



FrieslandCampina nir
nourishing by nature

2018

JAARMAGAZINE

EEN JAAR VAN
TRANSFORMATIE

*Zijn waar
de klant is,
altijd en
overal*

**Lagere omzet
en winst, hogere
kasstroom**

Doelstelling
weidegang
2020 al in 2018
behaald

***Verbinding:
de kern van
coöperatief
ondernemen***

NIEUWE STRATEGIE

Our Purpose, Our Plan

INHOUD

4 WOORD VOORAF



6 KERNCIJFERS

8 PURPOSE, VISIE EN STRATEGIE



10 Kern van coöperatief ondernemen: samen melk tot waarde brengen



14 VERSLAG EXECUTIVE BOARD

18 Onze markten

20 Al het goede van melk voor kwetsbare mensen

22 VERSLAG EXECUTIVE BOARD: BETERE VOEDING

28 Vakmanschap en innovatie

30 Onze merken



32 VERSLAG EXECUTIVE BOARD: GOEDE INKOMSTEN VOOR ONZE BOEREN

40 Boeren met oog voor natuur en klimaat



42 De zuivelsector in 2018

44 VERSLAG EXECUTIVE BOARD: NU EN IN DE TOEKOMST

50 In gesprek

52 Frico-kaas in Japan



54 Kern van coöperatief ondernemen: het collectief voor het individu

58 Onze medewerkers



60 2018 IN CIJFERS

60 Kerncijfers

61 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

62 Geconsolideerde balans

63 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

64 Meerjarenoverzicht

65 OVERZICHT RAAD VAN COMMISSARISSEN

66 OVERZICHT EXECUTIVE LEADERSHIP TEAM

COLOFON

Dit is een uitgave van FrieslandCampina Corporate Communication.

Vormgeving: Villa Grafica, Studio Dyk
Fotografie: Ingolf Hatz, RIJK IN BEELD, Jeroen Bouman, Nosawa &Co, Marten Aukes

Tekstbijdragen: EMMA
Sustainability: Sustainalize
Met dank aan: Deutsche Bahn AG, Tergooi Ziekenhuis, Bäckerei Kistenpfennig, Jumbo Supermarkt van Wincoop, Miuraya, Agriterra

Toelichting

In dit jaarmagazine presenteert FrieslandCampina de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten over het jaar 2018.

Voor het formele jaarverslag, inclusief de jaarrekening, verwijzen we u naar het geïntegreerde 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 dit jaarmagazine en het jaarverslag prevaleert het jaarverslag. De Nederlandse versie is in alle gevallen leidend.

Beide rapportages kunt u vinden op www.frieslandcampina.com.

Februari 2019

Cover: Er zijn voor de consument, altijd en overal. Zoals met Landliebe drinks die je gemakkelijk meeneemt. Hoe spelen we in op de wereld van de 24/7-consument? Lees meer op pagina 28.



Woord vooraf

Beste lezer,

In dit jaarmagazine vindt u een overzicht van de resultaten van Koninklijke FrieslandCampina N.V. over 2018. Voor het eerst rapporteert FrieslandCampina geïntegreerd. Dat wil zeggen dat we de financiële resultaten en onze resultaten op het gebied van duurzaamheid in dit jaarmagazine bundelen. Deze wijze van rapporteren laat zien dat duurzaamheid is verankerd in de bedrijfsvoering van de onderneming en op de bedrijven van de leden-melkveehouders. Wereldwijd zien we een toenemend bewustzijn van consumenten en afnemers als het gaat om het kopen van duurzaam geproduceerde voedingsmiddelen of ingrediënten. Het produceren van zuivel belast natuur en milieu; gezien de toekomst van onze sector is het cruciaal om die impact te beperken.

Verandering

2018 was voor FrieslandCampina in de eerste plaats een jaar van transformatie, van verandering. De organisatie en het management zijn ingrijpend gewijzigd. De nieuwe strategie heeft in 2018 vorm en inhoud gekregen en is door het management van alle business groups omarmd en verwerkt in plannen voor de komende jaren. ‘Winnen in de markt’ is daarin de kernboodschap. We willen dit doen door voorop te lopen met gezonde voeding, door te zijn waar de klant is, altijd en overal, door te leiden met duurzaamheid en door meer te halen uit basiszuivel. We richten ons meer dan ooit op consumenten, klanten en markten wereldwijd. In 2017 werd duidelijk dat de onderneming scherper moest opereren om de financiële prestaties te verbeteren. Een omvangrijk gedrags- en cultuurprogramma is gestart om snelheid en scherpte in de onderneming te verhogen. Uiteraard geïnspireerd op onze purpose *nourishing by nature*. In de tweede helft van 2018 plukten we de eerste vruchten van de ingezette veranderingen.

Lager resultaat

In het afgelopen jaar bedroeg de FrieslandCampina-melkprijs 37,43 euro per 100 kilo melk. Dit is inclusief garantieprijs, prestatietoeslag, uitgifte van ledenobligaties en andere toeslagen. Er is een garantieprijs uitbetaald van 36,05 euro per 100 kilo melk. De garantieprijs is het bedrag per 100 kilo melk dat FrieslandCampina als basis uitbetaalt aan de leden-melkveehouders. Die prijs was 5,0 procent lager dan in 2017. De waardecreatie (prestatietoeslag en uitgifte ledenobligaties samen) bedraagt 0,59 euro per 100 kilo melk, een daling van 55,6 procent als gevolg van het lagere bedrijfsresultaat.

Het lagere bedrijfsresultaat werd onder meer veroorzaakt door een additioneel verlies van ruim 100 miljoen euro op basiszuivel ten opzichte van 2017. Dit was mede het gevolg van lage basiszuivelprijzen ten opzichte van de garantieprijs, vooral in de eerste helft van 2018. In de tweede helft van het jaar herstelden weliswaar de boternotering en de kaasprijzen, maar in het vierde kwartaal stond het resultaat opnieuw onder druk door een daling van melkvetnoteringen. We hadden ook last van toegenomen concurrentie in de markt voor kindervoeding in China en Hongkong. Door extra te investeren in innovatie, marketing, verkoop en distributie wist FrieslandCampina marktposities in China en Hongkong te handhaven. De kosten voor de herstructurering van de onderneming en incidentele lasten die verband houden met aangekondigde sluitingen van productielocaties, hebben het resultaat eveneens met circa 50 miljoen euro gedrukt. De hoogte van de waardecreatie stemt niet tevreden, maar we hebben in 2018 wel voorwaarden geschapen om tot betere resultaten te komen. Zo wisten we het afgelopen jaar 85 miljoen euro aan kostenbesparingen te realiseren.

Omslag in tweede helft van 2018

In de tweede helft van 2018 waren de eerste positieve resultaten van de ingezette transformatie zichtbaar. Zo namen in de tweede helft van het jaar de volumes van alle business groups in totaal met 2,3 procent toe ten opzichte van het eerste halfjaar. De verkoop van kaas leverde een positief resultaat op in de tweede helft van het jaar. Om onze positie in kaas te versterken hebben we in de tweede helft van het jaar vier acquisities afgerond. Ook werd een belangrijke samenwerkingsovereenkomst voor de productie van mozzarella getekend. Daarnaast was er sprake van een sterk verbeterde volumegroei voor de business group Consumer Dairy in met name Azië.

Keuzes

In het afgelopen jaar zijn de strategie van de onderneming en die van de coöperatie samengekomen, waardoor zij naadloos op elkaar aansluiten. De inzet op duurzaamheid, het inspelen op de marktvraag door gebruik te maken van verschillende melkstromen en een gebalanceerde groei maken het mogelijk om op de lange termijn succesvol waarde te creëren.

De leden-melkveehouders ben ik erkentelijk voor hun betrokkenheid en de keuzes die zij het afgelopen jaar hebben gemaakt. Graag wil ik de medewerkers bedanken voor hun inzet en loyaliteit. Samen blijven we bouwen aan FrieslandCampina om gezonde voeding aan de wereld te bieden, een goed inkomen voor melkveehouders te genereren, en er ook te zijn voor volgende generaties.

Hein Schumacher

Chief Executive Officer
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

FRIESLANDCAMPINA IN 2018:

Kerncijfers

Betere voeding

66% van de consumentenproducten
voldoet aan de

FRIESLANDCAMPINA
**GLOBAL
NUTRITIONAL
STANDARDS**

Goede inkomsten voor onze boeren

11,6
MILJARD
EURO

Netto-omzet

*Bedrijfs-
resultaat*

342
MILJOEN
EURO

203
MILJOEN
EURO

Winst

*Operationele
kasstroom*

619
MILJOEN
EURO

37,43
EURO
PER 100 KG
MELK

*Melkprijs**

*Prestatieprijs**

38,60
EURO
PER 100 KG
MELK

0,59
EURO
PER 100 KG
MELK

*Waarde-
creatie**

*Voor leden-melkveehouders

Nu en in de toekomst

81,2%

WEIDEGANG
LEDEN-MELKVEEBEDRIJVEN

90%

GROENE ELEKTRICITEIT
IN PRODUCTIELOCATIES

11.651

KTON CO₂-EQUIVALENT
BROEIKASGASEMISSIE
LEDEN-MELKVEEBEDRIJVEN

811

KTON CO₂-EQUIVALENT
BROEIKASGASEMISSIE
PRODUCTIE EN TRANSPORT

Algemeen

AANTAL MEDEWERKERS

23.769

AANTAL LEDEN-
MELKVEEBEDRIJVEN

12.104

MELKAANVOER
VAN LEDEN

10.375
MILJOEN KG

Purpose, visie en strategie

Waar staat FrieslandCampina voor? Wat bepaalt onze richting, ons handelen?

De onderneming werkt vanuit de purpose *nourishing by nature*. De coöperatie hanteert als visie *Melk met Meerwaarde*. Vanuit beide is een strategie ontwikkeld met actieplannen, zowel voor de onderneming - *Our Purpose, Our Plan* - als voor de coöperatie. Beide versterken elkaar en werken naar een duurzame toekomst toe.

nourishing by nature

BETERE VOEDING



- Voeden van de groeiende wereldbevolking
- Optimaliseren van de voedingswaarde van zuivelproducten
- Zorgen voor betaalbare voeding in specifieke markten

GOEDE INKOMSTEN VOOR ONZE BOEREN



- Een aantrekkelijke coöperatie voor leden-melkveehouders
- Ondersteunen van melkveehouders in Azië, Afrika en Europa
- Bieden van perspectief aan jonge melkveehouders

NU EN IN DE TOEKOMST



- Investeren in duurzame langetermijngroei
- Klimaatneutraal groeien
- Terugdringen van het gebruik van schaarse natuurlijke hulpbronnen

ZORG VOOR DIER EN NATUUR



- Circulaire melkproductie:
 - Dier en grond in balans
 - Koploper in lage klimaatimpact
 - Energieneutrale productie
- Goed verzorgd leven voor de koe

WAARDE VOOR LEDEN-MELKVEEHOUDERS



- Marktgerichte keten:
 - Volumes in balans
 - Rendabele diversiteit en flexibiliteit in melkstromen
- Nieuwe verdienmodellen

VAN WAARDE IN EN VOOR DE SAMENLEVING



- Producenten van hoogwaardige en verantwoorde voeding
- Verbonden met de samenleving
- Beheerders van een aantrekkelijk landschap met weidegang

Our Purpose, Our Plan: strategische thema's

VOOROPLOPEN MET GEZONDE VOEDING



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

ZIJN WAAR DE KLANT IS, ALTIJD EN OVERAL



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

LEIDEN MET DUURZAAMHEID



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

MEER HALEN UIT BASISZUIVEL



We gaan onze positie in basis-zuivelproducten verbeteren. We willen winstgevende posities opbouwen met kaas onder merk en in merkloze kaas; we willen minder melk verwerken in onrendabele producten. Een flexibele melkverwerking zal ons helpen om die producten te maken die nieuwe mogelijkheden bieden in de markt.

KOPLOPER IN DUURZAAMHEID

- Weidegang sterk toegenomen
- Opschaling zonnepanelen
- Vervolg mestverwaarding

FLEXIBILITEIT IN MELKSTROMEN

- Introductie 'On the way to PlanetProof'
- Opschaling VLOG-kaas
- Regionale concepten (Skygler)

GEBALANCEERDE GROEI

- Uitgangspunt: vraag en aanbod in balans
- Maatregel om gebalanceerde groei te realiseren

Melk met Meerwaarde

Melk met Meerwaarde is de visie van de coöperatie en is nauw verbonden met de purpose van de onderneming. Dat betekent meer waarde creëren voor de leden door een onderscheidende aanpak van de keten, die marktgericht is, inspeelt op ontwikkelingen in de samenleving en actief bijdraagt aan het bereiken van klimaat- en milieudoelen. Een zuivelcoöperatie waar leden trots op zijn.

KERN VAN COÖPERATIEF ONDERNEMEN:

Samen melk tot waarde brengen

In december 2018 nam de ledenraad van zuivelcoöperatie FrieslandCampina een belangrijke beslissing: ze koos voor gebalanceerde groei van hun melkvolume. “De keuze van een volwassen coöperatie die de toekomst voor ogen houdt.

Maar ook een lastige keuze voor een groep individuele melkveehouders die was uitgegaan van meer groei. Dat wij er in onze gesprekken met leden-melkveehouders op deze manier zijn uitgekomen, vind ik knap”, stelt Frans Keurentjes, voorzitter van het coöperatiebestuur en voorzitter van de raad van commissarissen van FrieslandCampina.

Een natte ochtend in december. Frans Keurentjes en Raoul Wouters zijn op de productielocatie in Bedum, een stukje boven Groningen. De plek waar 90 procent van de melk van het melkveebedrijf van Frans Keurentjes wordt verwerkt tot kaas en ingrediënten voor kindervoeding. Frans ontmoet Raoul Wouters, planner bij de afdeling Trade, Valorisation and Allocation van FrieslandCampina in Amersfoort. Raoul werkt in het team dat de melkaanvoer voorspelt en de melk verdeelt over de verschillende productielocaties. In de weekenden is hij geregeld te vinden op de akkers van het bedrijf van zijn ouders en helpt hij vaak bij boerderijen in het dorp. Raoul heeft veel waardering voor het coöperatieve ondernemingsmodel van

FrieslandCampina. “Onze klanten vinden dat belangrijk. Een coöperatie is betrouwbaar, solide en voor de lange termijn. Dat wordt gewaardeerd. Maar een coöperatie kent voor- en nadelen. Er is best spanning tussen wat leden willen en wat FrieslandCampina als onderneming kan. De onderneming geeft op dit moment groeigrenzen aan. Een deel van ons melkvolume moeten we tegen lage opbrengsten afzetten. Dat wil je niet. De onderneming wil een zo goed mogelijk rendement behalen met de melk, juist voor de boeren. Natuurlijk is het moeilijk als er een rem komt op groei. Of die nu door een beperking van de fosfaatrechten komt, of door de plannen van FrieslandCampina, er zullen veel melkveehouders zijn die vinden dat zij te weinig groei ruimte krijgen.”



Frans Keurentjes
Voorzitter van het coöperatiebestuur en voorzitter van de raad van commissarissen



Raoul Wouters
Planner bij de afdeling Trade, Valorisation and Allocation

COÖPERATIE

Samen melk tot waarde brengen: dat is de kern van coöperatief ondernemen. Je bent betrokken en je draagt een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat was zo bij de oprichting van de eerste coöperatie in 1871 en dat is nog zo. Maar er is een groot verschil: de klant van een coöperatie aan het einde van de 19e eeuw was de winkel in het dorp. De klant van nu kan ook een consument in China zijn. “Door de schaalvergroting is de verbinding minder intens”, zegt Frans Keurentjes. “Maar de verbinding is nog steeds belangrijk. Melk met Meerwaarde is het herstel van de verbinding van de boer met de markt.”

◀ INHOUD ▶



“Er komt meer
snelheid in de
onderneming”



GROEI IN BALANS

Gebalanceerde groei wil zeggen dat het totale melkvolume net zo snel groeit als er vraag is op de afzetmarkten. De ruimte voor groei wordt steeds voor een periode van twee jaar vastgesteld op basis van voorspellingen van toekomstige wereldwijde groei. Voor 2019 en 2020 is het marktconforme groeipercentage vastgesteld op 1,5 procent. Daarnaast ontstaat er groei­ruimte door bedrijven die stoppen, vertrekken of het aan hen toegekende vergelijkingsvolume niet benutten. Voor leden die meer melk leveren, dan hun volume toestaat, geldt een korting van 10 eurocent per kilo melk over de extra geleverde melk. Voor bijzondere melkstromen kan van het marktconforme groeipercentage worden afgeweken als er meer vraag is dan aanbod van boerderijmelk voor die stroom.

Keerpunt

“Dat is zeker het geval. Investerings die je in een boerderij doet, hebben een terugverdiendtijd van twintig of dertig jaar. Als je rekende op forse groei na 2015, is elke beperking er een te veel. We zitten op een keerpunt”, stelt Frans vast. “Toen in 2015 de melkquota vervielen, veranderde de wereld. Er was ruimte voor groei, maar we zagen ook het opkomen van milieugrenzen en de toenemende invloed van de politieke situatie in de wereld. Er waren allerlei zaken die een grote invloed hadden op de melkprijs. De fusie was succesvol. We dachten: het gaat vanzelf. Iedereen wilde bij FrieslandCampina zijn. Meer melk, meer succes voor FrieslandCampina. Maar wat doe je met extra melk? Succes maakt je minder scherp: als coöperatie en als onderneming.” Raoul: “In 2015 was niet te praten over beperkte groei, men was er niet ontvankelijk voor. Het zou lastig uit te leggen zijn geweest dat de quotering verviel en FrieslandCampina met beperkingen kwam. Het voelde immers als een bevrijding.”

“Precies”, beaamt Frans. “Maar we moesten ons voorbereiden op keuzes: wat voor een FrieslandCampina willen we zijn en kunnen we zijn? We hebben een visie ontwikkeld: *Melk met Meerwaarde*. Dat betekent niet alleen meer financiële waarde. Nee, dat gaat ook om wat voor leden en consumenten een hogere waarde vertegenwoordigt. Dat kan bijvoorbeeld gaan om onze nieuwe duurzame zuivellijn: de melk die het keurmerk ‘On the way to PlanetProof’ mag dragen. Daarmee kunnen consumenten kiezen voor duurzamere melk die voldoet aan hoge eisen als het gaat om dierenwelzijn, natuur en klimaat. De boeren die die melk leveren, ontvangen er wat meer geld voor, maar het past ook bij de manier waarop ze willen ondernemen. En dat geldt voor veel meer melkvee­houders die in hun omgeving met de mogelijkheden die zij hebben, meerwaarde creëren.”

“Als je een boer bent die niets wil veranderen en alleen maar wil melken, zul je het in Nederland steeds moeilijker krijgen”, zegt Raoul. “De maatschappij en politiek

willen er niet aan. Er zijn zoveel kaders, milieugebonden en maatschappelijk, die we moeten respecteren. Anders kom je jezelf steeds meer tegen.”

Vertrouwen

“Als we onze omgeving en consumenten niet werkelijk serieus nemen en de bakens verzetten, verliezen we de verbinding. Met cynisme gaan we geen enkele strijd winnen. Ik vertrouw op de positieve ontwikkelingen. Als ik zie wat er het afgelopen jaar gebeurd is zowel in de coöperatie als de onderneming, dan put ik daar vertrouwen uit. De financiële resultaten van FrieslandCampina waren in 2018 niet zoals we die wensen. De garantieprijs is op een redelijk goed niveau, maar die is vooral gelinkt aan de zuivelmarkten. De waardecreatie (het bedrag dat de onderneming daarbovenop verdient voor de leden) moet echt beter. Dat kan ook. En dan doel ik op de veranderingen die in 2018 zijn ingezet.”

“Die zie ik ook”, zegt Raoul. “Ik ben een nuchter persoon, maar ik zie het gebeuren. Er komt weer veel meer snelheid in de onderneming. Vaart om beslissingen te nemen, alle handen aan dek en elkaar versterken. Kom na wat je beloofd hebt. We streven naar winnen in onze markten, naar ondernemerschap van onze medewerkers.” Frans: “We zijn inderdaad door het dal heen. FrieslandCampina moet scherper aan de wind zeilen. Er is al veel gebeurd, de organisatie is

veranderd, de manier van werken verandert. 2018 was een jaar van overgang, en dat is niet altijd succesvol. Dat realiseer ik me. Maar ik zie dat we de goede kant op gaan en dat de resultaten verbeteren. Wij zien de weg omhoog. Maar ook daarin gaan wij samen op. De visie van de coöperatie is nauw verbonden met het succes van de onderneming.”

VISIE MELK MET MEERWAARDE

Melk met Meerwaarde is de coöperatieve visie tot 2025. Een visie waarin een onderscheidende en marktgerichte aanpak van de hele zuivelketen leidend is. Die inspeelt op ontwikkelingen in de samenleving en actief bijdraagt aan de realisatie van klimaat- en milieudoelen. *Melk met Meerwaarde* versterkt de verbinding van de boer met de consument. “Meerwaarde is daarbij niet alleen meer euro’s, maar ook meer passie, waardering en trots. Een zuivelcoöperatie waarvan de melk en zuivelproducten zowel regionaal als wereldwijd gewaardeerd worden”, aldus Frans Keurentjes.

ONTWIKKELINGEN EN RESULTATEN

VERSLAG EXECUTIVE BOARD

Een jaar van transformatie

Op 1 januari 2018 startte FrieslandCampina met een nieuwe organisatiestructuur. Vier wereldwijde business groups vergroten de commerciële slagkracht. Ditzelfde jaar is een nieuwe strategie ontwikkeld: *Our Purpose, Our Plan*. Daarmee richt de onderneming zich sterker op de markt en is duurzaamheid een belangrijke pijler.



MARKTGERICHT EN DUURZAAM IN ALLES WAT WE DOEN

- De omzet daalde met 4,6 procent naar 11,6 miljard euro. Dit is voornamelijk een gevolg van wisselkoersveranderingen (valuta-effecten) en de verkoop van Riedel eind 2017.
- De winst daalde met 10,6 procent naar 203 miljoen euro, voornamelijk door lagere opbrengsten van basiszuivel, concurrentie in kindervoeding in Hongkong en China, en incidentele lasten door herstructureringen en transformatiekosten.
- De kasstroom uit operationele activiteiten nam toe met 201 miljoen euro tot 619 miljoen euro door verbetering van het werkkapitaal.
- De melkprijs voor leden-melkveehouders daalde met 6,4 procent naar 37,43 euro per 100 kilo.
- Het percentage weidegang steeg van 79,4 naar 81,2. Daarmee is de sectordoelstelling voor 2020 bereikt.
- Campina startte met duurzame zuivel, verkrijgbaar in de winkel onder het 'On the way to PlanetProof'-keurmerk.

Meer aandacht voor markt

Voor de onderneming was 2018 een belangrijk overgangsjaar. Op 1 januari 2018 startte Koninklijke FrieslandCampina N.V. met



OVERNAMES TER VERSTERKING POSITIE KAAS

In 2018 heeft FrieslandCampina vier overnames gedaan om de positie van kaas te versterken, zowel in Spanje en Portugal als in de Verenigde Staten. Het Spaanse Millán Vicente is een kaasverpakker en distributeur in Spanje en Portugal. Met deze acquisitie, waarbij we gebruik maken van de lokale commerciële expertise en slagkracht van Millán Vicente, kunnen we ons productaanbod voor consumenten en klanten in Spanje en Portugal verder ontwikkelen, innoveren en versterken. In Nederland en de Verenigde Staten is in de tweede helft van 2018 Best Cheese overgenomen. Best Cheese is een leverancier van speciaalkazen, waaronder bekende merken als Parrano, Robusto, Melkbus en verschillende Gouda-soorten, gemaakt van koeien-, geiten- of schapenmelk. In december is Jana Foods overgenomen, een investering die past in de strategie om onze kaasactiviteiten te laten groeien en te versterken in Noord- en Zuid-Amerika.

een nieuwe ondernemingsstructuur. Vier wereldwijd georganiseerde business groups – Consumer Dairy, Specialised Nutrition, Ingredients en Dairy Essentials (zie pagina 34) – zorgen voor een snellere besluitvorming en meer ondernemerschap, en verbeteren daarmee de commerciële slagkracht.

Om de onderneming te versterken is geïnvesteerd in verbetering van bedrijfsprocessen en zijn niet-winstgevende activiteiten tegen het licht gehouden. Meer dan vierhonderd centrale functies zijn verplaatst naar de business groups en daardoor dichterbij de markt gebracht. Ook een deel van het management is vervangen. De transformatie was ingrijpend, maar noodzakelijk om FrieslandCampina weer te kunnen laten ‘winnen in de markt’. Ook het merendeel van de medewerkers vindt dat de juiste maatregelen zijn genomen. Dit blijkt uit een enquête waaraan 85 procent van de medewerkers eind 2018 heeft deelgenomen.

Leiden met duurzaamheid en meer halen uit basiszuivel

In oktober 2018 is onder de naam *Our Purpose, Our Plan* de nieuwe strategie bekend gemaakt. Hiermee slaat FrieslandCampina een pad in dat zorgt voor nieuw elan. Bovendien schept het de voorwaarden om de winstgevendheid weer op peil te brengen. De vier strategische thema's zijn: vooroplopen met gezonde voeding, zijn waar de klant is, altijd en overal, leiden met duurzaamheid en meer halen uit basiszuivel. Door meer nadruk te leggen op markt en duurzaamheid geeft FrieslandCampina zijn purpose, *nourishing by nature*, inhoud. De nieuwe strategie sluit aan bij de coöperatieve visie *Melk met Meerwaarde* die de plannen van de onderneming en de doelen van leden-melkveehouders met elkaar verbindt.

nourishing by nature

De purpose van

FrieslandCampina, *nourishing*

by nature, staat voor betere

voeding voor consumenten

overal in de wereld, goede

inkomsten voor onze boeren,

nu en in de toekomst. De

purpose sluit aan bij de

Sustainable Development Goals

(duurzame ontwikkelingsdoelen)

van de Verenigde Naties.

Betere voeding

De wereldbevolking groeit naar verwachting van een kleine 8 miljard mensen in 2018 naar circa 10 miljard in 2050. Hierdoor, en door de toenemende welvaart, zal de vraag naar voedsel blijven toenemen. Als zuivelproducent kan FrieslandCampina bijdragen aan het voeden van de wereldbevolking. Melk bevat voedingsstoffen die essentieel zijn voor een gezond leven. Proteïnen (eiwitten) zijn belangrijk voor de opbouw en het onderhoud van spieren en calcium is onmisbaar voor botten. Door onderzoek en ontwikkeling werkt FrieslandCampina continu aan het verbeteren van recepturen van producten. Ook zorgt de onderneming ervoor dat zuivelproducten betaalbaar blijven om daarmee zoveel mogelijk mensen te voorzien van essentiële voedingsstoffen uit melk. De resultaten en doelstellingen van FrieslandCampina sluiten aan bij SDG 2, 3 en 17 (zie kader).

Goede inkomsten voor onze boeren

FrieslandCampina wil zoveel mogelijk waarde aan melk toevoegen. Daarmee wil het een maximale bijdrage leveren aan de inkomsten van leden-melkveehouders en aan de continuïteit van hun melkveebedrijven. Bovenop de garantieprijs die de leden-melkveehouders voor de melk ontvangen, wordt een prestatietoeslag uitgekeerd en worden ledenobligaties uitgegeven die afhankelijk zijn van de financiële resultaten van FrieslandCampina. De onderneming streeft ernaar een van de hoogste melkprijzen uit te betalen in Noordwest-Europa. Zo blijft FrieslandCampina een aantrekkelijke onderneming voor de leden-melkveehouders. Daarnaast ondersteunt de onderneming via het Dairy Development Programme lokale melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa bij het verbeteren van de bedrijfsvoering, de melkqualiteit en de productiviteit. De resultaten en doelstellingen van FrieslandCampina sluiten aan bij SDG 1, 2, 5, 8, 12 en 17.

Nu en in de toekomst

FrieslandCampina werkt aan het verkleinen van de ecologische voetafdruk van de melkveehouderij, behoud van weidegang, continue verbetering van diergezondheid en

dierenwelzijn, en behoud van biodiversiteit. Het streven is minder schaarse natuurlijke bronnen te gebruiken, zoals water, grondstoffen en fossiele brandstoffen. FrieslandCampina wil de uitstoot van broeikasgassen in 2020 gelijk houden aan 2010. Ook bij een toename van de melkproductie. Hieronder vallen de broeikasgassen die vrijkomen op boerderijen van leden-melkveehouders, tijdens het transport van boerderij naar productielocaties en bij het verwerken van zuivel op de productielocaties. Om deze klimaatneutrale groei te bereiken, werkt FrieslandCampina aan een efficiënte en duurzame productieketen. In het kader van het Klimaatakkoord werkt FrieslandCampina samen met andere partijen aan de sectorambitie om in 2030 in totaal 1,6 megaton aan broeikasgassen te reduceren. Zoals gezegd streeft FrieslandCampina naar een vermindering van het waterverbruik op productielocaties. De maatregelen richtten zich in 2018 op landen met waterschaarste. Vanaf 2019 richten de maatregelen zich op alle locaties wereldwijd en streeft de onderneming naar 3 procent reductie. Ook stimuleert de onderneming de leden-melkveehouders om op hun bedrijf aan de slag te gaan met de indicatoren van de biodiversiteitsmonitor op het gebied van



FOREMOST IN THAILAND

“Foremost is het grootste zuivelmerk in Thailand. Al 62 jaar het meest vertrouwde en gewaardeerde merk. Dat resulteert in een leiderschapspositie in het segment van kant-en-klare drinks. Als Thais merk dat wordt geproduceerd volgens Nederlandse standaarden, maken we gebruik van de Nederlandse kennis en kunde. Daarmee ondersteunen we ook de Thaise melkveehouders via ons Dairy Development Programme waar meer dan 10.000 melkveehouders aan meedoen. Op die manier stimuleren wij de Thaise melkveehouderij en de zuivelsector”, aldus Rajdev Narula, marketing director van FrieslandCampina Thailand.



ONZE BIJDRAGE

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 activiteiten van FrieslandCampina dragen bij aan elf van de zeventien SDG's van de Verenigde Naties.

klimaat, kringlopen en natuur, en wordt weidegang gestimuleerd. De resultaten en doelstellingen van FrieslandCampina sluiten aan bij SDG 6, 7, 12, 13, 15 en 17.

Onze markten

FrieslandCampina heeft vestigingen in 34 landen met 23.769 medewerkers. De producten van FrieslandCampina vinden hun weg naar meer dan 100 landen.

EUROPA

omzet*  **6.394**
medewerkers  **13.261**



- Nederland

Duitsland

België

Griekenland

Hongarije

Roemenië
- Rusland

Frankrijk

Spanje

Italië

Oostenrijk

Verenigd Koninkrijk

AZIË EN OCEANIË

omzet*  **3.753**
medewerkers  **9.306**



- Indonesië

Maleisië

Singapore

Thailand

Myanmar

Vietnam

Filippijnen
- China

Hongkong

Pakistan

India

Japan

Nieuw-Zeeland

AFRIKA EN HET MIDDEN-OOSTEN

omzet*  **1.001**
medewerkers  **1.029**



- Nigeria

Ghana

Ivoorkust

Verenigde Arabische Emiraten
- Saoedi-Arabië

Egypte

Marokko

NOORD- EN ZUID-AMERIKA

omzet*  **405**
medewerkers  **173**



- Verenigde Staten
- Brazilië

* In miljoenen euro's



VOOROPLOPEN MET GEZONDE VOEDING

Al het goede van melk voor kwetsbare mensen

In de zomer van 2018 werd FrieslandCampina Ingredients lid van de 'Medical Nutrition International Industry'. Een mijlpaal, vooral voor de unit Medical Nutrition van de business group Ingredients. "Medische voeding is van grote betekenis voor patiënten en mensen in kwetsbare situaties. En het past naadloos in onze strategie: vooroplopen met gezonde voeding", vertelt Herman Ermens, managing director van Medical Nutrition.

Stel, je ligt in een ziekenhuis. Je bent ernstig ziek of geopereerd en niet sterk genoeg om zelf voldoende te eten: dan biedt medische voeding uitkomst. Medische voeding bevat koolhydraten, vetten, eiwitten, vitaminen en mineralen, die je lichaam de broodnodige energie en nutriënten geven om te herstellen. "FrieslandCampina maakt al tientallen jaren ingrediënten voor medische voeding. Sinds twee jaar richten wij ons met een speciaal team, de unit Medical Nutrition, op die markt. We weten dat ingrediënten uit melk, en met name eiwit, heel belangrijk zijn voor het herstel van patiënten. De afgelopen twee jaar zijn we in gesprek gegaan met onze grootste afnemers en producenten van medische voeding in de wereld om meer inzicht te krijgen in hun wensen en die van de eindgebruiker om daaraan tegemoet te komen. Puur door veel meer aandacht aan onze afnemers te besteden en over hun schouders heen naar de wensen van de patiënt en zorgverlener te kijken, hebben we nu al uitstekende resultaten bereikt."

Bewust

Medical Nutrition beperkt zich niet tot het leveren van ingrediënten. Op dit moment is een serie nieuwe producten in ontwikkeling voor patiënten. "FrieslandCampina is expert in het maken van lekkere zuivelproducten qua smaak en textuur. Die

kennis gebruiken we om drinks te ontwikkelen die zo compact mogelijk zijn: zo min mogelijk volume met zoveel mogelijk voedingsstoffen. Daarmee kunnen we ons als FrieslandCampina onderscheiden."

Herman Ermens ziet de belangstelling voor speciale voeding groeien. En niet alleen als het om puur medische voeding gaat. "Consumenten zijn zich steeds meer bewust van gezonde voeding. Dat geldt ook voor mensen die ouder worden, voor sporters of voor mensen die een heel druk leven hebben. Gezonde voeding maakt dat je meer kunt presteren en langer gezond blijft naarmate je ouder wordt. Natuurlijk kan ieder mens getroffen worden door ziekte, en we worden allemaal ouder, maar ook dan kan goede voeding helpen om te herstellen en de kwaliteit van leven zo lang mogelijk goed te houden. De wereldwijd groeiende vraag is geen trend, dat is een ontwikkeling die zal blijven. Wat wij allemaal met elkaar gemeen hebben: we willen zo lang mogelijk zelfstandig blijven, onafhankelijk, onze eigen weg kunnen gaan. Daar speelt FrieslandCampina een rol bij."

nourishing by nature

RESULTATEN 2018

Betere voeding

Een gezond productaanbod, duidelijke informatie over de producten, meer mensen toegang geven tot voedsel en kinderen leren om gezond te eten en te bewegen: dat streeft FrieslandCampina na met betere voeding.

Balans en samenstelling productaanbod

Melk zit vol belangrijke voedingsstoffen: eiwit, calcium, vitaminen en mineralen. Zuivelproducten maken deel uit van een gezond dieet en kunnen een bijdrage leveren aan het voeden van de groeiende wereldbevolking. Maar vandaag de dag hebben te veel mensen last van welvaartsziekten (overgewicht en voedingsgerelateerde ziekten). Volgens

de WHO (World Health Organisation) is het belangrijk om minder suiker, vet en zout te eten. Als voedselproducent probeert ook FrieslandCampina daar een bijdrage aan te leveren. De internationale organisatie Choices International heeft normen voor transvet en verzadigd vet, voor toegevoegde suiker en zout in producten gesteld door onafhankelijke wetenschappers. Dat zijn de normen waar FrieslandCampina zich aan houdt.



In 2015 zijn er in Nederland voor een periode van drie jaar afspraken gemaakt om suiker in onze voeding terug te brengen. Die afspraken liggen vast in het zogenaamde Akkoord Verbetering Productsamenstelling (AVP). In een audit is vastgesteld dat FrieslandCampina aan deze afspraken voldoet. Intussen wordt er in Nederland aan nieuwe afspraken gewerkt om suiker in voedsel nog verder terug te dringen.

De onderneming heeft ook haar eigen standaarden gemaakt voor de samenstelling van zuivelproducten. Dat zijn de FrieslandCampina Global Nutritional Standards, waaraan onze zuivelproducten voor consumenten moeten voldoen. Op de korte termijn wil FrieslandCampina dat zeker 70 procent van alle producten (gemeten naar volume) aan deze standaarden voldoet. In

Melk zit vol belangrijke voedingsstoffen

2018 is dat percentage toegenomen naar 66 procent (2017: 64 procent).

FrieslandCampina streeft ook naar een goede balans tussen 'basisvoeding voor dagelijks gebruik' en 'verwenproducten voor af en toe' in zijn productaanbod. Het is de bedoeling dat minimaal 70 procent van alle producten 'basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik' zijn en maximaal 30 procent 'verwenproducten voor af en toe'. In 2018 is dat percentage basisvoedingsmiddelen 80 procent, in 2017 was dat 81 procent.

Verantwoorde marketingcommunicatie

Om gezond te eten en te drinken moeten volwassenen en kinderen goede keuzes kunnen maken. Reclame die gericht is op kinderen tot twaalf jaar, is alleen toegestaan voor producten die voldoen

Er zijn afspraken gemaakt om suiker in producten nog verder terug te dringen



GESTEGEN IN DE ATNI

ATNI, de internationale Access to Nutrition Index, laat zien dat onze zuivelproducten inderdaad bijdragen aan een gezond voedingspatroon. In mei 2018 is het ATNI-rapport uitgebracht. In dat rapport worden twintig grote voedingsbedrijven met elkaar vergeleken als het gaat om het maken van gezonde voeding. FrieslandCampina is daarin gestegen naar een vierde plaats. En op onderdelen als 'productenportfolio' scoorden we zelfs een 1. CEO Hein Schumacher zei daarover: “Dit resultaat is bemoedigend en we zien het als een erkenning van onze inspanningen om aan onze purpose inhoud te geven.”

aan strenge voedingskundige normen, zodat kinderen worden gestimuleerd om gezondere producten te kiezen. Ook neemt FrieslandCampina deel aan gedragscodes op dit gebied, zoals de EU Pledge (vrijwillig initiatief van Europese voedingsmiddelenbedrijven over reclame gericht op kinderen). De tv-commercials van FrieslandCampina moeten voor 98 procent voldoen aan de voorwaarden van de EU Pledge. In 2018 bedroeg dit 98,8 procent (2017: 95,6 procent). Het is de bedoeling dat alle FrieslandCampina-merkenwebsites in de Europese Unie voldoen aan de voorwaarden van de EU Pledge. Voor 2018 was dat 100 procent (2017: 100 procent). Op verpakkingen geeft FrieslandCampina duidelijke en eerlijke informatie over de voedingswaarde van een product. Zo kan een consument goede keuzes maken. In de voedingswaardetabel staat precies wat er in een product zit, zowel per 100 gram/ml als per portie. En er staat op hoeveel je van een bepaalde voedingsstof per dag zou moeten innemen.

Een gezond voedingspatroon én bewegen
Een gezonde leefstijl en voldoende beweging zijn belangrijk voor mensen van alle leeftijden. FrieslandCampina investeert in veel landen in programma's om kinderen zich daarvan bewust te laten zijn. In Zuidoost-Azië werkte de onderneming in 2018 opnieuw samen met de Junior National Basketball Association: het wereldwijde jeugdbasketbalprogramma van de NBA dat kinderen stimuleert om te gaan sporten.

De Drink.Move.BeStrong-campagne in Vietnam, Thailand, Indonesië, Maleisië, Singapore en de Filipijnen helpt ouders en onderwijzers om kinderen bewust te maken van het belang van voldoende (buiten)

beweging, verantwoorde voeding en een gezond leven. Ook via Wereldmelkdag, via schoolmelkprogramma's, Goodness of Dairy-campagnes, het programma Jongeren op Gezond Gewicht (JOGG) en Iedereen Fit op School krijgen ouders en kinderen informatie over een gezonde voeding en een actieve leefstijl.

Daarnaast heeft FrieslandCampina een eigen 'FrieslandCampina Institute', dat er vooral is voor diëtisten en professionals in de gezondheidszorg. Er worden congressen en e-learning's aangeboden en rondetafelsessies georganiseerd over diverse onderwerpen, zoals gezondheid in alle leeftijdsfasen en de voedingskundige samenstelling van melk en zuivelproducten. Het FrieslandCampina Institute werkt samen met wetenschappers, voedings- en gezondheidsprofessionals en de beroepsverenigingen van diëtisten, jeugdgezondheidszorg en sport- en fitness-professionals. Het FrieslandCampina Institute is actief in verschillende landen en via verschillende communicatiekanalen, onder meer via de eigen website van het FrieslandCampina Institute.

Toegang tot voedsel
Elke dag voldoende voedingsstoffen binnen krijgen is belangrijk. Maar helaas is dat niet voor iedereen haalbaar. Zo is een tekort aan jodium, vitamine A en ijzer een grote bedreiging voor vrouwen en kinderen in landen met lage inkomens. FrieslandCampina wil zuivel beschikbaar maken voor zoveel mogelijk mensen, vooral voor mensen met lage inkomens. Daarbij wordt gekeken naar verkrijgbaarheid, prijzen en verpakkingen. Zo werkt FrieslandCampina in Nederland samen met de voedselbanken en in Europa, Azië en Afrika met verschillende schoolmelkprogramma's. In Nigeria zijn een

INHOUD

BETERE VOEDING

	2018	2017
Productsamenstelling (in percentage van het totale verkochte volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards)	66	64
Balans productaanbod (in percentage basisvoedingsmiddelen van het totale verkochte volume consumentenproducten)	80	81

aantal jaar geleden 'sachets' op de markt gebracht: betaalbare porties geconcentreerde zuivel die verrijkt zijn met vitamines en mineralen en die overal verkrijgbaar zijn.

Het is een uitdaging om de toegankelijkheid van voedsel te vergroten en de inname van voldoende voedingsstoffen te verhogen. Daarom is FrieslandCampina in 2018 gestart met de tweede editie van de 'Southeast Asia Nutrition Surveys' (SEANUTS II). Dit wetenschappelijke onderzoek moet inzicht geven in de voedingsstatus van kinderen in Indonesië, Vietnam, Thailand en Maleisië. Dat onderzoek gebeurt in nauwe samenwerking met overheden en organisaties in de betrokken landen.

Fokus: kwaliteit en voedselveiligheid
Voedsel moet niet alleen gezond zijn, maar ook veilig en van een uitstekende kwaliteit. FrieslandCampina heeft een uniform kwaliteitssysteem 'Fokus' om de veiligheid en kwaliteit binnen de hele keten te waarborgen. Dat geldt vanaf de boerderij tot aan de distributie in de winkels. Fokus biedt consumenten, klanten en overheden de garantie dat producten en productieprocessen aan de strenge eisen voor kwaliteit en veiligheid voldoen.

Producten en processen worden voortdurend onderzocht op microbiologische kwaliteit, hygiëne en samenstelling. FrieslandCampina heeft niet alleen zijn eigen inspectieteams, maar maakt ook gebruik van onafhankelijke, externe instanties. Dankzij Fokus voldoet FrieslandCampina aan onder andere de (inter) nationale regelgeving en standaarden voor voedselveiligheid en -kwaliteit via HACCP, ISO 9001 en FSSC 22000.

De Gouden Kwaliteitsregels van FrieslandCampina worden door medewerkers op alle productielocaties nagevolgd. Het gaat om:

- 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



Victina Tse
Manager public relations en corporate social responsibility in Hongkong

“Betere voeding maken gaat ook om de best mogelijke voeding voor zwangere vrouwen. In Hongkong is Frisomum op de markt gebracht. Een speciaal product met voedingsstoffen om zwangere vrouwen en hun baby's te ondersteunen. Het bevat DHA (omega 3-vetzuren), calcium, vitamine D en B12, jodium, choline, foliumzuren en andere belangrijke voedingsstoffen voor zwangere vrouwen. Met Frisomum ondersteunen we zwangere vrouwen bij het innemen van hun dagelijkse portie voedingsstoffen. Het helpt hen ook om een gezond gewicht te behouden. Zowel over- als ondergewicht is riskant voor aanstaande moeders. Zwangere vrouwen helpen met Frisomum is een manier om betere voeding te maken.”



PIJLEN GERICHT OP EXTRA PROTEÏNEN

“In Azië wordt vooral de link gelegd tussen melk en calcium. Dat melk van nature ook hoogwaardige eiwitten bevat, is hier nog relatief onbekend. Daarom zijn we twee jaar geleden gestart met een project om een nieuw product te lanceren met extra eiwitten om de dag goed te starten”, licht manager development in Singapore Yuchu Zhang toe. “Dat is een melk met extra proteïnen geworden die we in april in Vietnam en in september in Thailand hebben geïntroduceerd. Andere landen in de regio volgen binnenkort.” Yuchu en haar collega's werken ook aan andere productlijnen met extra proteïnen. “We zijn hard bezig met het neerzetten van de 'protein story' in Azië. We verleggen écht onze grenzen!”

Kinderen aanmoedigen om te sporten

Innovatie

Productieprocessen die minder energie verbruiken, het ontwikkelen van duurzame verpakkingen, het inzichtelijk maken van oplossingen voor het verlagen van de ecologische voetafdruk van de melkveehouderij: de medewerkers van het FrieslandCampina Innovation Centre in Wageningen leveren een belangrijke bijdrage aan het verduurzamen van de zuivelketen. Daarnaast werken zij samen met medewerkers uit de business groups aan nieuwe producten of variaties op producten: zo nauw mogelijk aansluitend bij wensen en behoeften van consumenten en afnemers. De focusgebieden uit de nieuwe ondernemingsstrategie staan daarbij centraal.

Milkubator

Het proces van innoveren wordt zoveel mogelijk versneld: het verkorten van de tijd waarin een product op de markt komt, heeft het afgelopen jaar veel aandacht gehad. In 2017 is begonnen met de zogenaamde 'Milkubator', een platform waarbij als een start-up gewerkt wordt en waarmee snel innovaties naar de markt worden gebracht. Inmiddels zijn enkele van deze innovaties opgenomen in het productaanbod.

Ook bij onderzoeken die een langer tijdspad nodig hebben, wordt gekeken naar allerlei verschillende manieren om het innovatieproces te versnellen. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor 'open innovatie', waarbij onder andere samengewerkt wordt met veel verschillende kennisinstellingen. Bij FrieslandCampina werken experts op het gebied van voedingskunde, melkcomponenten, procestechnologie, producten, verpakkingen, duurzaamheid en melkveehouderij. Dankzij hun kennis en kunde is FrieslandCampina in staat de productieketen continu te verbeteren en te vernieuwen. In 2018 investeerde FrieslandCampina 80 miljoen euro in zijn research & development-activiteiten.

Belangrijke productinnovaties

- Human-like Milk Oligosaccharide, ingrediënt voor kindervoeding
- Friso Comfort Next, nieuwe receptuur voor kindervoeding
- Whey Protein Isolate, puur eiwitingrediënt voor onder meer sportvoeding
- Dutch Lady/Foremost Proteine Plus, lang houdbare melk met hoogwaardige eiwitten
- Landliebe-kwark



ONDERZOEK ONDER KINDEREN

FrieslandCampina heeft in 2018 bekend gemaakt dat er opnieuw een onderzoek gaat plaatsvinden onder kinderen in Zuidoost-Azië. Dit SEANUTS-onderzoek (Southeast Asia Nutrition Survey) zal inzicht geven in wat kinderen in Indonesië, Thailand en Maleisië eten en drinken. Het wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met instituten en universiteiten. De resultaten worden verwacht in 2021 en zullen worden gebruikt om zuivelproducten te ontwikkelen die passen bij de voedingsbehoeften van de kinderen. Het onderzoek geeft ook wetenschappelijk inzicht aan overheden, zodat er beleid gemaakt kan worden voor de gezondheid van kinderen.



NIEUWE KINDERVOEDING IN MEXICO

Een nieuwe impuls voor de portfolio in kindervoeding in Mexico: Friso Comfort Next. Een innovatie voor kinderen ouder dan een jaar met spijsverteringsproblemen. "Onze afnemers vroegen om een product dat dat kan aanpakken", vertelt Minke Burgers, projectmanager. "We wilden zeker weten dat we een product zouden ontwikkelen dat het juiste antwoord is op dit probleem. We hebben met kinderartsen gesproken en hoorden dat kinderen van een jaar en ouder dikwijls last hebben van constipatie (moeite met ontlasting) en krampjes. Het is erg fijn dat we nu een product kunnen aanbieden dat een oplossing is voor kinderen met deze klachten."



Everyone has a Peak



Reach for your Peak



ZIJN WAAR DE KLANT IS, ALTIJD EN OVERAL

Vakmanschap en innovatie

Sinds de jaren vijftig ontvangt het familiebedrijf Bäckerei Kistenpfennig gasten in de omgeving van München, Duitsland. Voor ieder wat wils: brood, koffiecreaties en gebak. "Vroeg in de ochtend komen gasten voor een snelle cappuccino, rond de middag voor koffie met gebak, in de middag voor lunch met sandwiches en in de avond verkopen we ons ambachtelijke broodassortiment", vertelt Simone, dochter van de eigenaar van Bäckerei Kistenpfennig. De bakkerijketen werkt sinds 2018 met Lattiz om beter in te spelen op de behoeften van de 24/7-consument.

De bakkerij wordt al generaties lang gekenmerkt door Beiers vakmanschap, traditionele bakrecepturen en een huiselijke sfeer in de filialen. Kistenpfennig blijft ook constant vernieuwen in het assortiment en de bedrijfsvoering om in te spelen op de veranderende markt. "We zijn altijd op zoek naar innovaties om in de behoeftes van de consument te blijven voorzien en ons dagelijks werk makkelijker te maken zonder in te leveren op kwaliteit. De introductie van Lattiz in de bakkerij om melkkoffies te maken is daarvan een mooi voorbeeld. De medewerkers kunnen beter met de koffiemachine werken, doordat Lattiz het opschuimen van de melk overneemt. Met Lattiz bereiken we een aanzienlijk snellere productie van ons melkschuim, terwijl we een constante hoge kwaliteit behouden", aldus Simone Kistenpfennig.

Keuzes maken voor de lange termijn

Als familiebedrijf is Bäckerei Kistenpfennig gericht op de lange termijn en daarom maken zij keuzes die aansluiten op de familiewaarden. Simone Kistenpfennig: "Als familie vinden wij het belangrijk dat iedereen goed kan leven. Daarom zijn we nooit

op zoek naar het goedkoopste product. Het spreekt ons aan dat we met Lattiz de prijs van melk op een niveau houden waar iedereen goed van kan leven."

Niet iedere trend volgen

De bakkerij blijft zich constant ontwikkelen om in te spelen op de veranderende markt. "In het noorden van München is catering bijvoorbeeld belangrijk. Daarom bieden we in onze vestigingen een uitgebreide lunch en tal van grill-sandwiches. Versgeperste sappen en eiergerechten maken nu deel uit van ons standaardassortiment. Toch volgen we niet iedere trend. We kiezen wat bij ons past als een familiebakkerij en wat niet. We willen graag nog een aantal filialen openen, maar ons ook concentreren op het verbeteren van onze bestaande vestigingen."

Onze merken

Friso, Frisian Flag, Dutch Lady, Frico, Peak, Debic, Campina:
over de hele wereld heeft FrieslandCampina merken met een
gevestigde reputatie in hun markten. Voor de consument, maar ook
voor de professionele gebruikers. De business group Ingredients
voert zes merken voor de business-to-business-afnemers:
de voedingsmiddelenindustrie en de
farmaceutische industrie.

INGREDIENTS:

DOMO®

DMV

kievit

creamy
creation

Nutrifeed

DFE
pharma

nourishing by nature

RESULTATEN 2018

Goede inkomsten voor onze boeren

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



In de tweede helft van het jaar was er sprake van een toename van verkoopvolumes

Omzet onderneming lager

De daling van de omzet met 4,6 procent is toe te schrijven aan valuta-effecten (2,3 procent) en de verkoop van Riedel (0,7 procent). De lagere volumes en verkoopprijzen zorgden voor een negatief effect van 1,6 procent. De volumes van alle business groups namen af ten opzichte van 2017. In de tweede helft van het jaar was er sprake van een toename van 2,3 procent van de verkoopvolumes van toegevoegdewaardeproducten ten opzichte van het eerste halfjaar. De kostprijs van de omzet daalde met 4,2 procent tot een bedrag van 9.761 miljoen euro.

Bedrijfsresultaat en winst dalen

Het bedrijfsresultaat nam in 2018 met 23,0 procent af naar 342 miljoen euro (2017: 444 miljoen euro). Het lagere bedrijfsresultaat werd onder meer veroorzaakt door een additioneel verlies van ruim 100 miljoen euro op basiszuivel ten opzichte van 2017. Dit was mede het gevolg van lage basiszuivelprijzen ten opzichte van de garantieprijs (de prijs die FrieslandCampina als basis aan de leden-melkveehouders voor de melk betaalde), vooral in de eerste helft van 2018. Daarnaast had FrieslandCampina last van toegenomen concurrentie in de markt voor kindervoeding in China en Hongkong. Door extra investeringen in innovatie, marketing, verkoop en distributie wist FrieslandCampina marktposities in China en Hongkong te handhaven.

Incidentele lasten drukten eveneens het resultaat. Deze hielden verband met aangekondigde sluitingen van productielocaties en lopende herstructureringen. Samen met de transformatiekosten bedragen de incidentele lasten in 2018 circa 50 miljoen euro.

Focus op behoud van marktaandelen in kindervoeding

De winst nam in 2018 af met 10,6 procent naar 203 miljoen euro (2017: 227 miljoen euro). Dit is het gevolg van een lager bedrijfsresultaat. FrieslandCampina investeerde 540 miljoen euro in reclame en promoties. Dat is vrijwel gelijk aan 2017, maar met meer focus op behoud van marktaandelen in kindervoeding in China en Hongkong. De verkoop- en algemene beheerskosten bleven met 867 miljoen euro gelijk aan vorig jaar.

Omslag in tweede helft van 2018

In de tweede helft van 2018 werden de eerste positieve resultaten van de ingezette verandering zichtbaar. Zo namen in de tweede helft van het jaar de volumes van alle business groups in totaal met 2,3 procent toe ten opzichte van het eerste halfjaar. De verkoop van kaas leverde een positief resultaat op in de tweede helft van het jaar. Om posities in kaas te versterken werden in de tweede helft van het jaar vier acquisities afgerond. Ook werd een samenwerkingsovereenkomst voor de productie van mozzarella getekend om verdere groei in dit kaassegment te borgen. Daarnaast was er sprake van een sterk verbeterde volumegroei voor de business group Consumer Dairy in met name Azië.

Diverse verbeterprogramma's droegen bij aan een besparing van 85 miljoen euro. In het kader van World Class Operations Management (WCOM) werden op verschillende productielocaties de processen doorgelicht, wat heeft geleid tot diverse verbeteringen en besparingen. In het kader van het programma Focus on Reducing Cost Everywhere (FORCE) werden besparingen doorgevoerd op onder meer softwarelicenties, reizen en het inzetten van tijdelijke medewerkers.

Resultaten per business group

Vanaf 1 januari 2018 kent FrieslandCampina een nieuwe organisatiestructuur die de onderneming slagvaardiger maakt. Er zijn vier marktgeoriënteerde business groups ingericht. De rapportage van de cijfers over 2018 ten opzichte van 2017 (en daarvoor) is aangepast aan de nieuwe organisatiestructuur.

Consumer Dairy

- Omzet en volume daalden licht, bedrijfsresultaat nam toe ten opzichte van 2017.
- Positieve volumeontwikkeling in het Midden-Oosten en Afrika. De productie in Nigeria kwam terug op het niveau van voor de brand in de productielocatie in januari 2017.
- Kleine volumegroei in Azië, met uitzondering van Pakistan waar het volume pas in de loop van het vierde kwartaal herstelde.
- Productie van roomspuitbussen is uit efficiëntieoverwegingen verplaatst van Saint-Paul-en-Jarez (Frankrijk) naar Lummen (België).
- Overname van activiteiten Best Cheese (Nederland en Verenigde Staten), Jana Foods (Verenigde Staten) en Millán Vicente (Spanje) om de positie in de verkoop van Nederlandse speciaalkazen te versterken.
- Campina Biologisch (Nederland) lanceerde een lijn dagverse biologische zuivelproducten in een nieuwe klimaatneutrale verpakking die 100 procent recyclebaar is met een dop en coating van plastic van organisch restmateriaal.
- Campina (Nederland) introduceerde een zuivellijn met het 'On the way to PlanetProof'-keurmerk met integrale aandacht voor dier, natuur en klimaat.
- Landliebe (Duitsland) breidde assortiment uit met kwark.

- Melkschuimsysteem Lattiz in Duitsland en Frankrijk geïntroduceerd.
- Olper's en Tarang (Pakistan) opnieuw gelanceerd om omzet en winstgevendheid te herstellen.

Specialised Nutrition

- Omzet en winst lager door lagere volumes, negatieve valutaresultaten en lange doorlooptijden in de supply chain.
- Volumestijging van Friso Prestige in het ultra-premium segment in China onvoldoende om lagere omzet in andere segmenten te compenseren. Toename van verkoop lokaal geproduceerde Dutch Lady-kindervoeding.
- Omzet- en winstdaling in Hongkong vanwege concurrentie. Friso bleef marktleider in Hongkong.
- Omzetgroei Friso in Maleisië en Indonesië. Dutch Lady en Frisian Flag hadden in deze landen last van concurrentie. Friso bleef marktleider in Vietnam ondanks sterke marktdaling in de grote steden.
- Gemengd beeld in Europa, Midden-Oosten en Afrika. Volumegroei in het Midden-Oosten, Rusland en Nigeria en volumedaling in Griekenland.
- Volume Optimel-ouderenvoeding in Hongkong stabiliseerde.

Ingredients

- Omzet beïnvloed door lagere grondstofprijzen, deels doorberekend aan de markten.
- Volumeontwikkeling over hele linie stabiel. Minder vraag naar diervoeding en verschuiving focus binnen FrieslandCampina Kievit naar vergroting van winstgevendheid ten koste van volume.
- Goede resultaten in sportvoeding, medische voeding en kindervoeding door volume en prijs.

- Tegenvallende resultaten in supply chain en joint venture DFE Pharma.
- Nieuwe productiefaciliteit in Borculo draait eerste commerciële producties.
- Wereldwijde SAP-implementatie voor alle commerciële en planning & logistieke entiteiten van Ingredients in juni 2018.

Dairy Essentials

- Omzet en bedrijfsresultaat nadelig beïnvloed door lage basiszuivelprijzen ten opzichte van de garantieprijs, met name in het eerste en vierde kwartaal.
- De gemiddelde verkoopprijzen verbeterd ten opzichte van de marktindex voor basiszuivelprijzen.
- Volumestijgingen gerealiseerd met kaas volgens VLOG-standaard (Duitsland), Valess en kaasspecialist Zijerveld.
- Reductie van noodzakelijke verkopen van melk op spotmarkt gerealiseerd.
- Kostenreductie met succes doorgevoerd. De kostenniveaus in de supply chain onder druk, mede door incidentele lasten.
- Met het oog op efficiëntieverbetering kaasverpakkingsactiviteiten Sénas (Frankrijk) ondergebracht in Genk (België) en Leerdam (Nederland) en sluiting van de mozzarella-productielocatie in Bree (België) aangekondigd.
- Verwerkingsovereenkomst met DMK Group voor de productie van mozzarella om verdere groei in dit segment te realiseren.

Winstverdeling

Van de winst in 2018 van 203 miljoen euro werd 73 miljoen euro toegerekend aan minderheidsbelangen (2017: 31 miljoen euro). De executive board stelde voor om 74 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve (2017: 143 miljoen euro). De resterende winst werd als volgt bestemd: 47 miljoen euro gereserveerd als rentevergoeding aan

RESULTATEN PER BUSINESS GROUP

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2018	2017	Δ%
Consumer Dairy			
Omzet	5.498	5.697	-3,5
Omzet voor valuta-effecten	5.710	5.697	0,2
Bedrijfsresultaat ¹	▲		
Prijseffect op de omzet ¹	▲		
Volumeontwikkeling (in procenten) ¹	-1,2		
Volumemix-effect op de omzet (in procenten) ¹	0,0		

Specialised Nutrition

Omzet	1.247	1.301	-4,2
Omzet voor valuta-effecten	1.292	1.301	-0,7
Bedrijfsresultaat ¹	▼		
Prijseffect op de omzet ¹	▲		
Volumeontwikkeling (in procenten) ¹	-2,5		
Volumemix-effect op de omzet (in procenten) ¹	-1,9		

Ingredients

Omzet	1.735	1.794	-3,3
Omzet voor valuta-effecten	1.753	1.794	-2,3
Bedrijfsresultaat ¹	▼		
Prijseffect op de omzet ¹	▼		
Volumeontwikkeling (in procenten) ¹	0,4		
Volumemix-effect op de omzet (in procenten) ¹	3,4		

Dairy Essentials

Omzet	3.060	3.226	-5,1
Bedrijfsresultaat ¹	▼		
Prijseffect op de omzet ¹	▼		
Volumeontwikkeling (in procenten) ¹	-4,9		
Volumemix-effect op de omzet (in procenten) ¹	-1,3		

¹ Ten opzichte van 2017

Overnames versterken onze positie in kaas

houders van ledenobligaties (2017: 44 miljoen euro) en 9 miljoen euro als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie aan de onderneming (2017: 9 miljoen euro).

Toename operationele kasstroom
De kasstroom uit operationele activiteiten nam met 201 miljoen euro toe tot 619 miljoen euro (2017: 418 miljoen euro) door verbetering van het werkkapitaal. In 2018 bedroeg de uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities 490 miljoen euro (2017: 414 miljoen euro). Er werd 461 miljoen euro geïnvesteerd in productiecapaciteit en efficiëntie- en kwaliteitsverbeteringen (2017: 531 miljoen euro).

Versterking onderneming en marktpositie
Om de onderneming te versterken zijn niet-winstgevende activiteiten tegen het licht gehouden en is geïnvesteerd in verbetering van bedrijfsprocessen. Naast verplaatsing van productieactiviteiten en aangekondigde sluitingen, werden de activiteiten met betrekking tot financiële transacties in Europa en Azië grotendeels samengebracht in de financial shared services centres in Boedapest (Hongarije) en Kuala Lumpur (Maleisië). Naast acquisities en een verwerkings-overeenkomst voor de productie van

mozzarella met DMK Group heeft FrieslandCampina de resterende aandelen in Friesland Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd overgenomen. De werkmaatschappij produceert en verkoopt kindervoeding onder het merk Dutch Lady in China en ook produceert ze thee- en kofficreamers voor Kievit. Met deze overname heeft FrieslandCampina het volledige belang van de voormalige jointventureactiviteiten inclusief de productie-locatie in de buurt van Shenyang (China).

Waardecreatie afgenomen
Over het jaar 2018 werd bovenop de FrieslandCampina-garantieprijs in totaal 62 miljoen euro aan leden-melkveehouders uitgekeerd (2017: 142 miljoen euro). Hiervan is 48 miljoen euro (0,46 euro per 100 kilo melk) prestatietoeslag. De uitgifte van ledenobligaties over 2018 bedroeg 14 miljoen euro (0,13 euro per 100 kilo melk). In totaal bedroeg de waardecreatie (de prestatietoeslag en uitgifte ledenobligaties) per 100 kilo melk 0,59 euro (2017: 1,33 euro). De afname kwam door een lager resultaat.

De FrieslandCampina-melkprijs voor de leden-melkveehouders over 2018 daalde met 6,4 procent naar 37,43 euro per 100 kilo melk

(2017: 40,01 euro). De FrieslandCampina-garantieprijs over 2018 bedroeg 36,05 euro per 100 kilo melk, een afname van 5,0 procent ten opzichte van 2017 (37,96 euro). De daling van de garantieprijs was het gevolg van lagere melkprijzen van de referentiebedrijven. De vergoeding voor bijzondere melkstromen bedroeg 0,16 euro (2017: 0,12 euro). Verdeeld over alle melk kwam de weidegangtoeslag op 0,63 euro per 100 kilo melk (2017: 0,60 euro).

De biologische melkprijs over 2018 bedroeg 49,05 euro per 100 kilo melk (2017: 51,43 euro). De biologische garantieprijs was 47,46 euro per 100 kilo melk (2017: 49,10 euro). De prestatietoeslag en de uitgifte van ledenobligaties waren hetzelfde als bij reguliere melk.

Op 1 september 2018 betaalde FrieslandCampina een interim-uitkering van 0,41 euro per 100 kilo melk uit aan de leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Dit was 75 procent van de pro-forma-prestatietoeslag over het eerste halfjaar (0,21 euro per 100 kilo melk over het gehele jaar). De finale afrekening vindt plaats in maart 2019. Dat gebeurt op basis van de jaarresultaten van FrieslandCampina en de door de melkveehouder in 2018 geleverde

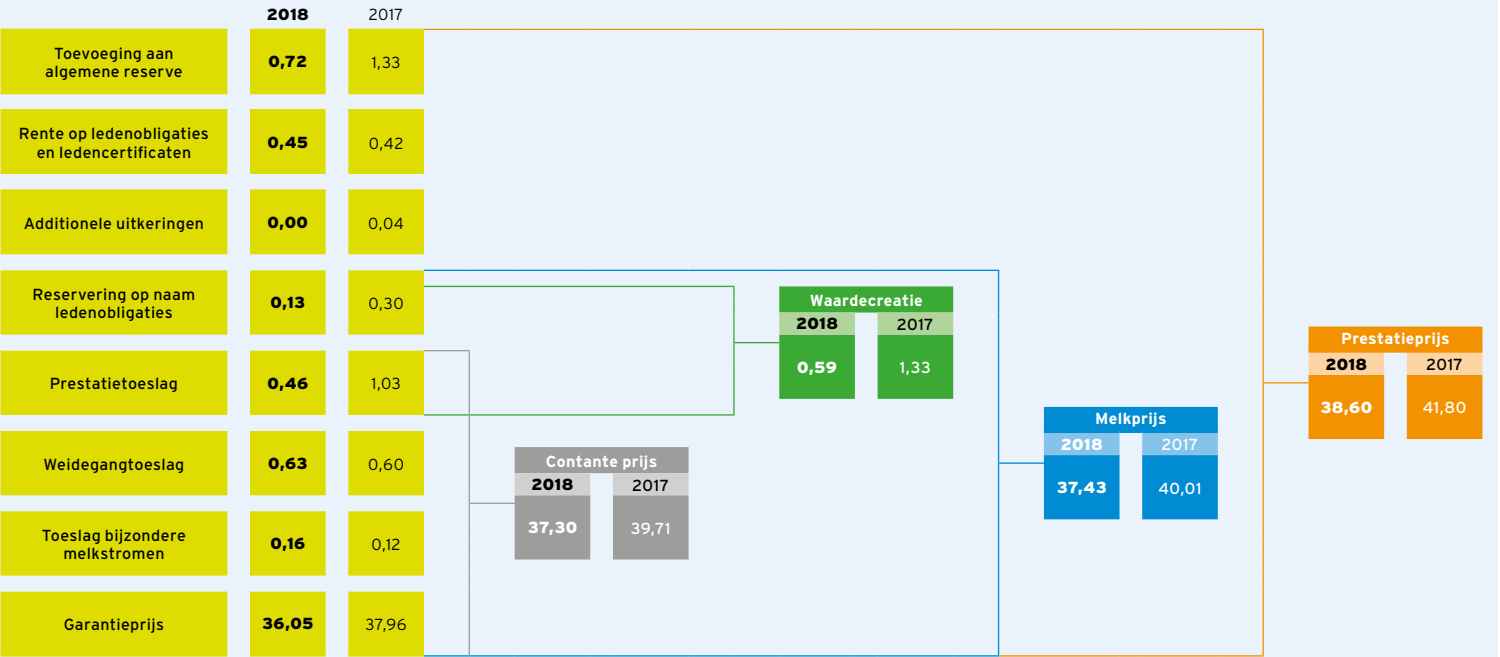


DAIRY VILLAGE IN INDONESIA

In het kader van het Dairy Development Programme van Frisian Flag Indonesia is in december voor het eerst een Dairy Village geopend. De Dairy Village maakt onderdeel uit van een programma dat medegefinancierd wordt door de Nederlandse overheid en wordt gesteund door de Indonesische overheid. De Dairy Village is een moderne en duurzame boerderij waarin vijf tot tien Indonesische melkveehouders samenwerken. Allen zijn lid van de North Bandung Cow Farmers Cooperatives in Lembang, West Java. De melkveehouders delen de faciliteiten op de boerderij en krijgen trainingen aangeboden om efficiënter te kunnen werken om zo de productiviteit en kwaliteit van de melk te verbeteren.

Melkprijs en prestatieprijs

In euro's per 100 kg melk, bij 800.000 kg melk per jaar (exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose)



hoeveelheid melk. De prestatietoeslag over 2018 bedroeg 0,46 euro per 100 kilo melk. De leden-melkveehouders ontvangen van de prestatietoeslag nog 0,25 euro per 100 kilo.

De totaal uitgekeerde rente op ledenobligaties is in 2018 gestegen naar 47 miljoen euro (2017: 44 miljoen euro). Dit kwam door het toegenomen aantal obligaties. De rente over de periode 1 januari tot 31 mei 2018 bedroeg 2,976 procent. De rente over de periode 1 juni tot 30 november 2018 kwam op 2,981 procent en de rente in de maand december 2018 op 2,997 procent (de rente op de 6-maands Euribor was voor december 2018 -0,253 procent). Per 100 kilo ledenmelk was de gemiddelde rente-uitkering 0,45 euro (2017: 0,42 euro).

Afname melkaanvoer leden

Om ervoor te zorgen dat de fosfaatproductie onder het fosfaatplafond blijft, mag een melkveebedrijf met bedrijfsmatig gehouden melkvee vanaf 1 januari 2018 niet méér fosfaat produceren dan het aantal fosfaatrechten toelaat. Daardoor nam het aantal melkkoeien in 2018 af. Bovendien was er sprake van een zeer droge zomer. Als gevolg hiervan daalde

de melkaanvoer van leden-melkveebedrijven in 2018 ten opzichte van het jaar daarvoor met 3,2 procent tot 10.375 miljoen kilo melk (2017: 10.716 miljoen kilo melk).

Dairy Development Programme

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

In 2018 namen 80.216 (2017: 20.347) lokale boeren deel aan een training in het kader van het DDP in Nigeria, Vietnam, Thailand,

Maleisië, Indonesië, Pakistan en Roemenië. De laatste twee landen telden dit jaar voor het eerst mee. Het aantal lokale boeren dat direct en indirect onderdeel was van het DDP, kwam op meer dan 250.000. Daarnaast mat FrieslandCampina in 2018 voor het tweede jaar in hoeverre melkveehouderijen in DDP-landen voldeden aan de Good Dairy Farming Practices van de voedsel- en landbouworganisatie van de Verenigde Naties (FAO). Van een focusgroep van 279 melkveebedrijven in Vietnam, Indonesië en Maleisië, en in 2018 ook voor het eerst Thailand, scoorde 63 procent minimaal 'goed'. Exclusief Thailand scoorde minimaal 54 procent 'goed' in 2018.

DDP in 2018

- Dochteronderneming Frisian Flag Indonesia (FFI) opende, samen met een aantal partners, de eerste Dairy Village van het land. In deze moderne en duurzame boerderij werkten meerdere Indonesische melkveehouders samen.
- FrieslandCampina WAMCO kondigde plannen aan om 23 miljoen euro te investeren in de Nigeriaanse zuivelsector om de lokale melkproductie te

- verhogen. Onderdeel van het plan was het opzetten van modelboerderijen en melkcollectiepunten.
- Engro Foods (Pakistan) won de prestigieuze Commonwealth Company of the Year Award voor de programma's die het organiseerde om de rol van vrouwen in de melkveehouderij te versterken.
 - In het afgelopen jaar adviseerden 16 medewerkers en 17 leden-melkveehouders van FrieslandCampina onder meer 24 coöperaties tijdens 23 adviesmissies voor FrieslandCampina en partnerorganisatie Agriterra.

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

² De nettoschuld betreft kortlopende en langlopende rente-dragende verplichtingen, vorderingen op en verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. minus ter vrije beschikking staande liquide middelen.

³ Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2018 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 0,63 euro per 100 kilo melk. Daarnaast wordt op basis van coöperatieve regelingen ook 0,50 euro per 100 kilo weidemelk uitgekeerd. Om dit te financieren wordt 0,35 euro per 100 kilo melk ingehouden op alle melk. Hiervan wordt ook de deelweidegangtoeslag betaald.

⁴ Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van onder meer Landliebe-melk van 1,00 euro per 100 kilo melk en het verschil tussen de garantieprijzen voor biologische melk (47,46 euro) en de garantieprijzen (36,05 euro) per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,16 euro per 100 kilo melk.

⁵ De sterke stijging van het totaal aantal getrainde lokale boeren in DDP-landen is het gevolg van het meetellen van trainingen in de landen Pakistan en Roemenië en een eenjarig project in Nigeria.

GOEDE INKOMSTEN VOOR ONZE BOEREN

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Resultaten	2018	2017	Δ%
Netto-omzet	11.553	12.110	-4,6
Netto-omzet voor valuta-effecten	11.828	12.110	-2,3
Bedrijfsresultaat	342	444	-23,0
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	361	444	-18,7
Winst	203	227	-10,6
Winst voor valuta-effecten	209	227	-7,9
Bedrijfsresultaat in percentage van de netto-omzet	3,0	3,7	

Balans			
Balanstotaal	8.822	9.046	-2,5
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	3.209	3.178	1,0
Eigen vermogen in percentage van het balanstotaal	36,4	35,1	
Weerstandsvermogen in percentage van het balanstotaal ¹	14,8	14,2	
Nettoschuld ²	1.287	1.400	-8,1

Kasstroom			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	619	418	48,1
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-490	-414	-18,4
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-101	-116	12,9

Investerings	461	531	-13,2
--------------	-----	-----	-------

Leden-melkveehouders			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	12.104	12.707	-4,7
Aantal leden einde jaar	18.261	18.645	-2,1
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.375	10.716	-3,2
Totale vergoeding leden-melkveehouders	3.933	4.346	-9,5

Waardecreatie voor leden-melkveehouders			
in euro's per 100 kg melk (exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose)			
Garantieprijs	36,05	37,96	-5,0
Prestatietoeslag	0,46	1,03	
Weidegangtoeslag ³	0,63	0,60	
Bijzondere melkstromen ⁴	0,16	0,12	
Contante prijs	37,30	39,71	-6,1
Reservering ledenobligaties	0,13	0,30	
Melkprijs	37,43	40,01	-6,4
Additionele uitkeringen	0,00	0,04	
Rente op ledenobligaties	0,45	0,42	
Algemene reserve	0,72	1,33	-45,9
Prestatieprijs	38,60	41,80	-7,7

Dairy Development Programme			
(alle cijfers hebben betrekking op landen waar het DDP actief is)			
Lokale boeren die deelnemen aan een training (in aantal)	80.216 ⁵	20.347	294,2
Percentage boeren met minimaal een goede score op de Good Dairy Farming Practices (GDFF)	63	54	



leder kalf gezond groot

Nieuw leven in de stal verdient het beste; warme zorg, een gezonde leefomgeving én goede voeding.

De kalvermelkpoeders van Kalvolac worden gemaakt met melk uit eigen stal, van leden van onze coöperatie FrieslandCampina. We leren veel van onze leden. Geen enkel bedrijf is hetzelfde. Maar een ding hebben we allemaal gemeen; als het beter kan, gaan we voor beter.

We delen onze kennis graag op onze website. Bezoek ons op kalvolac.nl

Kalvolac

by FrieslandCampina Nutrifeed



LEIDEN MET DUURZAAMHEID

Boeren met oog voor natuur en klimaat

De consument vraagt om duurzame producten. Lid-melkveehouder Marijke Rijsburger uit Zoeterwoude is blij dat FrieslandCampina in 2018 de duurzamere zuivellijn met het keurmerk 'On the way to PlanetProof' op de markt heeft gebracht.

"Mooi dat wij als grote speler deze stap durven te zetten. Ik hoop wel dat de consumenten ook echt duurzame keuzes maken in de winkel. Dat wanneer ze voor het schap staan voor ons 'On the way to PlanetProof'-pak kiezen en ons helpen om te boeren met zoveel mogelijk oog voor dier, natuur en klimaat." Met de introductie van de duurzamere zuivellijn geven FrieslandCampina en zijn leden-melkveehouders verdere invulling aan de purpose *nourishing by nature* en aan de ambitie om een leidende positie op te bouwen met duurzaamheid.

Erkenning voor duurzaamheid

Het familiebedrijf van Marijke is een van de eerste melkveebedrijven die deze duurzame melkstroom levert. "Een heel mooie erkenning voor ons werk", zegt Marijke. "Wij zijn de vierde generatie van dit familiebedrijf", vervolgt ze. "Straks ben ik de vijfde generatie." Wanneer de bedrijfsovername gaat plaatsvinden, staat nog niet vast. Marijke is trots dat hun bedrijf 'PlanetProof'-melk mag leveren. "We vinden het mooi dat onze initiatieven op het gebied van duurzaamheid erkend worden."

Vogelnesten

Het bedrijf scoort goed op alle duurzaamheidsgebieden voor zuivel die het 'PlanetProof'-keurmerk van Stichting Milieukeur mag dragen: dierenwelzijn, natuur en klimaat. Zo geven ze de koeien te eten van eigen grasland en winnen ze warmte terug uit de melk. "Daarmee verwarmen we het water om de

melktank te reinigen." Ook heeft het bedrijf veel aandacht voor weidegang en dierenwelzijn. "Vorig jaar stonden de koeien bijna 200 dagen in de wei. Bij ziekte geven we ze veel tijd om te herstellen. Zo nodig melken we ze met de hand." Marijke's broer heeft veel aandacht voor vogels en kijkt altijd of hij nesten van weidevogels tegenkomt en maait daar omheen. Momenteel onderzoekt de familie of ze ook windmolens kunnen plaatsen. "Dat levert ons nog wat op ook."

Duurzame toekomst

Marijke wil in de toekomst het bedrijf van haar ouders overnemen. Tot de overdracht werken Marijke en haar vriend Max fulltime buiten de deur als veevoertegenwoordigers. "Elke cent is meegenomen. En zo doen we kennis op over wet- en regelgeving en bouwen we een financiële buffer op voor een duurzame toekomst."

De zuivelsector in 2018

Hoe zag de wereld van de zuivelmarkten eruit in 2018?

Ontwikkelingen en trends in de (mondiale) zuivelsector zijn van invloed op de resultaten van FrieslandCampina en bepalen toekomstige keuzes.

Het aanbod van boerderijmelk in Nederland daalde in 2018 met 3 procent ten opzichte van het jaar daarvoor. Het droge weer, de effecten van de fosfaatreductieregeling en de invoering van het stelsel van fosfaatrechten zijn de belangrijkste oorzaken van het iets achterblijvende melkaanbod ten opzichte van andere Europese landen.

Door de droogte in 2018 bleef de groei van het melkaanbod in Europa beperkt. Binnen de Europese Unie steeg het melkaanbod in 2018 met ongeveer 1 procent. In de Verenigde Staten was de groei in het melkaanbod ongeveer gelijk met Europa. In Nieuw-Zeeland maakte de melkproductie aan het einde van het jaar een groeispurt door en steeg ruim 2 procent ten opzichte van 2017.

Marktonwikkelingen

Melkprijzen

De gemiddelde melkprijzen in de Europese Unie daalden eerst licht tot 32 euro per 100 kg. Daarna volgde een stijging, met uiteindelijk een prijs van 36 euro per 100 kg tegen het einde van het jaar. In Nederland vertoonde de ontwikkeling van de melkprijzen eenzelfde trend op een iets hoger niveau.

Boter

Het boteraanbod bleef begin van dit jaar achter. Hierdoor konden prijzen oplopen tot tegen de 6.000 euro per ton in deze periode. Gaandeweg nam de productie toe, waardoor het prijsniveau uitkwam op ongeveer 4.000 euro per ton. In historisch perspectief is dit nog altijd een hoge prijs voor boter.

Melkpoeder

Begin 2018 lag er 380.000 ton magere melkpoeder in opslag. In 2018 is door Brussel 280.000 ton magere melkpoeder verkocht. Wel lagen de prijzen onder het interventieniveau: tussen de 1.050 en 1.450 euro per ton. De interventievoorraad is hiermee gedaald tot circa 100.000 ton eind 2018.

Kaas

Ongeveer de helft van de Nederlandse melk wordt gebruikt voor kaasproductie. De kaasprijs liet in 2018 een vrij stabiel verloop zien: van 2.700 euro per ton oplopend tot 3.000 euro ton later in het jaar. De productie van kaas groeide 2 procent ten opzichte van 2017. De toegenomen productie werd vlot afgezet in de markt.

Wereldwijde consumententrends

Wereldwijd vragen consumenten steeds meer om duurzaam geproduceerde zuivelproducten. Producenten op duurzame en transparante wijze is voor consument en maatschappij niet langer een 'nice to have' maar een 'must have'. Consumenten en klanten, maar ook de politiek, de overheid en andere stakeholders vinden het steeds meer vanzelfsprekend dat bedrijven niet alleen maximaal inzetten op dierenwelzijn en biodiversiteit, maar dat ze ook hun rol oppakken in het bijdragen aan een betere wereld en het behalen van internationale klimaatdoelstellingen. Zuivelproducenten en afnemers slaan daarom de handen ineen om wereldwijde duurzame standaarden te ontwikkelen. Consumenten zijn bereid om meer te betalen voor duurzame producten, als de extra vergoeding maar rechtstreeks ten goede komt aan de producenten, in het geval van de zuivelsector, de melkveehouders.

nourishing by nature

RESULTATEN 2018

Nu en in de toekomst

Leiden met duurzaamheid: dat is een belangrijke opdracht die FrieslandCampina, coöperatie en onderneming, zichzelf stelt. We werken al jaren aan een vermindering van de ecologische voetafdruk. Minder energieverbruik en een lagere CO₂-uitstoot zijn daar onderdeel van. Ook stimuleert FrieslandCampina inspanningen van leden-melkveehouders op het gebied van biodiversiteit en dierenwelzijn.

Sinds 2017 maakt FrieslandCampina in Europa voor 100 procent gebruik van groene stroom

Verkleinen van de ecologische voetafdruk

De uitstoot van broeikasgassen moet omlaag. FrieslandCampina streeft ernaar om die uitstoot in 2020 op hetzelfde niveau te houden als in 2010 (12.307 kton CO₂-equivalent). Dan gaat het om de broeikasgassen die vrijkomen op boerderijen van leden-melkveehouders, tijdens het transport van melk van de boerderij naar productielocaties en bij het verwerken van zuivel op de productielocaties. In 2018 is de totale uitstoot in de keten gedaald met 5,1 procent naar 12.462 kton CO₂-equivalent (2017: 13.136 kton CO₂-equivalent).



MINDER AMMONIAK EN ENERGIE

In de productielocatie in Laksi in Thailand is het afgelopen jaar een nieuwe koelinstallatie geplaatst. De oude installatie gebruikte relatief veel energie en ammoniak. De nieuwe installatie maakt gebruik van de best mogelijke technieken. Zo is het verbruik van ammoniak teruggebracht van 3.500 kg naar 80 kg. De besparing op energie heeft een grote invloed op het totale verbruik in de fabriek en brengt 7 procent besparing teweeg. De installatie is bovendien veel veiliger omdat er veel minder ammoniak gebruikt hoeft te worden.

De broeikasgasemissie bij productie en transport daalde met 8,7 procent naar 811 kton CO₂-equivalent. Dat is gebeurd door minder gas te verbruiken en meer duurzame energiebronnen toe te passen.

Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport

Sinds 2017 maakt FrieslandCampina in Europa voor 100 procent gebruik van groene stroom. Dit is 90 procent van het totale verbruik aan elektriciteit van de onderneming wereldwijd. 28 procent van alle groene stroom wordt bij de leden-melkveehouders ingekocht. De productielocatie in Veghel nam in 2018 afscheid van twee gasturbines en schakelde

gedeeltelijk over op groene stroom. Als in mei de tweede fase wordt opgeleverd, wordt er in de locatie 20 procent CO₂ gereduceerd.

In 2017 is FrieslandCampina al begonnen met een programma waarmee we in vier jaar tijd minimaal 8 procent energie willen besparen. Dat krijgt vorm door technologische procesinnovaties in Leeuwarden en Gerkesklooster die energiebesparingen zullen gaan opleveren. Als gevolg van het deels afronden van een aantal projecten is in het afgelopen jaar het energieverbruik gestabiliseerd op 2,8 GJ/ton.

Vermindering waterverbruik in de productie

Water is schaars in de wereld. Het waterverbruik in de productielocaties moet in 2020 lager zijn dan in 2010 of gelijk gebleven zijn. De besparingsmaatregelen richten zich daarbij vooral op landen waar weinig water is zoals in het Midden-Oosten, Afrika en Azië. Het waterverbruik van de productielocaties in deze gebieden is met zo'n 6 procent afgenomen. Zo werd in 2018 een nieuwe productiecapaciteit in gebruik genomen in Nigeria, die 15 procent minder water verbruikt dan in 2016. FrieslandCampina streeft in 2019 naar een wereldwijde doelstelling van 2 procent reductie per ton waterverbruik per jaar en vanaf 2020 naar 3 procent reductie.

GROENE ENERGIE OP PRODUCTIELOCATIE VEGHEL

Zes bundels van drie vuistdikke kabels in de grond met een totale lengte van 54 kilometer; open ontgravingen op de landerijen van een vijftal boeren en boringen op 27 meter diepte: FrieslandCampina Ingredients site Veghel heeft een nieuwe, duurzame energievoorziening die gevoed wordt met groene stroom. De eerste fase van project PowerUp! is sinds oktober klaar. Met de nieuwe energievoorziening wordt de CO₂-uitstoot van de locatie in Veghel met 20 procent verlaagd.

“We zijn voortdurend bezig om onze productieprocessen te verduurzamen”, vertelt Ad Snoeijen, energy officer in Veghel. “Wij verwerken hier 1,5 miljard kilo melk en 1 miljard kilo melkequivalent aan kaaswei per jaar. Het verwerken, indampen en drogen van die hoeveelheid melk en wei kost veel energie. Met deze nieuwe energievoorziening zetten we een belangrijke stap in de verduurzaming van onze keten. Dat is een van de strategische doelstellingen van FrieslandCampina.”



Duurzame inkoop agrarische grondstoffen en verpakkingen

Voor het maken van zuivelproducten is niet alleen melk nodig, maar ook allerlei andere agrarische grondstoffen en verpakkingen. In 2020 wil FrieslandCampina die alleen nog inkopen uit volledig duurzaam beheerde bronnen. Agrarische grondstoffen die al (voor een deel) worden ingekocht van duurzaam beheerde bronnen zijn cacao, sojaolie, palmolie, kokosolie, rietsuiker, bietsuiker, zetmeel en papier voor verpakkingen.

In 2018 is het aandeel ingekochte grondstoffen uit duurzaam beheerde bronnen gestegen naar 77 procent (2017: 55 procent).

Voor houdbare Chocomel koos FrieslandCampina in 2018 voor een verpakking van plantaardige materialen. Naast het karton, dat geproduceerd is van hout dat voor 100 procent afkomstig is uit FSC-gecertificeerde bossen, zijn ook de dop en het buitenste laagje van het pak gemaakt van planten. Op jaarbasis gaat het om zo'n 40 miljoen verpakkingen. FrieslandCampina ontving hiervoor een viersterrencertificaat ('Ok Biobased') van de geaccrediteerde inspectie- en certificatie-instelling Vinçotte.



HERGEBRUIK VAN VERPAKKINGEN

FrieslandCampina Vietnam hergebruikt verpakkingsmaterialen. Samen met verpakkingsleverancier Tetra Pak worden de verpakkingen, van de opstart van een productierun en de pakken die uit de markt terugkomen, weer ingenomen. Tetra Pak gebruikt het materiaal om milieuvriendelijke dakplaten te maken. Het maken van dakplaten vereist geen chemicaliën, alleen stoom en hoge druk. De dakplaten vervangen de risicovolle asbest dakplaten en metalen dakplaten. De productielocaties in Vietnam maken ook gebruik van de gerecyclede dakplaten.

Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet

De verduurzaming van de zuivelketen begint op de melkveebedrijven van de leden. Foqus planet is het verplichte kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma van de leden-melkveehouders in Nederland, België en Duitsland. Het programma kent vier thema's (bedrijf, koe, voer en melk) die onderverdeeld zijn in drie onderdelen:

1. Basiseisen: eisen op het gebied van hygiëne, melkkwaliteit en -veiligheid en diergezondheid en -welzijn.
2. Weidegang: koeien in de wei zijn onderdeel van het (Nederlandse) cultuurlandschap en dragen bij aan zichtbaarheid van de sector. Leden-melkveehouders ontvangen voor (deel)weidegang een toeslag.
3. Duurzame ontwikkeling: zes indicatoren voor een duurzame bedrijfsvoering, zoals energieverbruik, gezondheid en langere levensduur van melkkoeien en zorg voor het landschap. Leden die hierop goed scoren, ontvangen een beloning, die deels wordt vergoed vanuit een coöperatieve regeling.

Reductie uitstoot broeikasgassen op melkveebedrijven

Circa 90 procent van de totale uitstoot van broeikasgassen in de zuivelketen ontstaat op en rond de melkveebedrijven. In 2018 kwam een module beschikbaar die melkveehouders helpt de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. Via Foqus planet worden zij gestimuleerd om de module te gebruiken. De uitstoot van broeikasgassen op de melkveebedrijven is in 2018 afgenomen met 4,9 procent naar 11.651 kton CO₂-equivalent (2017: 12.248). De gemiddelde uitstoot van broeikasgas van een Nederlands melkveebedrijf is in 2018 1,13 kilo CO₂-equivalent per kilo melk. Deze berekening is vastgesteld door Wageningen Economic Research en FrieslandCampina research & development.

Melkveebedrijven als energieproducent

Met het Solar-programma stimuleert FrieslandCampina melkveehouders om zonnepanelen op staldaken te installeren. In 2018 zijn vijftig zonnedaken bij leden-melkveehouders geplaatst. In 2019 worden 400 daken voorzien van zonnepanelen. In totaal hebben 772 leden-melkveehouders zich aangemeld.



GROENE STROOM OP MARKEN

De locaties van leden-melkveehouders van FrieslandCampina zijn uitermate geschikt voor het opwekken van duurzame energie. Melkveehouder Wim Terlouw is de enige melkveehouder op het eiland Marken. Hij heeft zijn dak vol liggen met 437 zonnepanelen: hiermee is hij niet alleen volledig energieneutraal wat betreft zijn elektriciteitsvoorziening, maar voorziet hij ook 26 huishoudens van het eiland van groene stroom! Een mooi voorbeeld van een duurzame samenwerking in de omgeving.

Via de coöperatie Jumpstart stimuleert FrieslandCampina het gebruik van monomest-vergisters. Het project is gestart in oktober 2016. Na een aanlooperperiode draaien er acht installaties succesvol waarmee het afgelopen jaar 8 kton CO₂-reductie is gerealiseerd. Verwacht wordt dat het aantal installaties de komende jaren zal groeien.

Levensduur koe

Goede zorg voor de koe draagt eraan bij dat een koe langer leeft, minder medicatie nodig heeft en goede melk geeft. Dat geldt ook voor de levensduur van de koe. In

2011 (referentiejaar) was de gemiddelde levensduur van een koe in Nederland vijf jaar, acht maanden en elf dagen. Eind 2018 was de gemiddelde levensduur vijf jaar, zes maanden en veertien dagen. Dit is een daling van acht dagen ten opzichte van 2017. Reden van deze daling is de verplichte inkrimping van de veestapel vanwege fosfaatwetgeving, waarbij niet alleen oudere koeien zijn afgevoerd. Naar verwachting zal de levensduur vanaf 2019 toenemen als het effect van de fosfaatwetgeving achter de rug is.

Een lange levensduur van de koe start bij de eerste levensmaanden. Het KalfOK-programma, dat in 2018 is gestart, biedt hulp bij het verbeteren van de kwaliteit van de kalveropfok.

Weidegang

Om de leden aan te moedigen hun koeien in de wei te zetten, krijgen zij een toeslag op de melkprijs. In 2018 paste 81,2 procent van de leden-melkveehouders in Nederland een vorm van weidegang toe. In dat jaar nam het aantal melkveebedrijven met weidegang toe met 303. Daarmee is de doelstelling voor 2020 bereikt.

Biodiversiteit

Biodiversiteit, verscheidenheid in leven, is belangrijk voor de wereld. De leden van FrieslandCampina worden beloond voor hun bijdrage aan het behoud van flora en fauna. Via de biodiversiteitsmonitor kunnen melkveehouders aan de slag met indicatoren op het gebied van klimaat, kringlopen en natuur. Via themabijeenkomsten en studiegroepen worden melkveehouders aangemoedigd om maatregelen te nemen om de biodiversiteit te verbeteren. In 2018 had 55,6 procent van de melkveehouders inzicht in de scores van de monitor. Veel melkveehouders spannen zich in voor natuur- en landschapsbeheer via beheersovereenkomsten met derde partijen. Samen met BoerenNatuur (veertig collectieven) is een landelijk dekkend systeem ingericht om natuur- en landschapsbeheer te borgen.

VOORUITZICHT IN CHINA

In China werkt FrieslandCampina samen met de China Foundation for Poverty Alleviation (stichting voor armoedebestrijding) die mensen helpt hun leven te verbeteren. De zogenaamde 'Landelijke Versterking' is een topprioriteit in China en FrieslandCampina helpt nu al drie jaar bij dit initiatief. Zo zijn er bijvoorbeeld 3.000 jonge vrouwen opgeleid als kraam- en thuishulp (Loving Yuesaos zoals ze genoemd worden). Boeren in China profiteren van het Farmer2Farmer-programma waarbij Nederlandse melkveehouders boeren opleiden en trainen op het gebied van opfok, het melken en het voeren van de koeien



Duurzaamheid met partners

Duurzaamheid bereik je niet alleen. Samenwerking met partners is de sleutel tot succes. Zo werkt FrieslandCampina met andere partijen samen in de Duurzame Zuivelketen aan klimaatneutrale ontwikkeling, continue verbetering van dierenwelzijn en behoud van weidegang, biodiversiteit en milieu.

Internationale duurzame zuivelsector

Net als consumenten vragen belangrijke internationale afnemers steeds meer om duurzaam geproduceerde producten. Zuivelproducenten en afnemers hebben de handen ineen geslagen om een wereldwijde duurzame standaard te ontwikkelen. De internationale zuivelsector lanceerde in 2013 het Dairy Sustainability Framework (DSF) om internationaal tot een gezamenlijke taal voor verduurzaming van zuivelproducten te komen. Onder DSF vallen elf duurzaamheidsthema's. In 2018 vonden in vier regio's pilots plaats om de methode te testen.



KOEIEN IN DE WEI

Op 81,2 procent van de leden-melkveebedrijven lopen de koeien in de wei. Ondanks de droge zomer is de doelstelling van FrieslandCampina twee jaar eerder dan beoogd, bereikt. In 2018 kozen nog eens 303 leden-melkveebedrijven ervoor om hun koeien te weiden.

Frans Keurentjes, voorzitter Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.: “We kunnen er als sector ontzettend trots op zijn dat het is gelukt het aantal koeien in de wei te laten groeien Daarmee hebben we de sectordoorstelling van 2020 nu al bereikt. Vooral omdat de ongewoon warme en droge zomer van 2018 het weiden en het graslandbeheer flink bemoeilijkte. Dat we er in geslaagd zijn, heeft te maken met het vakmanschap van de Nederlandse melkveehouder. Bovendien is het zo dat ze graag bijdragen aan de zichtbaarheid van de koe in het Nederlandse landschap. De bereidheid van de consument om daar iets extra's voor te betalen, geeft een extra stimulans.”

NU EN IN DE TOEKOMST

	2018	2017	Δ%
Duurzame productie			
Broeikasgasemissie productie en transport (in kton CO ₂ -equivalent)	811	888	-8,7
Groene elektriciteit (in % van de totaal verbruikte elektriciteit op productielocaties)	90	80	
Energieverbruik (in GJ/ton product)	2,8	2,8	-
Waterverbruik (in m ³ /ton eindproduct) ¹	3,54	3,40	4,1

Duurzame inkoop grondstoffen

Duurzame agrarische grondstoffen (in percentage van het totaal aantal grondstoffen)	77	55	
Broeikasgasemissie inkoop melk, melkpoeder, wei van derden (in kton CO ₂ -equivalent)	3.822	3.866	-1,1

Melkveehouderij

Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO ₂ -equivalent)	11.651	12.248	-4,9
Levensduur koe (in jaren-maanden-dagen)	5-6-14	5-6-22	
Weidegang (percentage leden-melkveebedrijven in Nederland die een vorm van weidegang toepassen)	81,2	79,4	
Duurzame soja (aandeel RTRS-gecertificeerde soja in krachtvoer voor koeien in percentage van het totaal)	100	100	

Aantrekkelijk werkgeverschap

Percentage vrouwen in leidinggevende functies	22,7	23,1	
---	------	------	--

Veiligheid

Ongevallenratio (in aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren) ²	0,37	0,55	-32,7
---	------	------	-------

¹ De scope is het Midden-Oosten, Afrika en Azië.

² Engro Foods is in 2018 aan de scope toegevoegd.

Wetenschap

Leden-melkveehouders
van Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A.Non-gouvernementele
organisaties (ngo's) en
belangenorganisatiesOverheden
en lokale
autoriteiten

In gesprek

FrieslandCampina zet zich in 2018 in om het bewustzijn over de waardeketen te verhogen door in gesprek te gaan met belanghebbenden. Zowel binnen de zuivelsector als daarbuiten wordt er samengewerkt met partners. Denk daarbij aan leveranciers, bedrijven in de zuivel- en energiesector, afvalverwerking, consultancy, transport, waterzuivering en overheden. Samen met universiteiten en hogescholen wordt onderzoek uitgevoerd naar duurzamere productiemethoden. Daarnaast gaat FrieslandCampina regelmatig met maatschappelijke partijen en organisaties in gesprek.



**KEES BLOKLAND,
AGRITERRA**

“Kennis delen is een enorme stimulans”

Hij gelooft heilig in coöperaties, in het bundelen van je krachten, in samen een bedrijf opzetten en daar de vruchten van plukken: Kees Blokland, grondlegger van Agriterra en de huidige managing director. Agriterra is een Agri Agency, zoals ze het zelf noemen, die coöperaties in ontwikkelingslanden helpt om volwassen te worden en op eigen benen te staan.

◀ INHOUD ▶



Zijn grootvader in het Zuid-Hollandse Hoornaar was bestuurslid van de melkcoöperatie Giessen-Oudekerk, een verre voorloper van FrieslandCampina. “Hoewel dat al lang geleden is, heb ik nog altijd het gevoel dat FrieslandCampina ook een beetje van ons is”, zegt Blokland lachend. Sinds 2012 hebben Agriterra en FrieslandCampina een samenwerking waarbij de kennis van medewerkers en leden-melkveehouders van FrieslandCampina wordt gebruikt om coöperaties wereldwijd op weg te helpen. “Wij mogen medewerkers van FrieslandCampina voor korte tijd uitzenden naar de coöperaties die wij begeleiden. Experts op het gebied van logistiek, finance, human resource: het zijn altijd mensen die over veel kennis beschikken en die kennis willen delen.” Daarnaast gaan ook melkveehouders op uitzending voor kennisuitwisseling. Dat doen ze in het kader van de samenwerking met Agriterra en via het Dairy Development Programme. “De kennis en ervaring van de leden van FrieslandCampina is een enorme stimulans in de ontwikkeling van de melkveehouderij in betrokken landen. Onze coöperaties bewegen zich overigens op ieder mogelijk vlak: van koffiehandel tot verwerking van akkerbouwproducten.”

Samenwerken

Van een organisatie die aanvankelijk financiële hulp verstrekke, is Agriterra zich steeds meer gaan richten op advies, training en uitwisseling. “De beste manier om mensen onafhankelijk te maken, is ze te leren om hun eigen bedrijf op poten te zetten. Als mensen zelf een bedrijfsplan kunnen opstellen en weten hoe ze een bedrijf rendabel kunnen maken, kunnen ze dat voor altijd. Namens de Europese Unie maak ik deel uit van de Task Force Rural Africa, die zich bezighoudt met de relatie tussen Europa en Afrika, en de ontwikkeling van het Afrikaanse platteland. De manier waarop Agriterra werkt, met kennisuitwisseling, ontwikkelt zich tot een trend, een model waarop we internationaal gaan samenwerken met landen in ontwikkeling.”

Subliem systeem

Coöperaties in ontwikkelingslanden kunnen ook bijdragen aan een verhoging van de voedselproductie. “De wereldbevolking groeit, er is meer voedsel nodig. De uitdaging is om dat op een duurzame manier te ontwikkelen. Wat wij hier in Noordwest-Europa presteren op het gebied van voedselvoorziening,

is onvoorstelbaar. Wij produceren - en exporteren - landbouwproducten op een zeer efficiënte manier met zo min mogelijk CO₂-uitstoot. Sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw is er gestaag gebouwd aan een subliem voedselsysteem. Als wij in Noordwest-Europa minder gaan produceren en dat in andere landen moet gebeuren op deze schaal, zal de CO₂-uitstoot aanzienlijk toenemen. Niet in Nederland, maar wereldwijd. Wij hebben hier het beste van het beste. Voor Agriterra is het een eer om met FrieslandCampina als partner te mogen werken. Dat heeft zo ongelooflijk veel meerwaarde. Ik ben daar heel trots op.”

Agriterra helpt agrarische coöperaties en organisaties zich professioneel te ontwikkelen in twintig landen in Afrika, Zuidoost-Azië en Zuid-Amerika. De organisatie werkt daartoe samen met agrarische ondernemingen in Nederland, maar ook met banken en belangenbehartigingsorganisaties als LTO (Land- en Tuinbouw Organisatie).



MEER HALEN UIT BASISZUIVEL

Frico-kaas in Japan

Tokyo, miljoenenhoofdstad van Japan. In sommige supermarkten en kleine winkels vind je er een puur Hollandse delicatessen:

Frico-kaas. FrieslandCampina doet al jaren zaken in Tokyo: met de voedingsmiddelentak van het immense Mitsubishi Corporation en met het familiebedrijf Nosawa. “En met succes. Onze afzet in Japan is de afgelopen paar jaar verviervoudigd”, vertelt salesmanager Hans Janssen trots.

“Zo werken we aan winstgevendere posities voor kaas.”

Het bedrijf van de familie Nosawa doet al sinds 1931 zaken met FrieslandCampina en haar voorgangers. “Een langlopende relatie”, erkent Hans. “Langdurige relaties zijn belangrijk voor onze Japanse klanten. Het draait allemaal om loyaliteit, vertrouwen en respect.” Nosawa is niet de enige onderneming in Japan die zaken doet met FrieslandCampina. Mitsubishi (bekend van auto's, liften en airco's) heeft ook een groep die voeding en dranken produceert en verhandelt voor de Japanse markt.

In pizza's

“Mitsubishi is een grote afnemer. Onze kaas wordt verwerkt in pizza's en allerlei Italiaanse gerechten. Japanners consumeren steeds meer kaas. Gemiddeld eten ze 2,4 kilo kaas per inwoner per jaar. Dat staat nog ver weg van wat Nederlanders, Denen of Duitsers aan kaas eten. Terwijl het kaasverbruik in Europa stagneert, groeit het in Japan voortdurend. De firma Nosawa versnijdt en verpakt onze producten in blokjes en geraspte kaas en verkoopt kaas aan de voedingsmiddelenindustrie, maar ze verkopen onze Frigo-kaas ook in supermarkten en kleine winkels. De in kleine stukjes gesneden kaas worden als een assortipalet verpakt: heerlijk bij een glaasje wijn.”

Volop mogelijkheden

Hans Janssen en het gehele Cheese business-to-business-team zien volop mogelijkheden voor een verhoging van de afzet via export. “Via export spreiden we de groeimogelijkheden en eventuele risico's. We leggen nu contacten met de afnemers van onze klanten. Nosawa en Mitsubishi bedienen naast de retail-markt ook beiden de business-to-business-markt in Japan. Als wij kunnen praten met hun afnemers, leren wij veel over de wensen van deze klanten en de trends die ze zien in de Japanse kaasmarkt. Dat helpt ons om producten te maken die nog beter beantwoorden aan hun wensen en eisen. Japan is echt een heel interessante markt.”

KERN VAN COÖPERATIEF ONDERNEMEN:

Het collectief voor het individu

Eefje Bouma, een jonge melkveehoudster en coöperatielid, ontvangt begin januari CEO Hein Schumacher in het Friese Oosterlittens. Samen met haar ouders runt Eefje (26) een melkveehouderij met 220 koeien. Afgelopen jaar was ze actief lid van de jongerencommissie van FrieslandCampina waarin zij, net als op de melkveehouderij, laat zien dat duurzaamheid de toekomst heeft. Voor de nuchtere Friezin is de coöperatie van grote waarde, maar ze heeft ook vragen bij de nieuwe strategie van de onderneming.

Na een korte introductie komt het gesprek aan de keukentafel al snel ter zake. Eefje verwoordt een actueel onderwerp dat leden deze dagen bezighoudt. “De gebalanceerde groei inclusief kortingsregeling, die we in december hebben afgesproken binnen FrieslandCampina, heeft onder een deel van de leden voor reuring gezorgd. We hebben altijd scherp naar de kosten gekeken, dus die 10 cent gaan we nemen. Maar voor andere leden, die net veel geïnvesteerd hebben, kan dit een probleem worden.” Hein geeft aan begrip te hebben voor de lastige omstandigheden waarin sommige melkveehouders kunnen komen, maar denkt dat het niet zo’n vaart zal lopen. “De ruimte om te groeien zal in 2019 meer zijn dan die 1,5 procent. We kijken naar het collectief: pas als er in totaal meer melk wordt geleverd dan de groeinorm ten opzichte van het referentiepunt, moeten we eventueel gebruik

maken van de korting voor individuele leden. Maar ik verwacht dat dat in 2019 beperkt of helemaal niet nodig zal zijn.” Eefje realiseert zich dat leden van FrieslandCampina tot de best betaalde melkveehouders van West-Europa behoren. “De coöperatie is voor ons van grote waarde. Maar ik ken boeren die graag meer koeien willen melken en door deze mogelijke korting verrast zijn. En dat is niet het enige wat op ons af komt: er zijn de fosfaatrechten, klimaatdoelen en een ammoniak-regeling. Allemaal externe factoren die het ondernemen onzeker maken.”

Coöperatief dilemma

Het plan om tot een gebalanceerde groei te komen staat niet op zichzelf. Het maakt onderdeel uit van de brede ondernemingsdoelen die rusten op drie pijlers: inzet op duurzaamheid, flexibele melkstromen en gebalanceerde groei.



Hein Schumacher
Chief Executive Officer



Eefje Bouma
Lid-melkveehoudster

MELK MET MEERWAARDE

Hein: “Ik zie *Melk met Meerwaarde* als dé coöperatiestrategie, die de plannen van de onderneming en de doelen van melkveehouders met elkaar verbindt. Het sluit naadloos aan ook op de nieuwe strategie van de onderneming die we in 2018 formuleerden: *Our Purpose, Our Plan*.”

“2019 wordt
het jaar
van uitvoeren
en doen”

“Bedacht en uitgevoerd om meer waarde te creëren voor de leden. Winnen in de markt, dat is het leidend motief. Er wordt nu vooral ingezoomd op gebalanceerde groei, wat ik goed begrijp, maar dat geeft een incompleet beeld. De consument vraagt om bijzondere, duurzaam geproduceerde zuivelproducten, die wij kunnen leveren door een variatie aan melkstromen aan te bieden. Dit vraagt om forse investeringen. Daarnaast moeten we de langetermijntoekomst van de hele keten borgen en daarom moeten we verantwoord groeien. Ik zeg dat vanuit mijn verantwoordelijkheid als CEO, maar ik begrijp dat we hiermee ook een stevig beroep doen op de solidariteit van de coöperatie.”

De noodzaak om tot meer variatie in melkstromen te komen onderschrijft Eefje. Bij de uiteindelijke uitvoering stelt zij vragen. “Wij voldoen aan alle voorwaarden om melk te leveren onder de voorwaarden van het ‘On the way to PlanetProof’-keurmerk, maar we vallen buiten het leveringsgebied, waardoor we niet kunnen deelnemen. En wij zijn niet de enige. Ik hoop dat er wat op gevonden wordt om kans te geven deel te nemen.” Het is een coöperatief dilemma volgens Hein. “Door de verbijzondering van de melkstromen maak je onderscheid en bied je kansen aan een

deel van de groep die het collectief sterker maakt. Daarmee lijkt je te knagen aan de uitgangspunten van de coöperatie, terwijl je het doet om deze juist krachtiger te maken. Er komen kansen voor leden in andere regio’s om zich aan te sluiten bij andere melkstromen. Dat heeft zijn tijd nodig.”

Overgangsjaar 2018

Hoe kijkt de ondernemende melkveehouder terug op het jaar 2018? “Wij hadden ingezet op meer liters. En dat is mooi gelukt. De stabiele, gunstige garantieprijs zorgde daarbij voor een goed resultaat. De prestatietoeslag bleef wel achter bij de verwachtingen. Voor een bijzondere coöperatie met veel ‘boerengeld’ dat gebruikt wordt voor investeringen, verwacht je ook een hogere prestatietoeslag.”

Voor de onderneming was 2018 een belangrijk overgangsjaar. Met een nieuwe strategie sloeg FrieslandCampina een pad in dat zorgt voor extra elan en de voorwaarden schept om de winstgevendheid op peil te brengen. “En zo’n transformatie vraagt tijd”, geeft Hein aan. “De resultaten in basiszuivel in met name de eerste helft van 2018 waren onvoldoende om de garantieprijs te compenseren. Dit drukte het resultaat van de onderneming. Onze

volumes stonden onder druk en de resultaten waren niet zoals we dat zouden willen. In de tweede helft van 2018 zien we de eerste voortekenen van verbetering als resultaat van de transformatie. Maar het is niet realistisch om op korte termijn te verwachten dat we een prestatietoeslag van 4 cent per kilo melk kunnen betalen. Er zijn structurele ontwikkelingen die ons parten spelen. De Russische markt blijft gesloten, het aanbod van melk is wereldwijd met 22% gestegen sinds 2015 en China is van een groeimarkt met hoge marges een stabiele markt geworden waarin we veel moeten investeren om de stevige concurrentie te verslaan.”

Door de transformatie wordt de onderneming flink opgeschud. Het komende jaar wil Hein het aantal nieuwe initiatieven liefst beperkt houden. “2019 wordt het jaar van uitvoeren, van doen wat is opgeschreven en afgesproken. De nieuwe plannen moeten ‘het nieuwe normaal worden.’” De belofte ‘rust’ zal de melkveehouders goed doen volgens Eefje. “Daarbij hoop ik dat je iedereen de ruimte geeft om geleidelijk aan zijn bedrijfsvoering aan te passen. Dat melkveehouders in hun eigen tempo de noodzakelijke maatregelen kunnen nemen in hun bedrijf en zo de kans krijgen de coöperatie te blijven versterken.”

Hein: “Helemaal eens. Ik wil alle leden zo goed mogelijk bedienen en behouden voor FrieslandCampina.”

Duurzaam imago

Leiden met duurzaamheid is een belangrijke pijler onder de nieuwe strategie van FrieslandCampina. Hoe levert een melkveehouderij in Oosterlittens daaraan haar bijdrage? De 250 zonnepanelen op het dak van de stal – goed voor 55.000 kwh – zijn een mooi bewijs dat op het melkveebedrijf duurzaamheid niet alleen met de mond wordt beleden. “Mensen zien je graag als een familiebedrijf dat met en in de natuur leeft. Dat melk oplevert als een natuurzuiver product. Dat imago koesteren wij. Zo hebben we land aan de andere kant van het dorp en moeten we regelmatig met de tractor door de straten. Ter compensatie doen we wat terug voor de gemeenschap door lammetjes op het schaatsterrein te laten grazen. Milieuzorg is tot nu toe voor ons bedrijf rendabel geweest. Op een veldkavel van 10 hectare met onder meer plasdras (een gebied met natte delen, red.) en een rustperiode proberen wij vijftig gruttkuikens vliegvlug te krijgen. Deze bijdrage aan biodiversiteit kost geld, maar past bij hoe wij willen ondernemen. Als we binnen de coöperatie allemaal ons steentje

bijdragen, dan zijn de investeringen in duurzaamheid per melkveehouderij prima te dragen. En het levert ons als sector veel goodwill op.”

“Een prachtig voorbeeld van hoe FrieslandCampina voorop wil lopen met duurzaamheid,” reageert Hein enthousiast. “Een combinatie van bijdragen aan een beter klimaat, dierenwelzijn, stimuleren van biodiversiteit en behoud van het Nederlandse cultuurlandschap. Met gevoel voor de belangen van je directe omgeving.” Juist de traditie van familiebedrijven maakt FrieslandCampina zo’n sterk Nederlands kwaliteitsmerk. “Dat is voor ons misschien vanzelfsprekend, maar in het buitenland is



MEEBEWEGEN MET DE VRAAG

Hein is van mening dat FrieslandCampina ‘wendbaarder’ moet worden. Eefje vraagt zich af wat hij hiermee bedoelt en wat hij dan verwacht van de leden? Hein: “Dat we beter moeten inspelen op wat de consument vraagt door het aanbieden van meer verschillende melkstromen. Ik vind dat we naar onze klanten moeten luisteren om marktkansen te benutten. Ook de coöperatie moet meer vraaggedreven worden. Snel inspelen op de markt vraagt om melkveehouders die bereid zijn mee te bewegen, ofwel wendbaar zijn.”



Onze medewerkers

De medewerkers van FrieslandCampina maken het verschil en dragen bij aan het duurzame succes. Daarom wil de onderneming een werkomgeving creëren waar medewerkers zich veilig en gewaardeerd voelen en betrokken zijn. Een werkomgeving die hen helpt om het beste uit zichzelf te halen. Medewerkers worden uitgedaagd om verbeteringen te signaleren en op te pakken. Daarbij gaat het om veiligheidsoplossingen, kwaliteitsverbeteringen, innovatie, ondernemerschap en bijdragen aan duurzaamheid. *Our Purpose, Our Plan* zorgt voor focus en inspireert iedereen om naar vermogen te presteren.

In 2018 startte ter ondersteuning van de nieuwe organisatiestructuur een programma over een nieuwe werkcultuur. Daarin staat ‘winnen’ voorop: purpose-gedreven, commercieel ingesteld en met de mentaliteit van een eigenaar. De perceptie van medewerkers ten aanzien van de verandering is eind 2018 via een wereldwijde vragenlijst gemeten. Daaraan werkte 85 procent van de medewerkers mee. Uit de resultaten blijkt onder meer dat 81 procent van de medewerkers vindt dat de organisatie de noodzakelijke veranderingen doorvoert.

Gerichte werving, ontwikkeling en het behouden van talent zijn cruciaal voor FrieslandCampina om succesvol te blijven. Om de aantrekkelijkheid van de onderneming op de mondiale arbeidsmarkt te vergroten, ging in 2018 in zes landen de campagne ‘Jobs that matter’ van start. De campagne gaat in 2019 door.

Veiligheid

Veiligheid op de werkvloer is en blijft een belangrijk thema binnen FrieslandCampina. In 2018 maakte de onderneming de stap van het rapporteren van Lost Time Accidents (ongevallen waarbij de betrokken persoon de volgende dag niet kan komen werken) naar het totaal aantal ongevallen*. Hierdoor is er aandacht voor alle ongevallen en niet meer alleen voor de meest ernstige ongevallen. In 2018 nam het totaal aantal ongevallen af met 14 procent naar 145 ongevallen (2017: 169). Het totaal aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren daalde van 0,55 naar 0,37. We blijven ernaar streven zo veilig te werken dat er geen ongevallen plaatsvinden.

Compass

Ook in 2018 bracht FrieslandCampina zijn code voor goed zakelijk gedrag, Compass, en de Speak Up-procedure onder de aandacht van medewerkers. Compass bestrijkt veertien onderwerpen, zoals duurzaamheid, veiligheid met betrekking tot mensen, voedsel, eerlijk zakendoen en mensenrechten.

Eerlijk zaken doen

Een aanzienlijk deel van de omzet van FrieslandCampina wordt behaald in landen waar, gezien hun lage score in de Corruption Perceptions Index van Transparency International, een risico ligt op het vlak van eerlijk zakendoen. Die risico’s wil FrieslandCampina beperken, onder meer door medewerkers te trainen. De onderneming doet eerlijk zaken en wijst elke vorm van omkoping pertinent af.

Mensenrechten

Internationaal erkende mensenrechten, zoals het recht van medewerkers om zich aan te sluiten bij erkende vakbonden, worden gerespecteerd en gesteund. Uitgangspunt hierbij zijn de OESO-richtlijnen voor Internationale Ondernemingen, de ILO-Verklaring voor de Fundamentele Principes en Rechten op het Werk en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens.

Een veilige werkomgeving betekent ook dat er geen enkele vorm van discriminatie of lastigvallen mag plaatsvinden. Kinderarbeid en gedwongen arbeid worden niet getolereerd. FrieslandCampina levert zijn bijdrage aan de uitbanning hiervan en verwacht hetzelfde van zijn zakenpartners. In 2018 is FrieslandCampina gestart met het ontwikkelen van een Human Rights Policy die in 2019 nader wordt ingevuld.

* Totaal aantal ongevallen = ‘aantal ongevallen met verzuim’, ‘aantal ongevallen dat leidt tot aangepast werk’ en ‘aantal ongevallen dat medische behandeling tot gevolg heeft’.

Aantal medewerkers		
Gemiddeld aantal fte's	2018	2017
Consumer Dairy	13.610	13.752
Specialised Nutrition	2.348	2.241
Ingredients	3.248	3.060
Dairy Essentials	2.763	2.684
Corporate en Support	1.800	1.938
Totaal	23.769	23.675

KERNCIJFERS

	2018	2017	Δ%
Betere voeding			
Productsamenstelling (in percentage van het totale verkochte volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards)	66	64	
Goede inkomsten voor boeren			
Resultaten in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	11.553	12.110	-4,6
Bedrijfsresultaat	342	444	-23,0
Winst	203	227	-10,6
Bedrijfsresultaat in % van de netto-omzet	3,0	3,7	
Waardecreatie voor leden-melkveehouders in euro's per 100 kg melk ¹			
Garantieprijs	36,05	37,96	-5,0
Melkprijs	37,43	40,01	-6,4
Prestatieprijs	38,60	41,80	-7,7
Dairy Development Programme (DDP)			
Lokale boeren die deelnemen aan een training in DDP-landen (aantal)	80.216 ²	20.347	294,2
Nu en in de toekomst			
Broeikasgasemissie productie en transport (in kton CO ₂ -equivalent)	811	888	-8,7
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO ₂ -equivalent)	11.651	12.248	-4,9
Groene elektriciteit (in % van de totale verbruikte elektriciteit op productielocaties)	90	80	

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

In miljoenen euro's	2018	2017
Netto-omzet	11.553	12.110
Kostprijs omzet	-9.761	-10.191
Brutomarge	1.792	1.919
Reclame- en promotiekosten	-540	-536
Verkoop- en algemene beheerskosten	-867	-867
Overige bedrijfslasten	-71	-155
Overige bedrijfsopbrengsten	28	83
Bedrijfsresultaat	342	444
Financieringsbaten	45	10
Financieringslasten	-52	-68
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	22	21
Winst voor belastingen	357	407
Belastingen	-154	-180
Winst boekjaar	203	227
Winst toe te rekenen aan:		
• houders van ledenobligaties	47	44
• verstrekker van lening coöperatie	9	9
• aandeelhouder	74	143
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	130	196
Houders van minderheidsbelangen	73	31
Winst boekjaar	203	227

¹ Exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.
² De sterke stijging van het totaal aantal getrainde lokale boeren in DDP-landen is het gevolg van het meetellen van trainingen in de landen Pakistan en Roemenië en een eenjarig project in Nigeria.

GECONSOLIDEERDE BALANS

Per 31 december, in miljoenen euro's	2018	2017
Activa		
Grond, gebouwen en installaties	3.282	3.208
Immateriële activa	1.708	1.757
Biologische activa	8	8
Latente belastingvorderingen	229	301
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	124	123
Personeelsbeloningen	8	10
Overige financiële activa	47	42
Vaste activa	5.406	5.449
Vorraden	1.367	1.518
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	1.636	1.655
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting	34	29
Overige financiële activa	21	35
Liquide middelen	356	356
Activa aangehouden voor verkoop	2	4
Viottende activa	3.416	3.597
Totaal activa	8.822	9.046
Eigen vermogen		
Aandelenkapitaal	370	370
Agioreserve	114	114
Overige reserves	-282	-236
Algemene reserve	1.102	1.039
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	1.304	1.287
Ledenobligaties	1.610	1.596
Lening coöperatie	295	295
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	3.209	3.178
Minderheidsbelangen	343	334
Totaal eigen vermogen	3.552	3.512
Verplichtingen		
Personeelsbeloningen	433	475
Latente belastingverplichtingen	130	181
Voorzieningen	14	14
Rentedragende verplichtingen	1.035	999
Overige financiële verplichtingen	66	109
Langlopende verplichtingen	1.678	1.778
Rentedragende verplichtingen	616	661
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.741	2.891
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting	142	138
Voorzieningen	86	62
Overige financiële verplichtingen	7	4
Kortlopende verplichtingen	3.592	3.756
Totaal verplichtingen	5.270	5.534
Totaal passiva	8.822	9.046

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

In miljoenen euro's	2018	2017
Operationele activiteiten		
Winst voor belastingen	357	407
Aanpassingen voor:		
• rente	27	35
• afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	362	368
• bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	22	75
• bijzondere waardeverminderingen overige financiële activa		27
• aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-22	-21
• overige financieringsbaten en -lasten	-29	15
• uitgifte ledenobligaties	14	32
• boekwinst op desinvesteringen	-6	-72
• toegekende verzekeringscompensatie vaste activa		-10
Totaal aanpassingen	368	449
Mutaties in:		
• voorraden	162	-57
• vorderingen	50	-89
• verplichtingen	-178	-94
• personeelsbeloningen	-36	-46
• voorzieningen	24	26
Totaal mutaties	22	-260
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	747	596
Ontvangen dividend	23	22
Betaalde vennootschapsbelasting	-120	-162
Betaalde rente	-40	-49
Ontvangen rente	9	11
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	619	418
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	-485	-530
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	13	25
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen		71
Ontvangen aflossingen uit hoofde van verstrekte leningen	16	4
Verstrekte leningen	-1	-14
Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen	-37	-7
Aankoop en verkoop van effecten		31
Ontvangen verzekeringscompensatie vaste activa	4	6
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-490	-414
Financieringsactiviteiten		
Uitbetaald dividend aan houders van minderheidsbelangen	-63	-103
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties	-42	-37
Opgenomen rentedragende verplichtingen	851	1.886
Afgelost op rentedragende verplichtingen	-843	-1.843
Transacties met houder put-optie		-8
Aflossing voorwaardelijke verplichtingen		-17
Investeringen in minderheidsbelangen	-2	
Afwikkeling derivaten en overige	-2	6
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-101	-116
Nettokasstroom	28	-112
Liquide middelen begin boekjaar ¹	193	354
Nettokasstroom	28	-112
Koersverschil liquide middelen	3	-49
Liquide middelen einde boekjaar ¹	224	193

¹ 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	2018	2017	2016	2015	2014
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	11.553	12.110	11.001	11.210	11.348
Bedrijfsresultaat	342	444	563	576	489
Winst	203	227	362	343	303
Garantieprijs	36,05	37,96	28,38	30,68	39,38
Prestatietoeslag in euro's per 100 kg	0,46	1,03	2,19	2,25	1,86
Reservering ledenobligaties in euro's per 100 kg	0,13	0,30	1,25	1,28	1,07
Weidegangtoeslag in euro's per 100 kg	0,63	0,60	0,29	0,29	0,29
Bijzondere toeslagen in euro's per 100 kg	0,16	0,12	0,15	0,14	0,10
Melkprijs in euro's per 100 kg	37,43	40,01	32,26	34,64	42,70
Balans					
Balanstotaal	8.822	9.046	9.318	8.421	7.676
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	1.304	1.287	1.309	1.108	991
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	3.209	3.178	3.169	2.832	2.587
Nettoschuld	1.287	1.400	1.225	1.108	981
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	619	418	850	1.019	554
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-490	-414	-955	-705	-627
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	362	368	307	275	231
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	36,4	35,1	34,0	33,6	33,7
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	23.769	23.675	21.927	22.049	22.168
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.375	10.716	10.774	10.060	9.453

Overzicht
Raad van commissarissen



Frans Keurentjes
Voorzitter
Voorzitter bestuur, melkveehouder



Erwin Wunnekink
Vicevoorzitter
Vicevoorzitter bestuur, melkveehouder



Sandra Addink-Berendsen
Lid bestuur, melkveehouderster



Wout Dekker
Extern



Bert ten Doeschot
Lid bestuur, melkveehouder



Tex Gunning
Extern



Hans Hettinga
Lid bestuur, melkveehouder



René Hooft Graafland
Extern



Cor Hoogeveen
Lid bestuur, melkveehouder



Angelique Huijben-Pijnenburg
Lid bestuur, melkveehouderster



Gjalt Mulder
Lid bestuur, melkveehouder



Hans Stöcker
Lid bestuur, melkveehouder



Ben van der Veer
Extern

Overzicht Executive Leadership Team



Hein Schumacher
Chief Executive Officer
Executive board



Jaska de Bakker
Chief Financial Officer
Executive board



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 FrieslandCampina
Human Resources



Margrethe Jonkman
Global Director FrieslandCampina
Research & Development



Roman Scieszka
Corporate Director FrieslandCampina
Supply Chain

PERTAMA!
DI INDONESIA

Nikmati lezatnya rasa terbaru
COCOPANDAN



FRISIAN FLAG®

SEJAK 1871
BENDERA

COCOPANDAN
Kental Manis

370g

Direksi Oleh: PT. FRISIAN FLAG INDONESIA Jl. Raya Bogor Km. 26, Jakarta 13740, Indonesia

nourishing by nature



Melk, yoghurt, kwark en kaas: zuivelproducten die bij miljoenen mensen over de hele wereld op tafel staan. Bij FrieslandCampina maken we deze - en nog veel meer - mooie producten uit melk; voor jong en oud, elke dag opnieuw, met passie voor gezonde voeding.

FrieslandCampina is een coöperatie van leden-melkveehouders. Hun ondernemerschap en vakmanschap en dat van onze medewerkers staan garant voor kwaliteit en voor veilige producten. Samen beheersen we de complete productieketen: van gras tot glas.

