de business group Ingredients stabiel. Door de sterke prijsval in het laatste kwartaal is het resultaat van de business group Cheese, Butter & Milkpowder iets verslechterd. Bij Consumer Products Europe, Middle East & Africa, Consumer Products China en Consumer Products Asia staat het bedrijfsresultaat onder druk. Dit is met name te wijten aan negatieve valuta-effecten en het gedeeltelijk of met vertraging kunnen doorvertalen van gestegen kostprijzen in hogere verkoopprijzen.

De winst over 2017 neemt af met 37,3 procent naar 227 miljoen euro (2016: 362 miljoen euro). Dit is het gevolg van een lager bedrijfsresultaat en hogere belastingdruk.

**Investeringen**  
In 2017 heeft FrieslandCampina 531 miljoen euro geïnvesteerd (2016: 518 miljoen euro). De investeringen hebben voornamelijk tot doel de toenemende melkhoeveelheid van de leden-melkveehouders te verwerken en te verwaarden in producten die inspelen op de wensen en behoeften van klanten en consumenten. Daarnaast is geïnvesteerd in het verder verbeteren van de productkwaliteit, veiligheid en efficiëntie. Sinds 2009 is in totaal

4,1 miljard euro geïnvesteerd in vaste activa, waarvan meer dan 70 procent in Nederland.

In 2017 zijn nieuwe productiefaciliteiten in gebruik genomen, waaronder:

- FrieslandCampina Consumer Products Europe, Middle East & Africa in Leeuwarden  
Investerings: 138 miljoen euro  
Doel: tweede deel uitbreiding verwerkingscapaciteit melk door vernieuwing en uitbreiding productiecapaciteit geëvaporeerde en gecondenseerde melk voor export
- FrieslandCampina Ingredients in Beilen  
Investerings: 57 miljoen euro  
Doel: uitbreiding kleinverpakkingscapaciteit van kindervoeding

*Lopende investeringen*

- FrieslandCampina Ingredients in Borculo  
Investerings: 58 miljoen euro  
Looptijd: 2016-2019  
Doel: uitbreiding van de productiecapaciteit en toepassing van hoogwaardige microfiltratietechnologie

Winst daalt met 37,3 procent naar 227 miljoen euro

## Melkaanvoer stabiel op 10.716 miljoen kilo

### Meer geld naar leden, maar waardecreatie neemt af

Over het jaar 2017 wordt bovenop de garantieprijs in totaal 142 miljoen euro aan leden-melkveehouders uitgekeerd (2016: 371 miljoen euro). Hiervan is de prestatietoeslag 110 miljoen euro (1,03 euro per 100 kilo melk, exclusief btw). De uitgifte van ledenobligaties over 2017 bedraagt 32 miljoen euro (0,30 euro per 100 kilo melk, exclusief btw). In totaal bedragen de prestatietoeslag en uitgifte ledenobligaties per 100 kilo melk 1,33 euro (2016: 3,44 euro), een daling van 61,3 procent. De afname is het gevolg van de aanpassing in de winstverdeling en een lager resultaat.

De melkprijs voor de leden-melkveehouders over 2017 is 40,01 euro per 100 kilo melk, exclusief btw. Ten opzichte van 2016 (32,26 euro) is dat een toename van 24,0 procent. De garantieprijs over 2017 is 37,96 euro per 100 kilo melk, een toename van 33,8 procent ten opzichte van 2016 (28,38 euro). De stijging van de garantieprijs is het gevolg van hogere melkprijzen van de referentiebedrijven. De vergoeding voor

bijzondere melkstromen (Landliebe, biologische melk) bedraagt 0,12 euro per 100 kilo melk. De weidegangtoeslag bedraagt 0,60 euro per 100 kilo melk.

De FrieslandCampina-prestatieprijs over 2017 bedraagt 41,80 euro per 100 kilo melk, exclusief btw. Dat is een toename van 19,4 procent ten opzichte van 2016 (35,01 euro), veroorzaakt door de hogere garantieprijs. In de prestatieprijs is de additionele uitkering van 0,04 euro per 100 kilo melk in het kader van de tijdelijke 10 centmaatregel opgenomen. De algemene reservering in 2017 bedraagt 1,33 euro ten opzichte van 2,12 euro per 100 kilo melk in 2016.

De biologische melkprijs over 2017 bedraagt 51,43 euro per 100 kilo melk, exclusief btw (2016: 51,65 euro). De biologische garantieprijs is 49,10 euro per 100 kilo melk (2016: 47,71 euro). De prestatietoeslag en de uitgifte van ledenobligaties zijn hetzelfde als bij de reguliere melk. De biologische melkprijs wordt bepaald door vraag en aanbod van biologische melk op de West-Europese markt.

## Melkprijssystematiek en winstverdeling 2017-2019

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

De hoogte van de algemene reservering en de prestatietoeslag is afhankelijk van de winst van FrieslandCampina. Voor de jaren 2017-2019 wordt van de winst, op basis van de garantieprijs, voor zover die toekomt aan de aandeelhouder van vennootschap, 55 procent toegevoegd aan het eigen vermogen van de vennootschap. Van de winst wordt 35 procent aan de leden-melkveehouders uitbetaald als prestatietoeslag en 10 procent aan de leden-melkveehouders uitgekeerd in de vorm van ledenobligaties. De uitgifte ledenobligaties wordt berekend op basis van de waarde van de in het boekjaar geleverde melk.

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

### Melkaanvoer blijft vrijwel gelijk

In 2017 is 10.716 miljoen kilo melk door de leden-melkveehouders van de coöperatie aangeboden, daarmee blijft de melkaanvoer nagenoeg gelijk ten opzichte van 2016 (10.774 miljoen kilo).

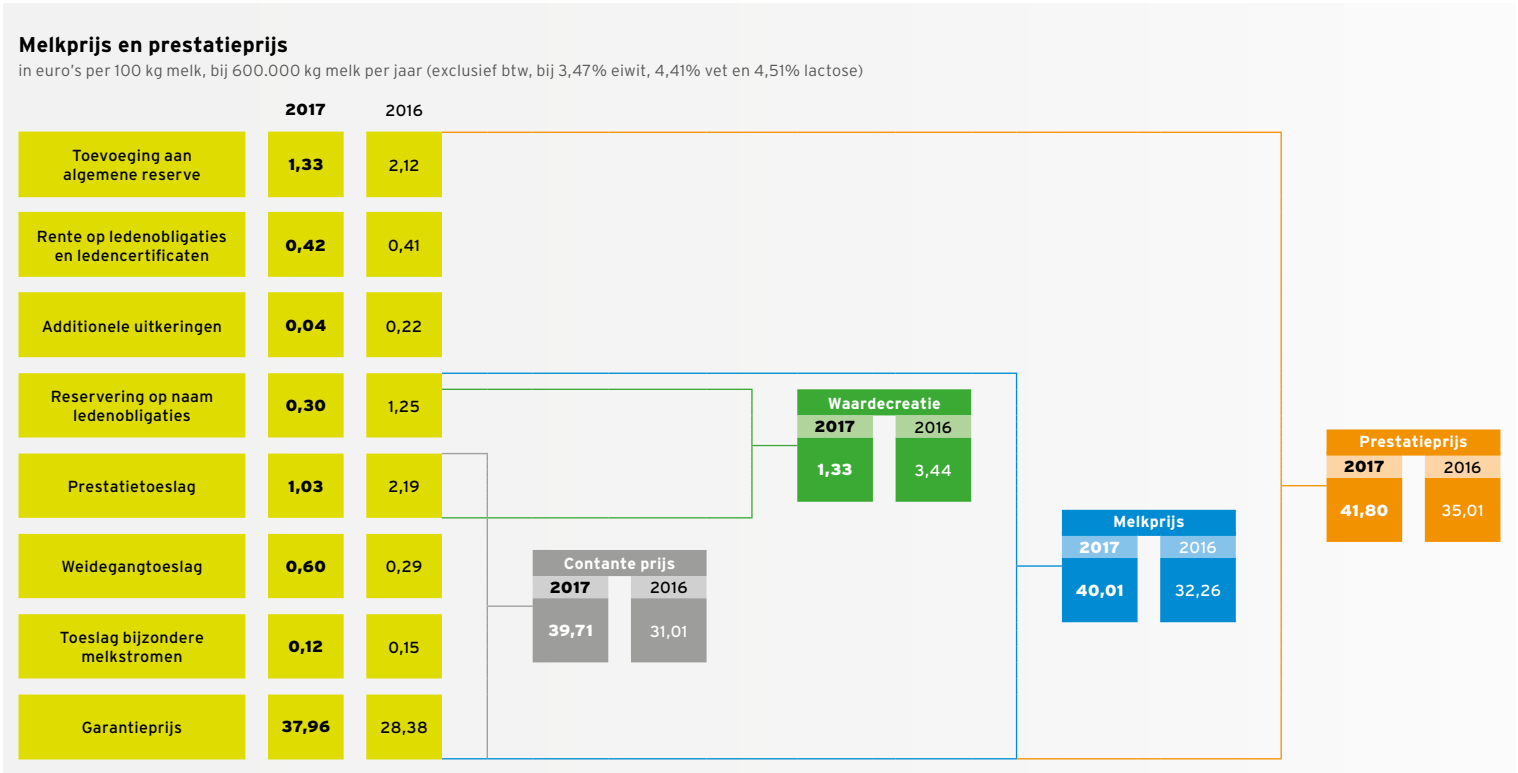
#### Tijdelijke maatregelen

In de eerste maanden van 2017 zijn er twee tijdelijke melkvolumeregelingen van kracht: de zogenoemde 10 centmaatregel en de tijdelijke FrieslandCampina standstill-maatregel. Tussen 1 oktober 2016 en 1 april 2017 vergoedt FrieslandCampina de leden-melkveehouders 0,10 euro per kilo minder geleverde melk. In de eerste drie maanden van 2017 is 48 miljoen kilo melk minder geleverd ten opzichte van het referentievolume en is 4,8 miljoen euro aan de deelnemende leden-melkveehouders uitgekeerd.

In de periode 9 januari tot 1 maart 2017 is de tijdelijke standstill-maatregel van toepassing. Deze maatregel moet het melkaanbod en de beschikbare verwerkingscapaciteit in balans helpen houden. FrieslandCampina heeft in zijn capaciteitsplanning voor 2017 rekening gehouden met de inwerkingtreding van het fosfaatrechtenstelsel per 1 januari 2017, maar die werd destijds uitgesteld tot 1 januari 2018. In de periode waarin de tijdelijke standstill-maatregel van kracht is, is 53 miljoen kilo minder melk geleverd ten opzichte van

het vergelijkingsvolume. Via deze tijdelijke coöperatieve regeling is 6,9 miljoen euro uitbetaald aan de leden-melkveehouders. De uitbetaling is gefinancierd uit een inhouding van 90 procent van de maandelijkse garantieprijs over de hoeveelheid geleverde melk boven het vergelijkingsvolume.

Melkprijs stijgt met 24,0 procent naar 40,01 euro per 100 kilo melk





Realisatie strategie route2020

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

Leidende posities in groeimarkten uitbreiden

In vier van de acht groeimarkten is FrieslandCampina erin geslaagd een volumegroei te realiseren. De meest succesvolle markten in 2017 zijn China/ Hongkong (vooral met kindervoeding van het merk Friso) en Indonesië (voornamelijk met gecondenseerde melk). Verder verbeteren de prestaties van de prioriteitsproduct-marktcombinaties in Nigeria en het Midden-Oosten. In de Filipijnen zijn de volumes lager dan in 2016 als gevolg van verhevigde concurrentie van lokale merken. In de business group Europe, Middle East & Africa blijven de volumes achter.

Volume in thuismarkten beschermen

In drie van de vijf thuismarkten is volumegroei gerealiseerd. In Nederland is de groei te danken aan Campina (kwark, yoghurt) en Chocomel. Kaas kent in de meeste markten (behalve in Afrika) een positieve volumeontwikkeling, vooral bij de export- en huismerkactiviteiten. Dit draagt bij aan de totale volumegroei van de thuismarkten. Het foodservicesegment vervolgt zijn groeitrend sinds 2015, dankzij Debic, Campina en andere B2B-producten (room, milkshakes en desserts). In Duitsland staan de volumes van zuivel dranken onder druk en wordt Landliebe geconfronteerd met een daling ten opzichte van 2016. In Duitsland zijn inmiddels maatregelen aangekondigd.

Toekomstige markten ontwikkelen

In het algemeen groeien de toekomstige markten met 4 procent ten opzichte van vorig jaar, met uitzondering van Pakistan. De groei is voornamelijk te danken aan zuivel dranken in Afrika (koffiemelk en gecondenseerde melk) en medische voeding in de business group Ingredients. Het volume in Myanmar blijft achter ten opzichte van het plan door een zwakke marktvraag.

Positieve volume-ontwikkelingen van consumentenproducten in Zuidoost-Azië, China en Afrika en groei in verkoop caseïnat en ingrediënten voor de farmaceutische industrie

ASPIRATIE

- Tot 2020 jaarlijks circa 5 procent volumegroei realiseren in de gekozen prioriteitsproduct-marktcombinaties.
- Circa 10 miljard kilo melk van de leden-melkveehouders efficiënt verwerken.
- Groeien naar 15 miljard euro omzet in 2020.

- Op korte termijn en over 20 jaar financieel gezond en in harmonie zijn met de natuur en de maatschappij om ook voor de volgende generaties melkveehouders waarde te creëren.

REALISATIE

- In 2017 zijn de volumes in de gekozen prioriteitsproduct-marktcombinaties gelijk aan die van het jaar 2016.
- In 2017 werd 10,7 miljard kilo melk van leden-melkveehouders verwerkt.
- In 2017 werd 12,1 miljard euro omzet gerealiseerd.
- Het weerstandsvermogen bedraagt 14,2 procent in 2017 ten opzichte van 14,0 procent in 2016.
- De ontwikkeling van het duurzaamheidsprogramma ligt op schema: zes van de tien kerndoelstellingen voor 2020 zijn eind 2017 behaald. De energie-efficiëntie en broeikasgassen op boerderijen vragen meer aandacht.

# *“Inzicht in broeikasgasemissie op de boerderij helpt melkveehouders om gericht aan de slag te gaan”*

Jeroen Hospers – Research Specialist FrieslandCampina

nourishing by nature – nu en in de toekomst



# Business groups

## Consumer Products Europe, Middle East & Africa

- Omzet en volume in Nederland en België staan onder druk door toenemende concurrentie van merken en huismerken in een licht dalende markt.
- Omzet en volume van foodserviceproducten groeien.
- De Nederlandse investeringsmaatschappij Standard Investment neemt de vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten van Riedel in Nederland en België over. FrieslandCampina richt zich hiermee hoofdzakelijk op zijn zuivelportfolio.
- De resultaatontwikkeling in Duitsland blijft teleurstellend doordat de stijgende garantieprijs slechts gedeeltelijk en met vertraging kan worden doorberekend.
- Omzet, volume en marktaandelen in Zuidoost-Europa ontwikkelen zich positief.
- Omzet en volume in het Midden-Oosten staan onder druk door negatieve valuta-effecten en de stijgende garantieprijs die vanwege prijsregulering niet doorberekend kan worden in verkoopprijzen.
- In Noord- en West-Afrika herstellen het volume en resultaat, maar omzet en resultaat in Nigeria staan onder druk door brand in een productielocatie en negatieve valuta-effecten.

De omzet in 2017 stijgt tot 3.518 miljoen euro, een groei van 3 procent ten opzichte van 2016. Dit is vooral te danken aan hogere verkoopprijzen, die een reactie zijn op de aanzienlijk gestegen garantieprijs en inkoopprijs van andere grondstoffen. In 2017 nemen de volumes af door onder meer een brand in Nigeria en het besluit in verschillende landen slecht renderende huismerkcontracten niet te verlengen. Ondanks het doorvoeren van prijsverhogingen neemt het bedrijfsresultaat af. Dit komt door negatieve valuta-effecten, vooral in Nigeria, en het vertraagd kunnen doorberekenen van de hogere garantieprijs door lopende contracten met klanten.

## Consumer Products Asia

- Volume groeit in Indonesië, Vietnam, Hongkong en Thailand.
- Frisian Flag groeit sterk in Indonesië met gecondenseerde melk.
- In de Filipijnen staan volume en resultaat onder druk door met name sterke prijsconcurrentie van lokale producenten.
- Friso is marktleider in Hongkong. Door een afname van het aantal Chinese toeristen in Hongkong en het strengere grensbeleid groeien het volume en resultaat minder hard.
- Marktaandelen in de regio staan onder druk door toenemende prijsconcurrentie van lokale concurrenten.
- Engro Foods in Pakistan heeft een moeilijk jaar. De verkoop daalt door lokale protesten tegen verpakte melk en de marge staat onder druk door ongunstige belastingmaatregelen.

De omzet stijgt in 2017 met 9 procent naar 2.529 miljoen euro door de acquisitie van Engro Foods in Pakistan eind 2016, dat in 2017 het volledige jaar aan de omzet bijdraagt. De autonome omzet daalt met 3,2 procent, waarbij de volumes stabiel blijven. Het negatieve valuta-effect op de omzet bedraagt 72 miljoen euro (3,1 procent). Door het stijgen van de grondstofprijzen, die slechts gedeeltelijk en vertraagd kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen, neemt het bedrijfsresultaat af. De concurrentie op prijs neemt toe, vooral van lokale concurrenten.



| Kerncijfers                                                                          | 2017  | 2016  | Δ%  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----|
| in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven                                        |       |       |     |
| Omzet                                                                                | 3.518 | 3.419 | 2,9 |
| Omzet voor valuta-effecten                                                           | 3.618 | 3.419 | 5,8 |
| Bedrijfsresultaat <sup>1</sup>                                                       | ▼     |       |     |
| Prijzeffect op de omzet <sup>1</sup>                                                 | ▲     |       |     |
| Volumeontwikkeling (in percentage) <sup>1</sup> (gecorrigeerd voor desinvesteringen) | -4,8  |       |     |
| Volumemix-effect op de omzet (in percentage) <sup>1</sup>                            | -2,8  |       |     |

<sup>1</sup> Ten opzichte van 2016

| Kerncijfers                                                          | 2017  | 2016  | Δ%   |
|----------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|
| in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven                        |       |       |      |
| Omzet                                                                | 2.529 | 2.321 | 9,0  |
| Omzet exclusief acquisitie                                           | 2.238 | 2.312 | -3,2 |
| Omzet exclusief acquisitie en voor valuta-effecten                   | 2.310 | 2.312 | -0,1 |
| Bedrijfsresultaat <sup>1</sup>                                       | ▼     |       |      |
| Prijzeffect op netto-omzet <sup>1</sup>                              | ▼     |       |      |
| Volumeontwikkeling (in percentage) <sup>1</sup>                      | 23,8  |       |      |
| Volumeontwikkeling exclusief acquisitie (in percentage) <sup>1</sup> | 0,5   |       |      |
| Volumemix-effect op de omzet (in percentage) <sup>1</sup>            | 0,2   |       |      |

<sup>1</sup> Ten opzichte van 2016

Consumer Products China

- Friso Prestige groeit sterk in volume door uitbreiding van de distributie naar meer steden en de toenemende vraag naar meer premium kindervoeding.
- Friso Gold blijft marktleider in digitale verkoop, maar het volume staat onder druk.
- Dutch Lady Gold, Friso Gold en Friso Prestige stage 1, stage 2 en stage 3 zijn goedgekeurd door de China Food and Drug Administration.
- Het belang van online activatie en online verkopen neemt in China verder toe.
- Gecondenseerde melk van Black&White groeit verder in het horecasegment.

De omzet blijft met 583 miljoen euro ongeveer gelijk aan 2016. De concurrentie op prijs neemt toe, vooruitlopend op nieuwe registratiecriteria voor kindervoeding. Vanaf 1 januari 2018 mogen alleen door de Chinese autoriteiten goedgekeurde recepturen kindervoeding verkocht worden. Dit heeft tot gevolg dat het aantal recepturen beperkt wordt.

Het totale Friso-marktaandeel blijft gelijk ten opzichte van 2016 in een sterk concurrerende markt. Dutch Lady-kindervoeding, geproduceerd door de joint venture Friesland Huishan Dairy, groeit geleidelijk, zowel in omzet als volume. De partner in de joint venture, China Huishan Dairy Holdings Company Ltd, komt eind maart 2017 in financiële problemen. Hierdoor valt de productie voor de partner weg en daalt het volume van de business group met 3,9 procent. Het bedrijfsresultaat van de business group staat onder druk door negatieve valuta-effecten en de toegenomen concurrentie.

| Kerncijfers                                               | 2017 | 2016 | Δ%  |
|-----------------------------------------------------------|------|------|-----|
| in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven             |      |      |     |
| Omzet                                                     | 583  | 575  | 1,4 |
| Omzet voor valuta-effecten                                | 604  | 575  | 5,0 |
| Bedrijfsresultaat <sup>1</sup>                            | ▼    |      |     |
| Prijseffect op de omzet <sup>1</sup>                      | ▼    |      |     |
| Volumeontwikkeling (in percentage) <sup>1</sup>           | -3,9 |      |     |
| Volumemix-effect op de omzet (in percentage) <sup>1</sup> | 7,4  |      |     |

<sup>1</sup> Ten opzichte van 2016

Cheese, Butter & Milkpowder

- De kaasverkopen aan supermarkten in Europa stijgen zowel in volume als in waarde.
- Volume en resultaat van kaashandelaar Zijerveld stijgen.
- De verkopen van weidekaas nemen verder toe.
- De verkoopprijzen van boter halen recordhoogte en het verkoopvolume boterspecialiteiten groeit.
- Onverminderd laag zijn de verkoopprijzen van melkpoeder door onder meer de Europese interventievoorraad mager melkpoeder.
- Het resultaat van FrieslandCampina Export staat onder druk door lastige marktomstandigheden (vooral in Afrika), de hogere garantieprijs en negatieve valuta-effecten.

De omzet stijgt in 2017 met 21,0 procent naar 3.104 miljoen euro. Het totale verkoopvolume daalt door lagere verkoop van basisproducten. De verkoopprijzen van boter (voor industriële afnemers) en voor kaas, zij het in mindere mate, stijgen sterk in de eerste drie kwartalen. Deze prijsstijgingen leiden tot een flink hoger bedrijfsresultaat in de eerste helft van het jaar. Maar door de sterke daling van de boter- en kaasprijzen in het vierde kwartaal worden deze goede resultaten tenietgedaan.

| Kerncijfers                                               | 2017  | 2016  | Δ%   |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|------|
| in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven             |       |       |      |
| Omzet                                                     | 3.104 | 2.565 | 21,0 |
| Bedrijfsresultaat <sup>1</sup>                            | ▼     |       |      |
| Prijseffect op de omzet <sup>1</sup>                      | ▲     |       |      |
| Volumeontwikkeling (in percentage) <sup>1</sup>           | -4,5  |       |      |
| Volumemix-effect op de omzet (in percentage) <sup>1</sup> | -2,3  |       |      |

<sup>1</sup> Ten opzichte van 2016

Ingredients

- FrieslandCampina DMV is succesvol met verkopen van caseïnat en eiwitrijke specialiteiten voor sportvoeding. Daarnaast is een veelbelovende start gemaakt in het medische segment.
- FrieslandCampina Domo groeit in volume terwijl het resultaat onder druk staat door toenemende concurrentie op ingrediënten voor kindervoeding en stijgende grondstofkosten.
- DFE Pharma groeit door groei marktaandeel bij grote klanten.
- De markt van creamers is competitief door recente capaciteitsuitbreidingen in de markt en volatiliteit van grondstofkosten.
- De marge is verbeterd door kostenbeheersing en efficiëntieverbetering.

De omzet neemt in 2017 met 7,6 procent toe naar 1.793 miljoen euro. Deze groei is vooral het gevolg van prijsstijgingen. Het volume stijgt licht en het bedrijfsresultaat blijft gelijk ten opzichte van 2016. Exclusief de eenmalige bate in 2016, door de verkoop van een bedrijfsonderdeel, stijgt het bedrijfsresultaat door een betere marge.

| Kerncijfers                                               | 2017  | 2016  | Δ%  |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|-----|
| in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven             |       |       |     |
| Omzet                                                     | 1.793 | 1.667 | 7,6 |
| Bedrijfsresultaat <sup>1</sup>                            | ~     |       |     |
| Prijseffect op de omzet <sup>1</sup>                      | ▲     |       |     |
| Volumeontwikkeling (in percentage) <sup>1</sup>           | 0,6   |       |     |
| Volumemix-effect op de omzet (in percentage) <sup>1</sup> | 0,5   |       |     |

<sup>1</sup> Ten opzichte van 2016



## Innovatie

FrieslandCampina richt zich met innovaties op duurzame groei en de gezondheid en het welzijn van consumenten. Specifieke research & development-programma's zijn gericht op verbeteringen in de melkveehouderij en op het gebied van duurzaamheid. In 2017 investeert FrieslandCampina 81 miljoen euro in zijn research & development-activiteiten.

Melk bevat hoogwaardige eiwitten, mineralen als calcium, en vitamines, zoals B2 en B12. Door nog beter inzicht te krijgen in de voedingskundige behoeften van baby's, kinderen, volwassenen, actieve sporters en ouderen in verschillende landen en culturen, kan FrieslandCampina een bijdrage leveren aan de gezondheid van mensen. Dat vertaalt zich in nieuwe producten en betere verwerkingsprocessen.

### Belangrijkste ontwikkelingen in 2017

- De samenstelling van Frisomum Dualcare+ is aangepast voor de zwangere vrouw en het ongeboren kind.
- In China zijn de recepturen van Friso Gold, Friso Prestige en Dutch Lady Gold (stage 1,2,3) goedgekeurd door de Chinese overheid.
- Nieuwe ingrediënten voor kindervoeding zijn ontwikkeld voor verschillende B2B-klanten.
- Het assortiment ingrediënten voor sportvoedingsproducten van FrieslandCampina DMV is verder uitgebreid.
- Recepturen van geëvaporeerde melk zijn verbeterd. Dit op basis van nieuwe kennis en inzichten over eiwitten in relatie tot smaakvoorkeuren en toepassingen door consumenten.
- Eiwitrijke sportvoeding voor sporters is ontwikkeld en geïntroduceerd onder het merk Vifit Sport.
- Het onderzoeksprogramma naar medische voeding biedt perspectief voor de komende jaren.

- Het FrieslandCampina Institute organiseert een congres waarbij met 800 voedingskundigen en sporters kennis, inzicht en ervaringen over sport en voeding zijn gedeeld.

### Melk in koffie- en theedranken

In het Midden-Oosten is Rainbow Qubez geïntroduceerd, een product van geconcentreerde melk, thee en kruiden. Het is een traditionele Karak-thee met authentieke smaak die in enkele minuten kan worden bereid in plaats van een half uur. Na de ontwikkeling van Lattiz (melkopschuimsysteem voor de horeca) in 2015 is dit opnieuw een baanbrekende innovatie voor de toepassing van melk in koffie- en theedranken.

### Kaasinnovaties

Er is een nieuwe variant mozzarella geïntroduceerd zonder toevoeging van E-nummers. Hiermee speelt FrieslandCampina in op de vraag van pizza- en saladeproducenten. Voor de Spaanse markt is een Edam-kaas ontwikkeld met een laag zoutgehalte die toch vol van smaak is. Een nieuwe 35+-kaas is ontwikkeld voor een retailorganisatie. Het product bevat minder vet en onderscheidt zich in smaak en structuur. Met de nieuwe kaas heeft FrieslandCampina diverse prijzen gewonnen.

### Verpakkingen

FrieslandCampina vernieuwt en verbetert ook zijn verpakkingen. Een nieuwe PET-productielijn en -verpakkingen zijn ontwikkeld en in gebruik genomen voor Vifit Goedemorgen en Landliebe. Voor Milner-kaas in plakken is een nieuwe hersluitbare verpakking ontwikkeld met een 60 procent lagere CO<sub>2</sub>-voetafdruk.

**Steeds meer aandacht voor de verduurzaming van processen, producten en de melkveehouderij**



## Samenwerken door open innovatie

### Meer duurzaamheid

Processen, producten en de melkveehouderij worden steeds duurzamer. Zo bespaart FrieslandCampina door warmteterugwinning aanzienlijke hoeveelheden energie in het drogingsproces van melk. Voor melkveehouders is een praktisch model ontwikkeld dat de uitstoot van broeikasgassen van de geproduceerde melk op een individueel melkveebedrijf berekent. Het model gebruikt

data over onder meer bedrijfsomvang, voersamenstelling, kunstmestgebruik, veestapeleigenschappen en energieopwekking. De resultaten geven melkveehouders een beter inzicht in hoe zij de uitstoot van broeikasgassen bij de melkproductie kunnen verminderen.

### Website: open innovatie

Samenwerking door open innovatie is belangrijk voor FrieslandCampina, in het bijzonder met start-ups. Via een website ([www.frieslandcampina.com/nl/innovatie/open-innovatie](http://www.frieslandcampina.com/nl/innovatie/open-innovatie)) worden externe partijen uitgenodigd bij te dragen aan innovaties. Dit levert nieuwe kennis en inzichten op die binnen het bedrijf niet direct voorhanden zijn, waardoor het sneller kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

In 2018 zijn innovaties voorzien op het gebied van duurzaamheid, kindervoeding, sportvoeding, koffie- en theeverrijkers en verdere verlaging van suiker, zout en calorieën. Er wordt op verschillende terreinen samengewerkt, onder meer met Wageningen University & Research.

◀ INHOUD ▶



## Kwaliteit

FrieslandCampina beheerst, samen met de leden-melkveehouders van de coöperatie, de gehele productieketen: van boerderij tot het eindproduct, ofwel van gras tot glas. FrieslandCampina hanteert een eigen integraal kwaliteitssysteem, Foqus, om de veiligheid en kwaliteit van zijn producten in de gehele productieketen te borgen. Met Foqus biedt FrieslandCampina consumenten, klanten en overheden de garantie dat de producten en productieprocessen voldoen aan hoge eisen op het gebied van voedselveiligheid, kwaliteit, veiligheid, arbeidsomstandigheden, brandveiligheid en milieu. Door een uitgebreid programma van trainingen en audits wordt Foqus op de productielocaties, bij de leden-melkveehouders en bij de grondstoffenleveranciers geborgd en continu gemonitord.

FrieslandCampina heeft in 2016 de Gouden Kwaliteitsregels opgesteld. Deze stimuleren alle medewerkers om nog beter te voldoen aan de kwaliteitsverwachtingen van klanten en consumenten. De Gouden Kwaliteitsregels

zorgen ervoor dat de kwaliteit van de producten en processen effectiever en efficiënter wordt gewaarborgd.

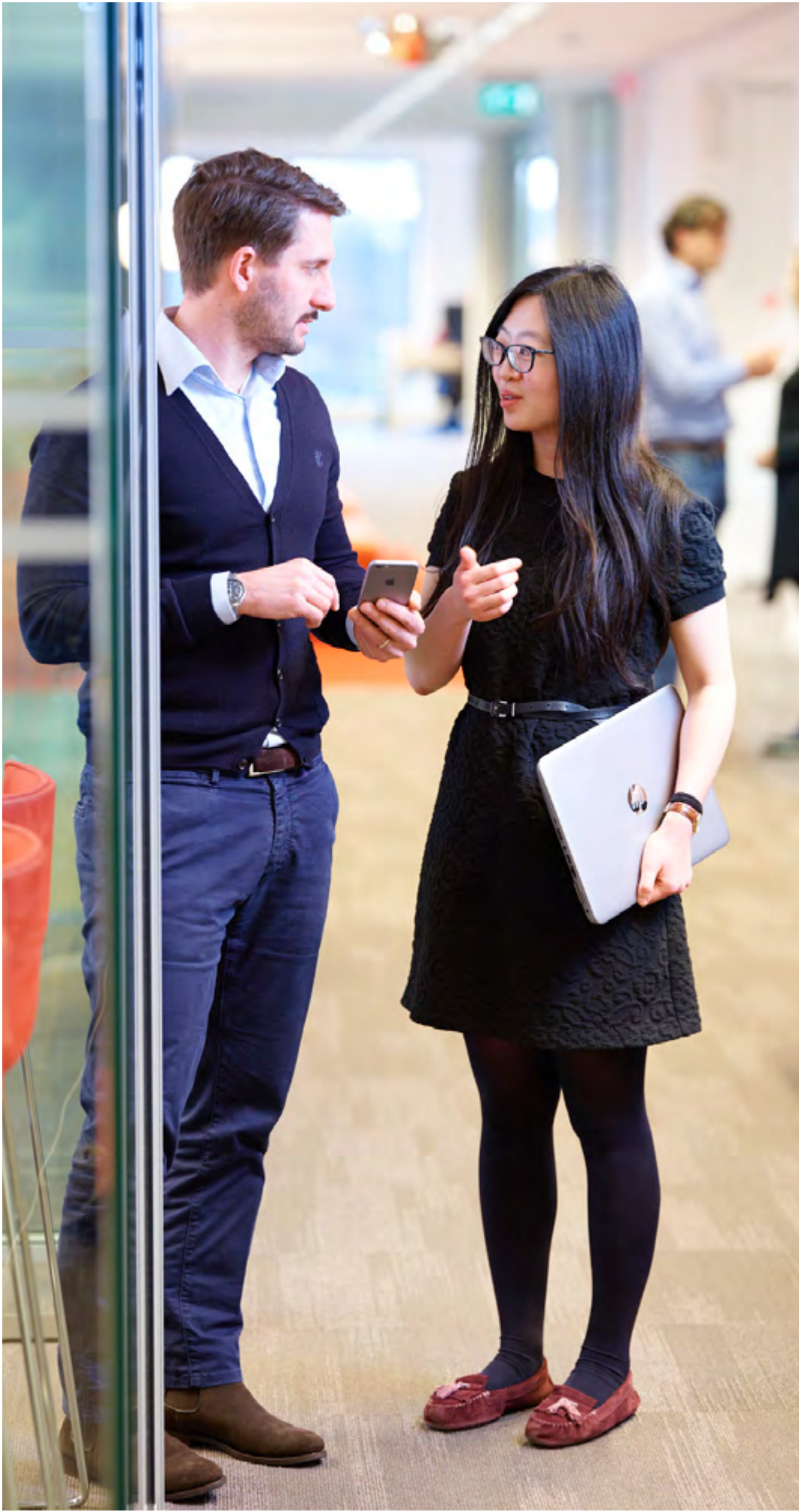
In 2017 zijn de Gouden Kwaliteitsregels op alle locaties ingevoerd, ondersteund door een interne communicatiecampagne. Onderdeel hiervan is het uitreiken van Gouden Kwaliteitscertificaten aan productie-locaties die minimaal een jaar geen kwaliteits-incidenten hadden en goed scoorden in de Foqus-audit.

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

In de Foqus-module voor leden-melkveehouders (Foqus planet) staat de borging van kwaliteit en

voedselveiligheid voorop. Daarnaast staat het stimuleren van weidegang en duurzaamheid in de melkveehouderij centraal. Dat stimuleren gebeurt via verschillende programma's waaraan financiële compensaties gekoppeld zijn.

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



# Onze medewerkers

In 2017 stijgt het gemiddelde aantal medewerkers (fte's) met 8 procent naar 23.675, voornamelijk door de acquisitie van Engro Foods in Pakistan.

- Talentmanagement**  
Gerichte werving, ontwikkeling en het behouden van talent zijn cruciaal voor FrieslandCampina om succesvol te blijven. In 2017 is progressie geboekt:
- FrieslandCampina ontwikkelt zijn werkgeversimago en ontvangt diverse onderscheidingen voor beste werkgever in Nigeria, China, Maleisië en Hongkong.
  - Op 71 procent van de vrijgekomen managementposities zijn interne kandidaten benoemd (doel is 75 procent).
  - Van de interne benoemingen bij het senior management gaat het in 46 procent van de gevallen om promoties. Een groot deel van deze promoties (40 procent) komt uit de Future Leaders-pool.
  - Wereldwijd worden zestig leiderschapsprogramma's uitgevoerd bij erkende business schools. Onderdeel hiervan is een groot intern leiderschapsprogramma (Nourishing Leadership) met 1.344 deelnemers.

**Diversiteit**  
FrieslandCampina streeft ernaar het percentage vrouwen op senior managementposities in 2020 te verhogen naar 30 procent. In 2017 is dit 23,1 procent, nagenoeg gelijk met 2016. Eind 2017 benoemt FrieslandCampina een nieuw executive leadership team. Dit leidt tot 40 procent vrouwelijke vertegenwoordiging in het executive leadership team en 50 procent vrouwelijke vertegenwoordiging in de executive board. Het executive leadership team bestaat uit tien personen met vier verschillende nationaliteiten. De benoemingen geven aan dat FrieslandCampina diversiteit intensiveert in de nieuwe opzet van de organisatie.

**Cultuur**  
FrieslandCampina heeft een cultuur waarin collega's elkaar waarderen, waarin zij open met elkaar communiceren en daadkrachtig willen optreden. In 2018 start een programma waarmee we deze waarden aanwenden om een energieke en prestatiegerichte cultuur te vormen waarin 'winnen' vooropstaat. Dit programma omvat een aantal projecten om de mentaliteit en het gedrag van medewerkers te beïnvloeden om onze ambities waar te maken. Medewerkers laten zich inspireren door de volgende uitgangspunten: onze *purpose* - *nourishing by nature* - is richtinggevend, wees commercieel ingesteld en gedraag je alsof FrieslandCampina jouw eigen bedrijf is. Het programma leidt ook tot veranderingen in onze beloningssystemen, tot nieuwe ontwikkelingsprogramma's voor leidinggevend en tot nieuwe structuren voor vergaderingen. Het wordt ondersteund door een uitgebreide communicatiecampagne.

**Sociale agenda**  
Samen met de centrale ondernemingsraad is een sociale agenda opgesteld. In deze sociale agenda is vastgelegd in welke richting het sociale beleid van FrieslandCampina en de arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen zich moeten ontwikkelen.

**Compass**  
Ook in 2017 brengt FrieslandCampina zijn code voor goed zakelijk gedrag, Compass, en de Speak Up-procedure onder de aandacht van zijn medewerkers. Nieuwe medewerkers ontvangen een introductie en volgen verplichte e-learning over Compass en Speak Up. Medewerkers volgen verplichte e-learning

en trainingen over Compass-onderwerpen die vanuit hun functie relevant zijn, zoals eerlijk concurreren, eerlijk zakendoen en privacy/ bescherming van persoonsgegevens. De code Compass en de Speak Up-procedure zijn beschikbaar op de website van FrieslandCampina.

## FrieslandCampina wil dat iedereen veilig thuiskomt

# Veiligheid

FrieslandCampina spant zich in om voor zijn medewerkers en leveranciers een zo veilig mogelijke werkplek te realiseren. Het doel is nul ongevallen en incidenten, zodat iedereen die voor FrieslandCampina werkt veilig en ongedeerd thuiskomt (*zero harm*).

In 2017 is het aantal 'verzuimongevallen' op FrieslandCampina-locaties gestabiliseerd op 40 (in 2016: 36). In 2017 is het meten en sturen op het 'aantal ongevallen met verzuim' uitgebreid met het 'aantal ongevallen dat leidt tot aangepast werk' en het 'aantal ongevallen dat medische behandeling tot gevolg heeft' (samen het 'totale aantal ongevallen'). Het totale aantal ongevallen is afgenomen met 24 procent naar 169 ongevallen (2016: 223). Het totale aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren is afgenomen van 0,78 naar 0,55.

- De voornaamste oorzaken van ongevallen in 2017 zijn gerelateerd aan:
1. Onveilig gedrag: te snel handelen (met goede intenties) om te voorkomen dat het proces wordt onderbroken.
  2. Vallen, struikelen, uitglijden (vallen van de trap, gladde vloeren).
  3. Machines (interventies in draaiende delen, blootstelling aan stoom, hete vloeistof, druk, elektriciteit, enzovoort).
  4. Intern transport (heftruck- en palletwagenaanrijdingen).

In 2017 is extra aandacht besteed aan veiligheid van tijdelijke medewerkers en leveranciers, explosieveiligheid door een wereldwijd 'ATEX-programma', ongevalsonderzoek en aan het lessen trekken uit incidenten.

| Aantal werknemers                              | 2017          | 2016   |
|------------------------------------------------|---------------|--------|
| gemiddeld aantal fte's                         |               |        |
| Consumer Products Europe, Middle East & Africa | 7.160         | 7.313  |
| Consumer Products Asia                         | 7.773         | 6.190  |
| Consumer Products China                        | 1.153         | 1.101  |
| Cheese, Butter & Milkpowder                    | 2.723         | 2.720  |
| Ingredients                                    | 3.060         | 3.094  |
| Corporate & Support                            | 1.806         | 1.509  |
| <b>FrieslandCampina</b>                        | <b>23.675</b> | 21.927 |



El sabor  
MÁS  
DELICIOSO



**Queso Holandés original... y más**

## WERELDRECORD VOOR BLACK&WHITE MET GROOTSTE KOP THEE

Op 25 november 2017 vestigde het merk Black&White in Shanghai een nieuw Guinness World Record. Met de hulp van honderd melktheemasters werd de grootste kop met melkthee in Hongkong-stijl gevuld. De gigantische Black&White-beker was 1,8 meter hoog en had een diameter van 2,2 meter. In bijna drie uur tijd werd de beker met 4.050 liter hete melkthee gevuld.



## Online verkoop van Friso in China op recordhoogte tijdens 'Double 11'



Tijdens 'Double 11', het grootste online shoppingfestival ter wereld, bereikte de omzet van Friso-kindervoeding in China een recordhoogte, een bijzonder sterke prestatie van Friso Prestige. Leden-melkveehouders werden ingezet voor online communicatie, een speciale Friso Style-song, live-uitzendingen en het thuisbezorgen van Friso-producten. Met authentieke boerenverhalen werd ons gras tot glas-concept ook in China neergezet.



## Groei Rainbow in het Midden-Oosten

Na een sterke groei van Rainbow is FrieslandCampina in Saoedi-Arabië marktleider geworden in geëvaporeerde melk. In de Verenigde Arabische Emiraten werd Rainbow Qubez, een oplosbare capsule voor de bereiding van Karak, een melkthee, geïntroduceerd om verdere groei in geëvaporeerde melk te realiseren.

## Top 5 INDUSTRIËLE PRODUCTEN naar omzet in euro's in 2017

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

## NIEUWE VERPAKKINGSLIJN VOOR KINDERVOEDING IN BEILEN

In de productielocatie in Beilen is een nieuwe verpakkinglijn voor kindervoeding geïnstalleerd. Hiermee is de capaciteit voor het verpakken van kindervoeding aanzienlijk uitgebreid. De complete lijn werkt volautomatisch en kan blikken kindervoeding afvullen met een snelheid van 200 blikken per minuut. Het complete verpakking-proces voldoet aan de hoogst mogelijke kwaliteitseisen.



## VERKOOP ACTIVITEITEN RIEDEL

FrieslandCampina wil zich meer op zuivel richten en heeft daarom zijn vruchtensappen en vruchtendrankenactiviteiten verkocht. Riedel is bekend van zijn merken Appelsientje, CoolBest, DubbelFrisss, DubbelDrank, Taxi en Extran.



## Leden-melkveehouders digitaal

Onze leden-melkveehouders werken steeds meer digitaal. FrieslandCampina introduceerde in het voorjaar van 2017 de melk-app voor leden-melkveehouders. Hiermee hebben zij de meest actuele melkleverantie- en melkqualiteitsgegevens direct bij de hand. Ook participeert FrieslandCampina in Coöperatie Datahub. Deze coöperatie werkt samen met bedrijven, kennisinstellingen en ondernemers uit de agrarische sector aan de ontwikkeling van innovatieve werkmethoden die de prestaties op het vlak van duurzaamheid, rentabiliteit en welzijn moeten verbeteren.



## INTRODUCTIE BIOLOGISCHE VIVINAL GOS-SYRUP

FrieslandCampina Domo heeft een biologische GOS-syrup geïntroduceerd. Het speelt daarmee in op de toenemende vraag naar biologische ingrediënten voor kindervoeding. Dit biologische zuivelingsrediënt is rijk aan niet-verteerbare galacto-oligosachariden (GOS) en wordt geproduceerd uit biologisch gecertificeerde lactose via een gepatenteerde enzymtechnologie. Het product stimuleert de groei van nuttige bacteriën in de darmen, remt de groei van schadelijke bacteriën en helpt het spijsverteringsstelsel gezond te houden.

# Ondernemen vanuit onze purpose

De doelstellingen en activiteiten op het gebied van verantwoord ondernemen zijn een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie van FrieslandCampina. Ze zijn gekoppeld aan onze *purpose*: *nourishing by nature* - betere voeding voor consumenten in de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst. De activiteiten dragen bij aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

**Sustainable Development Goals**  
De Sustainable Development Goals bestaan uit zeventien ambitieuze doelen over verantwoorde productie en consumptie, klimaat, duurzame gemeenschappen, gezondheid, welzijn en bestrijding van armoede en honger. De ontwikkelingsdoelen zijn ondertekend door 193 landen. Ze bieden regeringen en het bedrijfsleven een routekaart om tot een eerlijkere en duurzamere toekomst te komen. De FrieslandCampina-strategie *route2020* en het duurzaamheidsbeleid *nourishing by nature* zijn in lijn met de Sustainable Development Goals.

**Betere voeding voor consumenten in de wereld**  
Het FrieslandCampina-voedingsbeleid is gebaseerd op het WHO Global Action Plan. Het sluit aan op twee duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties: het terugdringen van honger in de wereld en het bevorderen van goede gezondheid en welzijn. FrieslandCampina werkt aan een gezond productaanbod, communiceert transparant over zijn producten en initieert educatieprogramma's over gezonde voeding.

*Resultaten 2017*  
**Balans productaanbod**  
Het assortiment van FrieslandCampina heeft een goede balans tussen consumenten-producten als basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik en verwenproducten voor af en toe. Dit wordt vanaf het jaar 2017 gerapporteerd op basis van verkoopvolume. Doel is om een verhouding van minimaal 70 procent basisvoedingsmiddelen en dus maximaal 30 procent verwenproducten te realiseren. In 2017 is dat doel behaald met de verhouding van 81,2 procent ten opzichte van 18,8 procent.

**Productsamenstelling**  
Het grootste deel van de FrieslandCampina-consumentenproducten voldoet aan de FrieslandCampina-criteria voor onder meer proteïne, calorieën, suiker, zout en vet. Doel is dat in 2020 minimaal 65 procent van de producten (op basis van verkoopvolume) voldoet aan de criteria, zoals beschreven in de FrieslandCampina Global Nutritional Standards. In 2017 is dit 64,5 procent. De FrieslandCampina Global Nutritional Standards zijn de voedingskundige criteria waaraan consumentenproducten van FrieslandCampina

moeten voldoen. Ze worden gebruikt als leidraad in het herformuleringsprogramma.

Melk bevat van nature belangrijke voedingsstoffen zoals proteïne en calcium, die FrieslandCampina in zijn producten zoveel mogelijk wil behouden. In de strijd tegen welvaartsziekten (overgewicht en voedingsgerelateerde ziekten) is het volgens de World Health Organization belangrijk om de inname van suiker, zout en vet te beperken. FrieslandCampina streeft ernaar om het gehalte van deze voedingsstoffen in de producten te limiteren. De criteria voor transvet, verzadigd vet, toegevoegd suiker en zout zijn ontleend aan de criteria van Choices International. Deze zijn door onafhankelijke wetenschappers opgesteld.

De hoeveelheid calorieën, zout, suiker, vet en proteïne waaraan een product moet voldoen, hangt af van het type product (bijvoorbeeld melkproduct, kaas, boter of vleesvervanger). Maar ook aan zijn plaats in de dagelijkse voeding (basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik, verwenproducten of producten voor een specifieke doelgroep).

**Goede inkomsten voor onze boeren**  
FrieslandCampina streeft ernaar zoveel mogelijk waarde aan melk toe te voegen om een maximale bijdrage te leveren aan de inkomsten van melkveehouders en de continuïteit van melkveebedrijven voor meerdere generaties. Opdracht is de melk van leden-melkveehouders van zuivelcoöperatie FrieslandCampina te verwerken en te verkopen voor een prijs die ervoor zorgt dat ook op lange termijn op duurzame wijze waarde wordt gecreëerd voor leden-melkveehouders en de samenleving. Die waardecreatie komt tot uitdrukking in de hoogte van de prestatietoeslag en de uitgifte van

ledenobligaties, die worden uitgekeerd bovenop de garantieprijs die de leden-melkveehouders voor de melk ontvangen. FrieslandCampina heeft meer dan 140 jaar ervaring in melkveehouderij en benut de opgedane kennis om melkveebedrijven in landen in Azië, Afrika en Oost-Europa verder te ontwikkelen. Dat gebeurt onder meer via het Dairy Development Programme.

*Resultaten 2017*  
**Dairy Development Programme**  
In 2017 maakten meer dan 55.000 lokale boeren in negen landen in Afrika, Azië en Oost-Europa deel uit van het Dairy Development Programme (DDP). In 2017 is gestart met het programma Big Push in Pakistan. Het programma van dochteronderneming Engro Foods en het Punjab Skills Development Fund richt zich op het verbeteren van de melkkwaliteit, de productiviteit en het levensonderhoud van 9.000 kleine melkveehouders in het zuiden van de provincie Punjab.

In Nigeria is in juni 2017 een melkinzamelcentrum geopend in Saki. Vijfhonderd melkveehouders leveren daar dagelijks de melk af die vervolgens naar Lagos wordt vervoerd. In Thailand, Maleisië, Indonesië, Nigeria, Vietnam, Oeganda en Ethiopië zijn meer dan 375 melkveehouders getraind door leden-melkveehouders van FrieslandCampina in het Farmer2Farmer-programma. Daarnaast heeft FrieslandCampina dit jaar voor het eerst gemeten in hoeverre melkveehouderijen in DDP-landen voldoen aan de Good Dairy Farming Practices van de voedsel- en landbouworganisatie van de Verenigde Naties (FAO). Dit is gebeurd voor een selecte focusgroep van 199 melkveehouderijen in Vietnam, Indonesië en Maleisië. 54 procent scoort minimaal goed.

**Nu en in de toekomst**  
FrieslandCampina werkt aan een klimaat-neutrale groei van de melkveehouderij, continue verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn en behoud van biodiversiteit.

| Kerncijfers                                                                                                                                                             | 2017 | 2016            | Δ% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------|----|
| <b>Betere voeding voor consumenten in de wereld</b>                                                                                                                     |      |                 |    |
| Balans productaanbod <sup>1</sup> (in percentage basisvoedingsmiddelen van het totale verkochte volume consumentenproducten)                                            | 81   | 76 <sup>3</sup> | 5  |
| Productsamenstelling <sup>2</sup> (in percentage van het totale verkochte volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards) | 64   | 62 <sup>3</sup> | 2  |

|                                                                                                                                                |        |        |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|
| <b>Goede inkomsten voor onze boeren</b>                                                                                                        |        |        |       |
| Waardecreatie leden-melkveehouders (in euro's per 100 kilo melk)                                                                               | 1,33   | 3,44   | -61,3 |
| Lokale boeren die deelnemen aan een training in DDP-landen (aantal)                                                                            | 20.347 | 18.752 | 8,5   |
| Lokale melkveehouderijen die minimaal 'goed' scoren op FAO's Good Dairy Farming Practices in DDP-landen (in percentage van de onderzoeksgroep) | 54     |        |       |

|                                                                                 |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| <b>Nu en in de toekomst</b>                                                     |      |      |      |
| <b>Duurzame productie</b>                                                       |      |      |      |
| Energieverbruik (in GJ/ton product)                                             | 2,82 | 2,77 | 1,8  |
| Broeikasgasemissie productie en transport (in kton CO <sub>2</sub> -equivalent) | 883  | 926  | -4,6 |

|                                                                                          |    |    |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--|
| <b>Duurzame inkoop van grondstoffen</b>                                                  |    |    |  |
| Duurzame agrarische grondstoffen (in percentage van de totale grondstoffen) <sup>4</sup> | 55 | 43 |  |
| Groene elektriciteit (in percentage van de totaal verbruikte elektriciteit)              | 80 | 78 |  |

|                                                                                                  |        |        |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------|
| <b>Melkveehouderij</b>                                                                           |        |        |      |
| Weidegang (percentage leden-melkveehouderijen in Nederland die een vorm van weidegang toepassen) | 79,4   | 78,2   |      |
| Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO <sub>2</sub> -equivalent)                  | 12.098 | 13.206 | -8,4 |

<sup>1</sup> Het assortiment van FrieslandCampina heeft een goede balans tussen basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik en verwenproducten die bedoeld zijn voor af en toe.  
<sup>2</sup> Het grootste deel van het assortiment van FrieslandCampina voldoet aan de criteria voor onder meer proteïne, calorieën, suiker, zout en vet, zoals beschreven in de FrieslandCampina Global Nutritional Standards.  
<sup>3</sup> Ten opzichte van 2016 zijn enkele details in het monitoringsproces aangescherpt. Over de cijfers van 2016 is geen assurance gegeven door de accountant.  
<sup>4</sup> Grondstoffen met wereldwijd erkende duurzaamheidscertificaten of producten waarvoor een plan voor duurzame ontwikkeling in samenwerking met leveranciers wordt opgesteld.

## 2017 is het eerste jaar dat alle productielocaties van FrieslandCampina in Europa 100 procent gebruik maken van groene stroom

Op klimaatgebied heeft FrieslandCampina het doel de uitstoot van broeikasgassen van de coöperatie en onderneming als geheel in 2020 gelijk te houden of te verminderen ten opzichte van 2010. Ook bij een toename van productie. Hieronder vallen de broeikasgassen die vrijkomen op boerderijen van leden-melkveehouders, tijdens het transport van boerderij naar productielocaties en bij het verwerken van zuivel. Om deze klimaatneutrale groei te bereiken, werkt FrieslandCampina aan een efficiënte en duurzame productieketen. Dit betekent het verduurzamen van de melkveehouderij, de inkoop van duurzame (landbouw)grondstoffen en het terugdringen van het energieverbruik bij het produceren van zuivelproducten. Bovendien stimuleert de uitgifte van groencertificaten de leden-melkveehouders om duurzame energie op te wekken, bijvoorbeeld met windmolens, zonnepanelen of biomassa.

Antibiotica leveren wereldwijd een belangrijke bijdrage aan het bestrijden van bacteriële infecties bij mens en dier. Om antibiotica-resistentie te helpen voorkomen, hebben de Nederlandse diersectoren met de overheid afspraken gemaakt over verantwoord antibioticaverbruik. Antibiotica mogen in de melkveehouderij alleen worden toegepast op voorschrift van een dierenarts. Het gebruik van antibiotica op het melkveebedrijf is de afgelopen jaren afgenomen. Dit komt door inspanningen van de leden-melkveehouders van FrieslandCampina en door betere samenwerking met andere partijen in de zuivelketen, waaronder dierenartsen.

Een grazende koe maakt deel uit van het Nederlandse cultuurlandschap. FrieslandCampina stimuleert leden-melkveehouders in Nederland, België en

Duitsland om hun koeien en jongvee te weiden. Wanneer de melkkoeien gedurende ten minste 120 dagen per jaar minimaal zes uur per dag in de wei grazen, heeft elke melkveehouder recht op een weidegangtoeslag van bruto 1,50 euro per 100 kilo melk. Het is ook mogelijk gebruik te maken van deelweidegang met recht op een toeslag van 0,46 euro per 100 kilo melk. Om hiervoor in aanmerking te komen, moeten melkveehouders minimaal 25 procent van het rundvee dat op het melkveebedrijf aanwezig is ten minste 120 dagen per jaar minimaal zes uur per dag in de wei laten grazen.

### Resultaten 2017

#### Klimaatneutrale groei

De broeikasgasemissie bij productie en transport in kton CO<sub>2</sub>-equivalent neemt af met 4,6 procent. De belangrijkste redenen zijn de toenemende hoeveelheid energie van duurzame herkomst (zonnepanelen, wind) geproduceerd door de leden-melkveehouders van de coöperatie en de toegenomen inkoop van duurzame energie als vervanging van energie geproduceerd met fossiele brandstoffen. In 2017 is het energieverbruik toegenomen met 1,8 procent naar 2,82 GJ/ton.

In 2017 start een programma waarmee FrieslandCampina in vier jaar tijd minimaal 8 procent energie wil besparen. Dit bestaat uit onder meer technologische procesinnovaties in Leeuwarden en Gerkesklooster, die in 2018 worden afgerond en aanzienlijke besparingen met zich meebrengen. Dit leidt overigens, tijdens het opstarten van deze projecten, in eerste instantie tot een hoger energieverbruik.

#### Duurzame inkoop van grondstoffen

Naast melk gebruikt FrieslandCampina ook andere agrarische grondstoffen voor zijn producten. FrieslandCampina streeft ernaar in 2020 alleen nog agrarische grondstoffen en

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

In 2017 is het aandeel ingekochte grondstoffen uit duurzaam beheerde bronnen gestegen naar 55 procent. Ten opzichte van 2016 is dit een toename van 12 procentpunten. Zo is het aandeel ingekochte rietsuiker uit duurzaam beheerde bron verhoogd met 16 procentpunten. Daarnaast is de inkoop van zetmeel uit duurzaam beheerde bron gestegen met 21 procentpunten in 2017. Tevens is de inkoop van papieren verpakkingen uit duurzaam beheerde bron gestegen met 14 procentpunten, met name vanwege uitbreiding van ingekocht duurzaam golfkarton.

FrieslandCampina is medeoprichter van het BICEPS Network voor duurzame zeescheepvaart. Het BICEPS Network weegt de milieuprestatie van rederijen mee in de inkoop van zeevracht en wil tegelijkertijd een versnelling geven aan het invoeren van succesvolle duurzame innovaties in deze sector. FrieslandCampina heeft de scores van rederijen uit het BICEPS Rating-systeem toegepast als extra selectie criterium in de inkoop van zeevracht in 2017. Het BICEPS Network is in 2017 verdubbeld tot tien deelnemende bedrijven en er zijn innovatiesessies gehouden over duurzame brandstoffen en brandstofbesparende technieken.

2017 is het eerste jaar dat alle productie-locaties van FrieslandCampina in Europa 100 procent gebruik maken van groene stroom. Dit is 80 procent van het totale verbruik aan elektriciteit wereldwijd. Bijna 30 procent van alle groene stroom wordt bij onze leden ingekocht. Naast aankoop van groene stroom wekt een deel van de productielocaties ook direct zonne-energie op, op hun daken.

#### Melkveehouderij

In 2017 heeft 79,4 procent van de leden-melkveehouders in Nederland een vorm van weidegang toegepast. Dit is een toename van 1,2 procentpunt ten opzichte van 2016. In 2017 zijn 314 leden-melkveehouders voor het eerst weidegang gaan toepassen voor hun melkvee. In 2017 is er opnieuw meer weidekaas verkocht.

FrieslandCampina, het Wereld Natuur Fonds en Rabobank hebben een methodiek ontwikkeld waarmee de invloed van melkveebedrijven op de biodiversiteit en het klimaat op bedrijfsniveau is te meten. Dat maakt mogelijke verbeteringen voor de bedrijfsvoering inzichtelijk. FrieslandCampina gaat samen met de leden-melkveehouders onderzoeken hoe zij de systematiek kunnen gebruiken.



## DAIRY DEVELOPMENT PROGRAMME

# *Betere toekomst voor Nigeriaanse melkveehouders*

“Het Dairy Development Programme heeft zeker bijgedragen aan de groei van ons bedrijf en die van andere melkveehouders”, vertelt de Nigeriaanse melkveehouder Moyosore Olatunde Rafiu. “Samen hebben we gezorgd voor meer werkgelegenheid in Nigeria, betere kansen voor jongeren en een beter levensonderhoud van onze inwoners.”

Met het Dairy Development Programme voorziet FrieslandCampina lokale melkveehouders (vaak kleine boeren) in Azië, Afrika en Oost-Europa van kennis en expertise over een duurzame en efficiënte bedrijfsvoering. Het doel: verhoging van de melkproductie en verbetering van de melkqualiteit. Hierdoor krijgen boeren een beter inkomen en komt er meer lokale melk van een betere kwaliteit voor de bevolking beschikbaar.

### **Gezond bedrijf**

Moyosore bezat drie koeien toen hij in 2009 zijn bedrijf Genius Integrated Farms oprichtte. Tegenwoordig grazen er dertig koeien op de twintig hectare land van zijn melkveebedrijf, vlakbij de Nigeriaanse stad Iseyin.

Sinds vijf jaar neemt de melkveehouder deel aan het programma. “Training, advies en technische ondersteuning van FrieslandCampina helpen ons een gezond melkveebedrijf te runnen. We leren bijvoorbeeld hoe kunstmatige inseminatie de genen van onze koeien kan verbeteren. Ook leren we hoe we kunnen innoveren op het gebied van de voeding en verzorging van onze dieren.”

### **Meer rendement**

“Laatst kregen we een Farmer2Farmer-training. In die training leerden we van ervaren melkveehouders uit Nederland hoe we ons bedrijf moeten leiden en hoe we meer rendement kunnen realiseren. Alle kennis die we in de praktijk hebben toegepast, zorgde voor verbetering van onze melkqualiteit en een verhoging van de melkproductie. Het resultaat: een hogere opbrengst.”

### **Toekomst**

“Het is fijn om te kunnen bouwen op een toonaangevend zuivelbedrijf als FrieslandCampina. Dankzij het Dairy Development Programme zie ik de toekomst voor melkveehouders in mijn land dan ook rooskleurig tegemoet.”

AAN DE KEUKENTAFEL

# Frans & Hein

2017 was het jaar waarin FrieslandCampina knopen doorhakte. Daarmee was het een mooie opstap naar een productief 2018. Beide bestuurders zien het als een opdracht de balans tussen melkaanvoer, verwerkingscapaciteit en marktvraag te verbeteren. Frans: “FrieslandCampina is een schakel in de keten, niet het eindstation.”

Hein onderstreept het belang van een nauwe relatie tussen producent en consument: “Om de lange termijn zeker te stellen, moeten we gezamenlijk formuleren hoe we duurzaamheid, waardeontwikkeling en kwaliteit laten samenkomen voor onderneming en melkveehouder.”



Frans Keurentjes (links op de foto), voorzitter van het bestuur van de coöperatie en de raad van commissarissen, en Hein Schumacher, CEO

**Duurzaam  
waarde  
toevoegen blijft  
gezamenlijke  
prioriteit**

**Over 2017**

Hein: “Voor onze leden-melkveehouders is de hoge melkprijs in 2017 na een aantal mindere jaren een mooie opsteker. Dat de onderneming in staat is geweest dit voor een groot deel door te vertalen naar hogere prijzen voor zuivelproducten, geeft aan dat we een stevige basis hebben. Dat danken we aan onze sterke merken en alertheid in de organisatie. Verder boekten we vooruitgang in een aantal grote markten in Zuidoost-Azië. Ook de business group Ingredients heeft het in 2017 goed gedaan.”

FrieslandCampina heeft in 2017 een verandering ingezet naar een meer wendbaar bedrijf. “De nieuwe organisatiestructuur maakt ons marktgerichter, stelt ons in staat sneller te handelen en geeft ons meer inzicht om onze middelen te besteden waar ze het meest effect hebben. Kortom, er ligt

een stevig fundament. 2017 is in die zin een vruchtbaar jaar geweest.” Naast die plussen staan er op de eindbalans van 2017 volgens Hein ook enkele uitdagingen. “In Europa hadden we veel last van zware concurrentie, vooral in Duitsland. We hebben maatregelen genomen om onze prestaties in die markt in de toekomst te verbeteren. En in China hebben we ingegrepen bij de joint venture Friesland Huishan Dairy, nadat onze partner in de problemen kwam. Beide niet leuk, maar noodzakelijk.”

Ook Frans is te spreken over de hoge melkprijs. “We hebben daarmee wat lucht gekregen. Daarnaast ben ik blij dat we als coöperatie met Melk met Meerwaarde nu een visie hebben die de komende jaren ons kompas is bij het navigeren. Helderheid en eensgezindheid zijn een voorwaarde om samen een geslaagde reis te kunnen

maken. Als derde positieve resultaat van 2017 noem ik de indrukwekkende stappen die we vooruitzetten op het gebied van duurzaamheid op en rond het erf. Denk aan de toename van weidegang, de installatie van zonnepanelen en de fosfaatreductie die de sector zelf voor een groot deel voor zijn rekening heeft genomen.” Frans plaatst daar wel een kanttekening bij. “Zo’n fosfaatregeling heeft, samen met andere maatregelen, de onzekerheid onder boeren vergroot. De Nederlandse politiek is zich de afgelopen twee jaar met veel onderwerpen gaan bemoeien, waarover voorheen de zeggenschap op het erf lag: van dierenwelzijn tot CO<sub>2</sub>-uitstoot en biodiversiteit. Dat tast de autonomie van de boer aan als zelfstandig ondernemer. Ook de twee tijdelijke maatregelen die FrieslandCampina heeft moeten afkondigen aan het begin van het jaar, hebben flinke impact gehad op het humeur van de leden-

melkveehouders. Het vreet aan je als je genoodzaakt wordt je melkproductie te beperken.”

**Over blijvend waarde creëren**

Hein ziet het als een gezamenlijke taak om zoveel mogelijk waarde aan melk te blijven toevoegen. “Dat is wat FrieslandCampina altijd goed heeft gedaan door het opbouwen van sterke merken en investeren in nieuwe markten. Maar de wereld verandert en de concurrentie zit niet stil. Sinds het melkquotum is losgelaten, is er een geheel nieuwe situatie ontstaan. En dat is niet het enige. Twee dominante revoluties veranderen momenteel de samenleving ingrijpend: duurzaamheid en digitalisering. En dat heeft vanzelfsprekend zijn weerslag op FrieslandCampina. Ik vind dat we daarin een vooraanstaande rol moeten spelen. Niet als toeschouwer, maar door actief deel

**Frans: “We moeten  
ons realiseren dat we  
onze koeien melken om  
een gezin, bijvoorbeeld  
in Almere of Shanghai,  
van een kwalitatief  
goed zuivelproduct  
te voorzien”**

Hein: “Bij de purpose begint en eindigt alles wat ik doe. Ik hoop dat dat voor iedereen geldt die hier werkt”

te nemen. Of liever nog, door het voortouw te nemen, daar waar het de zuivelsector betreft.”

Ook voor Frans heeft waardecreatie onverminderd de hoogste prioriteit in 2018. “Daarbij willen we onderling nieuwe afspraken maken over hoe we de markt benaderen.” Hij ziet het verbinden van producent met consument als een hoofddoel voor 2018. “Die keten willen we versterken. FrieslandCampina is daarin een schakel en niet het eindstation, zoals sommige leden dat nu zien. We moeten ons realiseren dat we onze koeien melken om een gezin, bijvoorbeeld in Almere of Shanghai, van een kwalitatief goed zuivelproduct te voorzien.”

“Hoewel we al meer dan 140 jaar op deze wijze samenwerken, is de coöperatie een organisatievorm die uitstekend past bij deze tijd”, aldus Hein. “Het zorgt voor een natuurlijke balans tussen de drang nu resultaten te boeken en een bijdrage te leveren aan de samenleving op de lange termijn. Leden willen immers voor alles hun bedrijf doorgeven aan de volgende generatie. Daarom is het voor hen van levensbelang mee te doen met de grote veranderingen, anders komt die continuïteit in het gedrang. Als eigenaren van de onderneming hebben leden van de coöperatie te maken met marktrisico’s. De gevolgen daarvan moet je delen en accepteren. Ofwel, kansen en bedreigingen voor de onderneming hebben hun weerslag op het erf. Dat is voor mij de kern van onze coöperatie. Van belang is dat we als leiding

van onderneming en coöperatie goed inzicht geven in wat er op ons afkomt en transparant zijn over hoe wij vinden daarop te moeten reageren.”

“Uitgaan van je eigen kracht is daarbij een goede gids”, volgens Frans. “Kijk eens naar wat wij in huis hebben aan deskundigheid: boeren op het erf, medewerkers in de fabriek en bijvoorbeeld bij marketing. Onze uitgangspositie is gunstig om veranderingen die onder meer de duurzaamheidsrevolutie van ons vraagt te incasseren. Maar voor een aantal leden is het nog te veel een ver-van-mijn-bed-show. We zullen hen er meer bij gaan betrekken, met als uitgangspunt: moeten is uit, willen is in.”

Over melkproductie en markt

“In de klassieke benadering bood de coöperatie zekerheid en kon je er schuilen tegen de onzekere buitenwereld”, stelt Frans. “Als boer kan ik vrij leveren wat ik wil, want er is een garantieprijs. Maar nieuwe tijden maken het noodzakelijk dat we inspelen op wat de markt aankan en dat we daarop reageren. Dat kan betekenen voor de leden: wil je vrij produceren, dan heeft dat consequenties voor jou. De opnamecapaciteit van de markt gaat daarin een dominantere rol spelen.”

Hein: “De discussie of leden meer of minder melk leveren, wil ik koppelen aan de waarde die de onderneming op lange termijn kan blijven toevoegen. Juist om die lange termijn zeker te stellen, moeten we samen formuleren hoe we duurzaamheid, waardeontwikkeling en kwaliteit

laten samenkomen. Ambitie is om over tien jaar nog steeds de beste te zijn. Daarbij horen bepaalde besluiten en maatregelen. Een differentiatie van de melkprijs is er nu al, kijk bijvoorbeeld naar de weidegangtoeslag. De consument is bereid daarvoor meer te betalen, dus geven wij dat door aan de melkveehouder. Dit zien we allebei als een grote uitdaging, maar we zijn vastbesloten om in 2018 hierin stappen te zetten. De urgentie is hoog.”

Frans plaatst de ontwikkeling van de melkprijs in een historisch perspectief. “Voor 2007 waren schommelingen in melkprijs per kilo een kwestie van centen. Dat gaf zekerheid en duidelijkheid. Door de hervorming van het landbouwbeleid in de Europese Unie en het wegvallen van exportsubsidies is de prijsvolatiliteit in de zuivel vanaf 2007 toegenomen. De fusie die eind december 2008 tot FrieslandCampina leidde, was daarop een reactie. Schommelingen op de wereldmarkt hebben grotere gevolgen voor de melkprijs die onze leden ontvangen. Na het afschaffen van het melkquotum in april 2015 zien we de prijs in dubbeltjes op en neer gaan, met als gevolg meer financiële onzekerheid voor boeren. Daarbij komen de toegenomen bemoeienissen van overheden en ngo’s die naar verwachting niet snel zullen verdwijnen. Kortom, het zijn andere, vaak turbulente tijden.”

Over trotse eigenaren

“Bij de *purpose* begint en eindigt alles wat ik doe. Ik hoop dat dat voor iedereen geldt die hier werkt”, aldus Hein. “Laat ik het scherper stellen: als je je niet achter dit leidend motief

kunt scharen, dan moet je hier niet willen werken. *Nourishing by nature* is het antwoord op de vraag waarom we doen wat we doen. En hoe we het verschil maken. Als je ambitie ‘betere voeding voor de wereld’ is, dan vraagt dat om integriteit en kwaliteit. Samen daaraan mogen werken, geeft een gevoel van trots.” Hij geeft aan hoe hij dit gevoel in 2018 wil stimuleren. “Door vooral een *owners’ mindset* te stimuleren. Waar je ook werkt, wat je ook doet, handel als een eigenaar. Dan voel je de consequenties van je handelen en motiveert het je om jezelf voortdurend te verbeteren. Het is minder eenvoudig dan het klinkt, want het is confronterend en maakt je kwetsbaar. Maar het zorgt er ook voor dat we het beste uit onszelf halen.” Frans vult aan: “Ik zie daarin een mooie parallel met de coöperatie. Voor ons als leden is dit herkenbaar, want eigenaarschap is voor ons vanzelfsprekend. Wij zijn constant op zoek naar inzicht in hoe ons melkveebedrijf presteert en wat we kunnen doen om dit te verbeteren. Wij en niemand anders zijn verantwoordelijk. Hierin vinden medewerkers en leden elkaar.”



KERNCIJFERS

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

|                                                                                        | 2017   | 2016   | Δ%    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|
| <b>Resultaten</b>                                                                      |        |        |       |
| Netto-omzet                                                                            | 12.110 | 11.001 | 10,1  |
| Netto-omzet voor valuta-effecten                                                       | 12.313 | 11.001 | 11,9  |
| Bedrijfsresultaat                                                                      | 444    | 563    | -21,1 |
| Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten                                                 | 480    | 563    | -14,7 |
| Winst                                                                                  | 227    | 362    | -37,3 |
| Winst voor valuta-effecten                                                             | 243    | 362    | -32,9 |
| Bedrijfsresultaat in % van de netto-omzet                                              | 3,7    | 5,1    |       |
| <b>Balans</b>                                                                          |        |        |       |
| Balanstotaal                                                                           | 9.046  | 9.318  | -2,9  |
| Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers    | 3.178  | 3.169  | 0,3   |
| Eigen vermogen in % van het balanstotaal                                               | 35,1%  | 34,0%  |       |
| Weerstandsvermogen in % van het balanstotaal <sup>1</sup>                              | 14,2%  | 14,0%  |       |
| Nettoschuld <sup>2</sup>                                                               | 1.400  | 1.225  | 14,3  |
| <b>Kasstroom</b>                                                                       |        |        |       |
| Nettokasstroom uit operationele activiteiten                                           | 418    | 850    | -50,8 |
| Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten                                            | -414   | -955   | 56,6  |
| <b>Investeringen</b>                                                                   |        |        |       |
|                                                                                        | 531    | 518    | 2,5   |
| <b>Totale vergoeding leden-melkveehouders</b>                                          |        |        |       |
|                                                                                        | 4.346  | 3.544  | 22,6  |
| <b>Waardecreatie voor leden-melkveehouders</b>                                         |        |        |       |
| in euro's per 100 kg melk (exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose) |        |        |       |
| Garantieprijs                                                                          | 37,96  | 28,38  | 33,8  |
| Prestatietoeslag                                                                       | 1,03   | 2,19   |       |
| Weidegangtoeslag <sup>3</sup>                                                          | 0,60   | 0,29   |       |
| Bijzondere melkstromen <sup>4</sup>                                                    | 0,12   | 0,15   |       |
| Contante prijs                                                                         | 39,71  | 31,01  | 28,1  |
| Reservering ledenobligaties                                                            | 0,30   | 1,25   |       |
| Melkprijs                                                                              | 40,01  | 32,26  | 24,0  |
| Additionele uitkeringen <sup>5</sup>                                                   | 0,04   | 0,22   |       |
| Rente op ledenobligaties                                                               | 0,42   | 0,41   |       |
| Algemene reserve                                                                       | 1,33   | 2,12   |       |
| Prestatieprijs                                                                         | 41,80  | 35,01  | 19,4  |
| <b>Overige gegevens</b>                                                                |        |        |       |
| Werknemers (gemiddeld aantal fte's) <sup>6</sup>                                       | 23.675 | 21.927 | 8,0   |
| Aantal ongevallen (per 200.000 gewerkte uren)                                          | 0,55   | 0,78   |       |
| Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar                                               | 12.707 | 13.300 | -4,5  |
| Aantal leden einde jaar                                                                | 18.645 | 18.906 | -1,4  |
| Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg) <sup>6</sup>                                   | 11.433 | 11.231 | 1,8   |
| Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)                                                | 10.716 | 10.774 | -0,5  |

<sup>1</sup> Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder.

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

<sup>3</sup> Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2017 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 0,60 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.

<sup>4</sup> 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 (49,10 euro) en de garantieprijs (37,96 euro) per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,12 euro per 100 kilo melk.

<sup>5</sup> In 2017 is 4,8 miljoen euro uitgekeerd (0,04 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 10 centmaatregel. In 2016 is 23,8 miljoen euro uitgekeerd (0,22 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 2 cent- en 10 centmaatregel.

<sup>6</sup> Toename medewerkers en totaal verwerkte melk wordt veroorzaakt door toevoeging Engro Foods, Pakistan.

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

in miljoenen euro's

|                                                                                       | 2017         | 2016   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|
| Netto-omzet                                                                           | 12.110       | 11.001 |
| Kostprijs omzet                                                                       | -10.191      | -9.075 |
| <b>Brutomarge</b>                                                                     | <b>1.919</b> | 1.926  |
|                                                                                       |              |        |
| Reclame- en promotiekosten                                                            | -536         | -540   |
| Verkoop- en algemene beheerskosten                                                    | -867         | -810   |
| Overige bedrijfslasten                                                                | -155         | -46    |
| Overige bedrijfsopbrengsten                                                           | 83           | 33     |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                                              | <b>444</b>   | 563    |
|                                                                                       |              |        |
| Financieringsbaten                                                                    | 10           | 18     |
| Financieringslasten                                                                   | -68          | -59    |
| Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen | 21           | 20     |
| <b>Winst voor belastingen</b>                                                         | <b>407</b>   | 542    |
|                                                                                       |              |        |
| Belastingen                                                                           | -180         | -180   |
| <b>Winst boekjaar</b>                                                                 | <b>227</b>   | 362    |
|                                                                                       |              |        |
| Winst toe te rekenen aan:                                                             |              |        |
| • houders van ledenobligaties                                                         | 44           | 44     |
| • verstrekker van lening coöperatie                                                   | 9            | 9      |
| • aandeelhouder                                                                       | 143          | 229    |
| • aandeelhouder en overige vermogensverschaffers                                      | 196          | 282    |
| • minderheidsbelangen                                                                 | 31           | 80     |
| <b>Winst boekjaar</b>                                                                 | <b>227</b>   | 362    |

## GECONSOLIDEERDE BALANS

Per 31 december, in miljoenen euro's

|                                                                                            | 2017         | 2016 <sup>1</sup> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|
| <b>Activa</b>                                                                              |              |                   |
| Grond, gebouwen en installaties                                                            | 3.208        | 3.228             |
| Immateriële activa                                                                         | 1.757        | 1.924             |
| Biologische activa                                                                         | 8            | 8                 |
| Latente belastingvorderingen                                                               | 301          | 344               |
| Joint ventures en geassocieerde deelnemingen                                               | 123          | 126               |
| Personeelsbeloningen                                                                       | 10           | 6                 |
| Overige financiële activa                                                                  | 42           | 165               |
| <b>Vaste activa</b>                                                                        | <b>5.449</b> | 5.801             |
| Vorraden                                                                                   | 1.518        | 1.527             |
| Handelsdebiteuren en overige vorderingen                                                   | 1.655        | 1.392             |
| Vorderingen inzake vennootschapsbelasting                                                  | 29           | 28                |
| Overige financiële activa                                                                  | 35           | 51                |
| Liquide middelen                                                                           | 356          | 514               |
| Activa aangehouden voor verkoop                                                            | 4            | 5                 |
| <b>Viottende activa</b>                                                                    | <b>3.597</b> | 3.517             |
| <b>Totaal activa</b>                                                                       | <b>9.046</b> | 9.318             |
| <b>Eigen vermogen</b>                                                                      |              |                   |
| Aandelenkapitaal                                                                           | 370          | 370               |
| Agioreserve                                                                                | 114          | 114               |
| Overige reserves                                                                           | -236         | -51               |
| Algemene reserve                                                                           | 1.039        | 876               |
| <b>Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder</b>                                  | <b>1.287</b> | 1.309             |
| Ledenobligaties                                                                            | 1.596        | 1.564             |
| Lening coöperatie                                                                          | 295          | 296               |
| <b>Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers</b> | <b>3.178</b> | 3.169             |
| Minderheidsbelangen                                                                        | 334          | 446               |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>                                                               | <b>3.512</b> | 3.615             |
| <b>Verplichtingen</b>                                                                      |              |                   |
| Personeelsbeloningen                                                                       | 475          | 539               |
| Latente belastingverplichtingen                                                            | 181          | 221               |
| Voorzieningen                                                                              | 14           | 14                |
| Rentedragende verplichtingen                                                               | 999          | 1.152             |
| Overige financiële verplichtingen                                                          | 109          | 98                |
| <b>Langlopende verplichtingen</b>                                                          | <b>1.778</b> | 2.024             |
| Rentedragende verplichtingen                                                               | 661          | 558               |
| Handelscrediteuren en overige verplichtingen                                               | 2.891        | 2.907             |
| Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting                                               | 138          | 170               |
| Voorzieningen                                                                              | 62           | 36                |
| Overige financiële verplichtingen                                                          | 4            | 8                 |
| <b>Kortlopende verplichtingen</b>                                                          | <b>3.756</b> | 3.679             |
| <b>Totaal verplichtingen</b>                                                               | <b>5.534</b> | 5.703             |
| <b>Totaal passiva</b>                                                                      | <b>9.046</b> | 9.318             |

<sup>1</sup> De presentatie van de vergelijkende cijfers van 2016 is aangepast naar aanleiding van de definitieve 'purchase price allocation' met betrekking tot Engro Foods Ltd. Zie toelichting 1 voor een uitleg van de aanpassing van de 'purchase price allocation'.

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

in miljoenen euro's

|                                                                                                           | 2017        | 2016 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|
| <b>Operationele activiteiten</b>                                                                          |             |      |
| <b>Winst voor belastingen</b>                                                                             | <b>407</b>  | 542  |
| <b>Aanpassingen voor:</b>                                                                                 |             |      |
| • rente                                                                                                   | 35          | 28   |
| • afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa                            | 368         | 307  |
| • bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen          | 75          | 22   |
| • bijzondere waardeverminderingen overige financiële activa                                               | 27          |      |
| • aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen                                       | -21         | -20  |
| • overige financieringsbat en -lasten                                                                     | 15          | 10   |
| • uitgifte ledenobligaties                                                                                | 32          | 135  |
| • boekwinst op desinvesteringen                                                                           | -72         | -28  |
| • toegekende verzekeringscompensatie                                                                      | -10         |      |
| <b>Totaal aanpassingen</b>                                                                                | <b>449</b>  | 454  |
| <b>Mutaties in:</b>                                                                                       |             |      |
| • voorraden                                                                                               | -57         | -196 |
| • vorderingen                                                                                             | -89         | -77  |
| • verplichtingen                                                                                          | -94         | 318  |
| • personeelsbeloningen                                                                                    | -46         | -32  |
| • voorzieningen                                                                                           | 26          | -16  |
| <b>Totaal mutaties</b>                                                                                    | <b>-260</b> | -3   |
| <b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>                                                                 | <b>596</b>  | 993  |
| Ontvangen dividend                                                                                        | 22          | 20   |
| Betaalde vennootschapsbelasting                                                                           | -162        | -140 |
| Betaalde rente                                                                                            | -49         | -40  |
| Ontvangen rente                                                                                           | 11          | 17   |
| <b>Nettokasstroom uit operationele activiteiten</b>                                                       | <b>418</b>  | 850  |
| <b>Investeringsactiviteiten</b>                                                                           |             |      |
| Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa                                      | -530        | -567 |
| Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop | 25          | 26   |
| Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen                                       | 71          | 30   |
| Ontvangen aflossingen uit hoofde van verstrekte leningen                                                  | 4           | 2    |
| Verstrekte leningen                                                                                       | -14         | -22  |
| Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen                                                     | -7          | -423 |
| Aankoop en verkoop van effecten                                                                           | 31          | -1   |
| Ontvangen verzekeringscompensatie vaste activa                                                            | 6           |      |
| <b>Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                                                        | <b>-414</b> | -955 |
| <b>Financieringsactiviteiten</b>                                                                          |             |      |
| Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen                                                               | -103        | -77  |
| Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties                                               | -37         | -36  |
| Opgenomen rentedragende verplichtingen                                                                    | 1.886       | 709  |
| Afgelost op rentedragende verplichtingen                                                                  | -1.843      | -902 |
| Transacties met houder put-optie                                                                          | -8          | 80   |
| Aflossing voorwaardelijke verplichtingen                                                                  | -17         |      |
| Afwikkeling derivaten en overige                                                                          | 6           | -1   |
| <b>Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                                       | <b>-116</b> | -227 |
| <b>Nettokasstroom</b>                                                                                     | <b>-112</b> | -332 |
| Liquide middelen begin boekjaar <sup>1</sup>                                                              | 354         | 718  |
| Nettokasstroom                                                                                            | -112        | -332 |
| Koersverschil liquide middelen                                                                            | -49         | -32  |
| <b>Liquide middelen einde boekjaar<sup>1</sup></b>                                                        | <b>193</b>  | 354  |

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

MEERJARENOVERZICHT

| in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven                                       | 2017   | 2016   | 2015   | 2014   | 2013   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Kerngegevens</b>                                                                 |        |        |        |        |        |
| <b>Winst-en-verliesrekening</b>                                                     |        |        |        |        |        |
| Netto-omzet                                                                         | 12.110 | 11.001 | 11.210 | 11.348 | 11.281 |
| Bedrijfsresultaat voor eenmalige posten                                             |        |        |        | 412    | 513    |
| Bedrijfsresultaat                                                                   | 444    | 563    | 576    | 489    | 313    |
| Winst                                                                               | 227    | 362    | 343    | 303    | 157    |
|                                                                                     |        |        |        |        |        |
| Garantieprijs                                                                       | 37,96  | 28,38  | 30,68  | 39,38  | 39,45  |
| Prestatietoeslag in euro's per 100 kg                                               | 1,03   | 2,19   | 2,25   | 1,86   | 1,81   |
| Reservering ledenobligaties in euro's per 100 kg                                    | 0,30   | 1,25   | 1,28   | 1,07   | 1,23   |
| Weidegangtoeslag in euro's per 100 kg                                               | 0,60   | 0,29   | 0,29   | 0,29   | 0,31   |
| Bijzondere toeslagen in euro's per 100 kg                                           | 0,12   | 0,15   | 0,14   | 0,10   | 0,10   |
| Melkprijs in euro's per 100 kg                                                      | 40,01  | 32,26  | 34,64  | 42,70  | 42,90  |
|                                                                                     |        |        |        |        |        |
| <b>Balans</b>                                                                       |        |        |        |        |        |
| Balanstotaal                                                                        | 9.046  | 9.318  | 8.421  | 7.676  | 7.112  |
| Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder                                  | 1.287  | 1.309  | 1.108  | 991    | 920    |
| Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers | 3.178  | 3.169  | 2.832  | 2.587  | 2.405  |
| Nettoschuld                                                                         | 1.400  | 1.225  | 1.108  | 981    | 696    |
|                                                                                     |        |        |        |        |        |
| <b>Kasstroom</b>                                                                    |        |        |        |        |        |
| Nettokasstroom uit operationele activiteiten                                        | 418    | 850    | 1.019  | 554    | 588    |
| Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten                                         | -414   | -955   | -705   | -627   | -576   |
| Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa        | 368    | 307    | 275    | 231    | 213    |
|                                                                                     |        |        |        |        |        |
| <b>Overige gegevens</b>                                                             |        |        |        |        |        |
| Eigen vermogen als % balanstotaal                                                   | 35,1   | 34,0   | 33,6   | 33,7   | 33,8   |
|                                                                                     |        |        |        |        |        |
| Werknemers (gemiddeld aantal fte's)                                                 | 23.675 | 21.927 | 22.049 | 22.168 | 21.186 |
|                                                                                     |        |        |        |        |        |
| Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)                                             | 11.433 | 11.231 | 11.066 | 10.716 | 10.659 |
| Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)                                             | 10.716 | 10.774 | 10.060 | 9.453  | 9.261  |

Executive board



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

**Functie** Chief Executive Officer  
**Benoeming** 1 januari 2018  
**Nationaliteit** Nederlands  
**Verantwoordelijk voor** Business groups, FrieslandCampina China, Cooperative Affairs, Corporate Communication, Corporate Human Resources, Corporate Internal Audit, Corporate Legal Department & Company Secretariat, Corporate Public Affairs, Corporate Strategy & Fast Forward transformation programme, Corporate Supply Chain, Corporate Sustainability, Global Research & Development  
**Nevenfuncties** Bestuurslid Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO), lid raad van commissarissen van TIAS School for Business & Society



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

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

# Executive leadership team



*Hein Schumacher*  
Chief Executive Officer



*Jaska de Bakker*  
Chief Financial Officer



*Roel van Neerbos*  
President FrieslandCampina  
Consumer Dairy



*Berndt Kodden*  
President FrieslandCampina  
Specialised Nutrition



*Hans Meeuwis*  
President FrieslandCampina  
Dairy Essentials



*Kathy Fortmann*  
President FrieslandCampina  
Ingredients



*Rahul Colaco*  
President FrieslandCampina  
China



*Geraldine Fraser*  
Corporate Director  
Human Resources



*Margrethe Jonkman*  
Global Director  
Research & Development



*Jaap Wilbers*  
Corporate Director  
Supply Chain

◀ INHOUD ▶



# Gezondere en duurzamere voeding voor iedereen

Wereldwijd consumeren we dagelijks miljoenen zuivelproducten. Via onze melk, kwark, yoghurt en kaas krijgen we belangrijke voedingsstoffen binnen zoals proteïne, calcium en vitamine B2 en B12. Met al onze mooie zuivelproducten dragen we ons steentje bij aan gezondere en duurzamere voeding voor iedereen. En dat vinden wij heel belangrijk bij FrieslandCampina.

Wij zijn een coöperatie. Het vakmanschap en ondernemerschap van al onze leden- melkveehouders combineren we met dat van onze medewerkers. Daardoor halen we het beste uit elkaar en uit onze melk, van gras tot glas. Dat garandeert naast kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid ook de natuurlijke smaak van al onze producten. En dat proef je!

