FrieslandCampina
nourishing by nature

Jaarverslag 2017

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Toelichting
In dit jaarverslag worden de financiële resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. over het jaar 2017 gepresenteerd.

De belangrijkste ontwikkelingen en resultaten over het jaar 2017 zijn voor het eerst weergegeven in het FrieslandCampina jaaroverzicht. Doel van het jaaroverzicht is om op een eenvoudige en transparante wijze de belangrijkste ontwikkelingen toe te lichten. Het jaarverslag is uitgebreider van opzet en voldoet aan de actuele corporategovernanceregels. Het FrieslandCampina jaaroverzicht staat op de FrieslandCampina-website en is in gedrukte vorm beschikbaar.

De jaarrekening is opgemaakt per 31 december 2017. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing.

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

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

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

Het jaarverslag en het jaaroverzicht van Koninklijke FrieslandCampina N.V. staat ook op de website www.frieslandcampina.com.

In dit jaarverslag worden onder meer de volgende begrippen gebruikt:

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

Inhoud

4 Woord vooraf
5 Kerncijfers
6 Over FrieslandCampina
6 Strategie route2020: duurzame groei én waardecreatie

8 Verslag executive board
8 Ontwikkelingen en resultaten
15 Business groups
17 Innovatie
19 Ondernemen vanuit onze purpose
22 Onze medewerkers
24 Veiligheid
24 Risicobeheersing
25 Vooruitzichten
26 Managementverklaring
26 Verantwoordelijkheidsverklaring

27 Governance
27 Corporate governance in een oogopslag
28 Corporate governance
34 Raamwerk risicobeheersing
41 FrieslandCampina en belastingen
42 Verslag raad van commissarissen

49 Jaarrekening 2017
51 Geconsolideerde jaarrekening
51 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
52 Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
53 Geconsolideerde balans
54 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
55 Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties
57 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
113 Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen
115 Enkelvoudige jaarrekening
115 Enkelvoudige balans
115 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
116 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
121 Overige gegevens
121 Statutaire winstbestemmingsregeling
122 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

131 Overzichten
131 Meerjarenoverzicht
132 Melkprijsoverzicht
133 Raad van commissarissen
136 Executive board

Woord vooraf

Geachte lezer,

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

Wendbaarheid en scherpte

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

Nieuw fundament voor versnelling

Daarom hebben we in 2017 maatregelen genomen. Zo is de organisatiestructuur vereenvoudigd om sneller te kunnen reageren en te 'winnen in de markt'. Het aantal banen op het central office neemt af. De bevoegdheden van medewerkers om beslissingen te nemen in de markten waar zij opereren, neemt toe. En we intensiveren onze focus op kostenverlaging. Het maakt FrieslandCampina beter in staat op de vraag van consumenten en klanten in te spelen. Richtinggevend hierin is onze *purpose - nourishing by nature*: betere voeding voor consumenten in de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst. Drie stevige pijlers die fungeren als de basis waarop FrieslandCampina zijn producten ontwikkelt en vermarkt.

Duurzaam

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

Dank

We zien dat de wereld snel verandert. Dat maakt ons nieuwsgierig en ambitieus. We willen niet toekijken, maar deelnemen en onze bijdrage leveren. Dit vraagt om voortdurende inspanning van iedereen die bij de onderneming betrokken is. Namens de executive board bedank ik hiervoor alle medewerkers van FrieslandCampina. Jullie inspiratie en energie zijn onmisbaar om van FrieslandCampina een nog succesvollere onderneming te maken die haar bijdrage levert aan de maatschappij. Tot slot wil ik Roelof Joosten bedanken voor zijn tomeloze inzet voor de onderneming in de afgelopen veertien jaar, waarvan de laatste jaren als CEO. Hij heeft in die jaren een belangrijke bijdrage geleverd aan het succes van FrieslandCampina.

Hein Schumacher
Chief Executive Officer
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Amersfoort, 16 februari 2018

Kerncijfers

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

[1] Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder.
[2] De nettoschuld betreft kortlopende en langlopende rentedragende verplichtingen, verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. minus ter vrije beschikking staande liquide middelen.
[3] Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2017 een weidegangtoeslag van 1,50 euro per 100 kilo melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 1,00 euro per 100 kilo weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,60 euro per 100 kilo melk. Daarnaast wordt op basis van coöperatieve regelingen ook 0,50 euro per 100 kilo weidemelk uitgekeerd. Om dit te financieren wordt 0,35 euro per 100 kilo melk ingehouden op alle melk. Hiervan wordt ook de deelweidegangtoeslag betaald.
[4] Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van Landliebe-melk van 1,00 euro per 100 kilo melk en het verschil tussen de garantieprijs voor biologische melk (49,10 euro) en de garantieprijs (37,96 euro) per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,12 euro per 100 kilo melk.
[5] In 2017 is 4,8 miljoen euro uitgekeerd (0,04 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 10 centmaatregel. In 2016 is 23,8 miljoen euro uitgekeerd (0,22 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 2 cent- en 10 centmaatregel.
[6] Toename medewerkers en totaal verwerkte melk wordt veroorzaakt door toevoeging Engro Foods, Pakistan.

Over FrieslandCampina

Strategie route2020: duurzame groei én waardecreatie

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

Purpose
nourishing by nature

Betere voeding

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

Goede inkomsten voor onze boeren

Het doel van FrieslandCampina is zoveel mogelijk waarde aan de melk toe te voegen om zo een maximale bijdrage te leveren aan de inkomsten van melkveehouders en de continuïteit van melkveebedrijven voor meerdere generaties. FrieslandCampina streeft ernaar een van de hoogste melkprijzen uit te betalen in Noordwest-Europa. Zo blijft FrieslandCampina een aantrekkelijke onderneming voor de leden-melkveehouders. FrieslandCampina ondersteunt in een aantal landen in Azië, Afrika en Oost-Europa lokale melkveehouders bij het verbeteren van de bedrijfsvoering en de melkkwaliteit. Dit sluit aan op de Sustainable Development Goal van de Verenigde Naties 'Economische groei en fatsoenlijk werk' (SDG 8).

Nu en in de toekomst

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

Aspiratie

FrieslandCampina heeft de langetermijnaspiratie om:

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

Benutten unieke melkketen: van gras tot glas

FrieslandCampina heeft in zijn ruim 140-jarige geschiedenis sterke markt- en merkposities opgebouwd. Herkenbare merken en onderscheidende kwaliteit staan daarbij aan de basis. Het benutten van de unieke Nederlandse melkketen is belangrijk om klanten en consumenten te blijven binden aan de merken en producten van FrieslandCampina. Frisian

Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties

De Verenigde Naties hebben Sustainable Development Goals (SDG's) opgesteld: zeventien ambitieuze doelen die betrekking hebben op onderwerpen als verantwoorde productie en consumptie, klimaat, duurzame gemeenschappen, gezondheid en welzijn, en bestrijding van armoede en honger. Deze ontwikkelingsdoelen zijn ondertekend door 193 landen. Ze bieden regeringen en het bedrijfsleven een routekaart om te komen tot een toekomst die rechtvaardiger en duurzamer is. De FrieslandCampina-strategie *route2020* en het duurzaamheidsbeleid *nourishing by nature* zijn in lijn met de SDG's van de Verenigde Naties.

Flag, Dutch Lady, Peak, Campina, Chocomel en Frico zijn voorbeelden van merken die al generaties bestaan. FrieslandCampina wil de vraag van consumenten naar Nederlandse zuivelproducten wereldwijd vergroten. Dat doet FrieslandCampina onder meer door het van gras tot glas-concept. En door nog meer in de aantrekkingskracht van Nederlandse zuivel te investeren, bijvoorbeeld door de koe zichtbaar te houden in het Nederlandse landschap.

Meeste waarde uit melk halen

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

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

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

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

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

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

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

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

Sterk betrokken, capabele mensen die effectief samenwerken

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

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

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

Verslag executive board

Ontwikkelingen en resultaten

Hogere omzet, lagere winst bij sterke stijging melkprijs

Eenmalige lasten drukken winst in tweede helft van het jaar

- Omzet stijgt met 10,1 procent naar 12,1 miljard euro
- Winst daalt met 37,3 procent naar 227 miljoen euro
- Positieve volumeontwikkelingen van consumentenproducten in Zuidoost-Azië, China en Afrika en groei in verkoop caseïnaten en ingrediënten voor de farmaceutische industrie
- Bedrijfsresultaat onder druk door eenmalige lasten, negatieve valuta-effecten en margedruk door stijging grondstofprijzen
- Vereenvoudigde organisatiestructuur effectief vanaf 1 januari 2018
- Melkprijs stijgt met 24,0 procent naar 40,01 euro per 100 kilo melk
- Melkaanvoer stabiel op 10.716 miljoen kilo (-0,5 procent)

Kerncijfers	2017	2016	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Omzet	**12.110**	11.001	10,1
Omzet voor valuta-effecten	**12.313**	11.001	11,9
Bedrijfsresultaat	**444**	563	-21,1
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	**480**	563	-14,7
Winst	**227**	362	-37,3
Winst voor valuta-effecten	**243**	362	-32,9
Bedrijfsresultaat in % van de omzet	**3,7**	5,1	
Netto-kasstroom uit operationele activiteiten	**418**	850	-50,8
Waardecreatie in euro's per 100 kg melk	**1,33**	3,44	-61,3
Melkprijs in euro's per 100 kg melk	**40,01**	32,26	24,0
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	**10.716**	10.774	-0,5

De omzet van Koninklijke FrieslandCampina N.V. groeit in 2017 met 10,1 procent naar 12,1 miljard euro. Dit is vooral te danken aan hogere verkoopprijzen en toevoeging van de omzet van het Pakistaanse Engro Foods. De winst daalt met 37,3 procent naar 227 miljoen euro. Negatieve valuta-effecten drukken de winst, die tevens daalt door eenmalige afschrijvingen in China en Duitsland en lasten door herstructureringen. De gestegen omzet compenseert de stijging van de melkprijs, maar niet voldoende om de toegenomen overige grondstof- en verpakkingskosten goed te maken. Hierdoor staan de marges onder druk, voornamelijk in de consumentenactiviteiten.

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

De melkprijs voor de leden-melkveehouders stijgt significant met 24,0 procent naar 40,01 euro per 100 kilo melk door de hogere garantieprijs voor boerderijmelk. De waardecreatie (prestatietoeslag en reservering in ledenobligaties) neemt af met 228 miljoen euro naar 142 miljoen euro. Per 100 kilo melk is de waardecreatie met 61,3 procent afgenomen tot 1,33 euro. De afname is het gevolg van de aanpassing in de winstverdeling en het lagere resultaat.

Zuivelmarkt 2017: het jaar van de boter

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

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

FrieslandCampina: belangrijkste gebeurtenissen in 2017

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

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

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

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

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

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

- FrieslandCampina Consumer Dairy - bestaat uit de voormalige business groups Consumer Products Europe, Middle East & Africa, Consumer Products Asia en de consumentgerichte activiteiten van Cheese, Butter & Milkpowder
- FrieslandCampina Specialised Nutrition - richt zich op speciale voeding, zoals kinder-, sport-en ouderenvoeding
- FrieslandCampina Ingredients - richt zich op de productie en verkoop van ingrediënten voor de business-to-business-markt
- FrieslandCampina Dairy Essentials - richt zich op de productie en verkoop van essentiële basiszuivel-producten zoals kaas, boter en melkpoeder voor de voedingsmiddelenindustrie en retail. Deze business group is ook verantwoordelijk voor het optimaliseren van de melkverwerking.

financiële problemen gekomen en is het belang volledig afgewaardeerd.

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

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

Het Summit-programma is in 2010 gestart om de plannings- en informatiesystemen, processen en gegevens te uniformeren voor alle FrieslandCampina-werkmaatschappijen. Dit programma is belangrijk om tot een meer geïntegreerde netwerkorganisatie te komen. Het doel is zowel effectievere (logistieke) planning en besluitvorming, als het efficiënter werken door schaalvoordelen beter te benutten. Gedurende 2017 is Summit succesvol ingevoerd in Thailand, Nederland (locaties Maasdam en Rotterdam en diverse kaaslocaties), België en het Verenigd Koninkrijk. In totaal werkt 70 procent van alle uiteindelijk betrokken medewerkers met het nieuwe platform. Doel is het programma in 2019 af te ronden.

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

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

Omzet stijgt

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

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

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

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

Bedrijfsresultaat en winst dalen

Het bedrijfsresultaat neemt in 2017 af met 119 miljoen euro (-21,1 procent) tot 444 miljoen euro. De daling van het bedrijfsresultaat wordt veroorzaakt door negatieve valuta-effecten, eenmalige lasten en het niet volledig doorberekenen van de gestegen kostprijzen in hogere verkoopprijzen.

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

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

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

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

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

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

Winstverdeling

Van de winst in 2017 van 227 miljoen euro wordt 31 miljoen euro toegerekend aan minderheidsbelangen (2016: 80 miljoen euro). De executive board stelt voor om 143 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve (2016: 229 miljoen euro). De resterende winst wordt als volgt bestemd: 44 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties (2016: 44 miljoen euro) en 9 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie aan de onderneming (2016: 9 miljoen euro).

Operationele kasstroom afgenomen

De kasstroom uit operationele activiteiten neemt af naar 418 miljoen euro (2016: 850 miljoen euro) door de toename van het werkkapitaal en de lagere winst. In 2017 bedraagt de uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities 414 miljoen euro (2016: 955 miljoen euro). In 2017 is 531 miljoen euro geïnvesteerd in productiecapaciteit en efficiëntie- en kwaliteitsverbeteringen. Verkoop van activiteiten en activa levert 96 miljoen euro op.
De kasstroom uit financieringsactiviteiten is uitgekomen op -116 miljoen euro (2016: -227 miljoen euro). Dit is het saldo van uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, rente voor ledenobligaties, de benutting van de kredietfaciliteit, de aflossing van een voorwaardelijke verplichting en transacties met houders van put-optieverplichtingen. Het saldo liquide middelen en rekening-courant banken neemt af van 354 miljoen euro (ultimo 2016) naar 193 miljoen euro (ultimo 2017).

Investeringen

In 2017 heeft FrieslandCampina 531 miljoen euro geïnvesteerd (2016: 518 miljoen euro). De investeringen hebben voornamelijk tot doel de toenemende melkhoeveelheid van de leden-melkveehouders te verwerken en te verwaarden in producten die inspelen op de wensen en behoeften van klanten en consumenten. Daarnaast is geïnvesteerd in het verder verbeteren van de product-kwaliteit, veiligheid en efficiëntie. Sinds 2009 is in totaal 4,1 miljard euro geïnvesteerd in vaste activa, waarvan meer dan 70 procent in Nederland.

Financiële positie

De nettoschuld bedraagt 1.400 miljoen euro per 31 december 2017. Ten opzichte van ultimo 2016 is dit een toename van 175 miljoen euro.

Het weerstandsvermogen (eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder) is lager door valutaomreken-verschillen van buitenlandse deelnemingen en bedraagt 1.287 miljoen euro. Als percentage van het balanstotaal neemt het weerstandsvermogen toe van 14,0 naar 14,2 procent.

Het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers is licht toegenomen naar 3.178 miljoen euro (2016: 3.169 miljoen euro). Dit komt door toevoeging van de winstreservering en de uitgifte van ledenobligaties, gecompenseerd door valutaomrekenverschillen van buitenlandse deelnemingen. De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder

en overige vermogensverschaffers als percentage van het balanstotaal, is toegenomen naar 35,1 procent (2016: 34,0 procent) door het lagere balanstotaal.

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen, is per 31 december 2017 3.512 miljoen euro (ultimo 2016: 3.615 miljoen euro).

Financiering

FrieslandCampina maakt gebruik van leningen van verschillende financiers (leden-melkveehouders, banken, investeerders en ontwikkelingsbanken). In het najaar van 2017 verkrijgt FrieslandCampina een publieke credit rating (BBB+) van Standard & Poor's en Fitch. Tevens is een Euro-Commercial Paper-programma (ECP-programma) gelanceerd voor de uitgifte van kortlopend schuldpapier aan internationale beleggers voor een bedrag van maximaal 1 miljard euro. Het hoofdbestanddeel van de korte termijn-financiering is hiermee verschoven van bankleningen naar kortlopend schuldpapier.

De gecommitteerde kredietfaciliteit met een syndicaat van banken is aangepast naar een bedrag van 1 miljard euro met een looptijd tot minimaal oktober 2022. Deze gecommitteerde kredietfaciliteit is voor algemeen gebruik en fungeert daarnaast als dekking voor het ECP-programma. Ultimo december 2017 is 50 miljoen euro geleend onder deze faciliteit. Het hoofdbestanddeel van de uitstaande langlopende leningen bestaat uit 300 miljoen euro aan 'groene' schuldbewijzen (*Green Schuldschein*) en 563 miljoen US-dollar aan leningen van Amerikaanse institutionele beleggers. De verplichtingen in US-dollar zijn via *cross-currency swaps* omgezet in euroverplichtingen met een vast rentepercentage. In april 2017 en augustus 2017 is in totaal voor 142 miljoen US-dollar en 25 miljoen euro regulier afgelost bij institutionele beleggers.
In november 2016 is een lening met International Finance Corporation (IFC) overeengekomen van maximaal 100 miljoen US-dollar in verband met de acquisitie van Engro Foods in Pakistan. In januari 2017 is deze lening van 100 miljoen US-dollar opgenomen. Deze verplichting in US-dollar is eveneens via een cross-currency swap omgezet in een euroverplichting met een vast rentepercentage.

Meer geld naar leden, maar waardecreatie neemt af

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

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

Melkprijssystematiek en winstverdeling 2017-2019

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

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

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

2016 (28,38 euro). De stijging van de garantieprijs is het gevolg van hogere melkprijzen van de referentiebedrijven. De vergoeding voor bijzondere melkstromen (Landliebe, biologische melk) bedraagt 0,12 euro per 100 kilo melk. De weidegangtoeslag bedraagt 0,60 euro per 100 kilo melk.

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

De biologische melkprijs over 2017 bedraagt 51,43 euro per 100 kilo melk, exclusief btw (2016: 51,65 euro). De biologische garantieprijs is 49,10 euro per 100 kilo melk (2016: 47,71 euro). De prestatietoeslag en de uitgifte van ledenobligaties zijn hetzelfde als bij de reguliere melk. De biologische melkprijs wordt bepaald door vraag en aanbod van biologische melk op de West-Europese markt. In september 2017 is een interim-uitkering betaald aan de leden-melkveehouders van 1,17 euro per 100 kilo melk. Dit is 75 procent van de pro-forma-prestatietoeslag over het eerste halfjaar (0,59 euro per 100 kilo melk over het gehele jaar). De finale afrekening vindt plaats in maart 2018. Dat gebeurt op basis van de jaarresultaten van FrieslandCampina en de door de melkveehouder in 2017 geleverde hoeveelheid melk. De prestatietoeslag over 2017 bedraagt 1,03 euro per 100 kilo melk. Dus de leden-melkveehouders ontvangen van de prestatietoeslag nog 0,44 euro per 100 kilo melk in maart 2018.

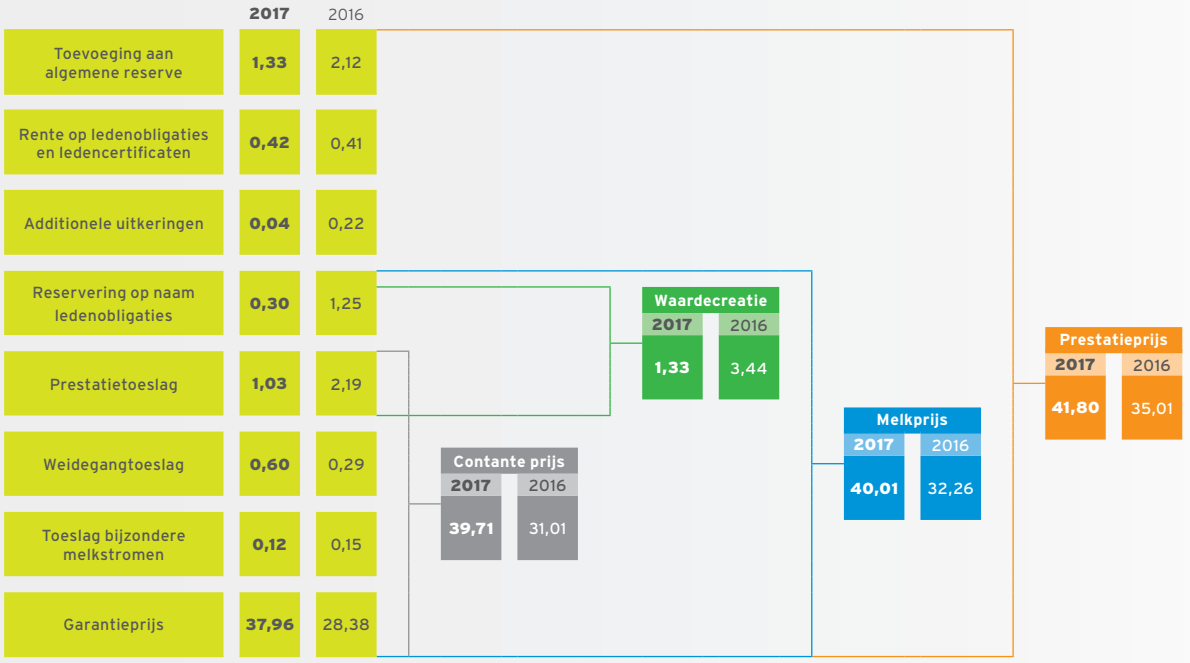
In totaal is de rente op ledenobligaties gelijk gebleven (44 miljoen euro). Dit komt enerzijds door het toegenomen aantal obligaties en anderzijds door een lager rente-percentage. De rente over de periode 1 januari tot 31 mei 2017 bedraagt 3,031 procent. De rente over de periode 1 juni tot 30 november 2017 bedraagt 2,996 procent en de rente in de maand december 2017 2,976 procent (de rente op de 6-maands Euribor was voor december 2017 -0.274 procent). Per 100 kilo ledenmelk is de gemiddelde rente-uitkering 0,42 euro (2016: 0,41 euro).

Melkaanvoer blijft vrijwel gelijk

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

Melkprijs en prestatieprijs

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



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

In de periode 9 januari tot 1 maart 2017 is de tijdelijke standstill-maatregel van toepassing. Deze maatregel moet het melkaanbod en de beschikbare verwerkingscapaciteit in balans helpen houden. FrieslandCampina heeft in zijn capaciteitsplanning voor 2017 rekening gehouden met de inwerkingtreding van het fosfaatrechtenstelsel per 1 januari 2017, maar die werd destijds uitgesteld tot 1 januari 2018. In de periode waarin de tijdelijke standstill-maatregel van kracht is, is 53 miljoen kilo minder melk geleverd ten opzichte van het vergelijkingsvolume. Via deze tijdelijke coöperatieve regeling is 6,9 miljoen euro uitbetaald aan de leden-melkveehouders. De uitbetaling is gefinancierd uit een inhouding van 90 procent van de maandelijkse garantieprijs over de hoeveelheid geleverde melk boven het vergelijkingsvolume.

Realisatie strategie route2020

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

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

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

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

Aspiratie	Realisatie
• Tot 2020 jaarlijks circa **5** procent volumegroei realiseren in de gekozen prioriteitsproduct-marktcombinaties.	• In 2017 zijn de volumes in de gekozen prioriteitsproduct-marktcombinaties gelijk aan die van het jaar 2016.
• Circa **10** miljard kilo melk van de leden-melkveehouders efficiënt verwerken.	• In 2017 werd 10,7 miljard kilo melk van leden-melkveehouders verwerkt.
• Groeien naar **15** miljard euro omzet in 2020.	• In 2017 werd 12,1 miljard euro omzet gerealiseerd.
• Op korte termijn en over **20** jaar financieel gezond en in harmonie zijn met de natuur en de maatschappij om ook voor de volgende generaties melkveehouders waarde te creëren.	• Het weerstandsvermogen bedraagt 14,2 procent in 2017 ten opzichte van 14,0 procent in 2016. • De ontwikkeling van het duurzaamheidsprogramma ligt op schema: zes van de tien kerndoelstellingen voor 2020 zijn eind 2017 behaald. De energie-efficiëntie en broeikasgassen op boerderijen vragen meer aandacht.

Business groups

Consumer Products Europe, Middle East & Africa

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

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

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

[1] Ten opzichte van 2016

Consumer Products Asia

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

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

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

[1] Ten opzichte van 2016

Consumer Products China

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

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

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

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

[1] Ten opzichte van 2016

Cheese, Butter & Milkpowder

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

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

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

[1] Ten opzichte van 2016

Ingredients

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

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

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

[1] Ten opzichte van 2016

Innovatie

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

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

Belangrijkste ontwikkelingen in 2017

- De samenstelling van Frisomum Dualcare+ is aangepast voor de zwangere vrouw en het ongeboren kind.
- In China zijn de recepturen van Friso Gold, Friso Prestige en Dutch Lady Gold (stage 1,2,3) goedgekeurd door de Chinese overheid.
- Nieuwe ingrediënten voor kindervoeding zijn ontwikkeld voor verschillende B2B-klanten.
- Het assortiment ingrediënten voor sportvoedingsproducten van FrieslandCampina DMV is verder uitgebreid.
- Recepturen van geëvaporeerde melk zijn verbeterd. Dit op basis van nieuwe kennis en inzichten over eiwitten in relatie tot smaakvoorkeuren en toepassingen door consumenten.
- Eiwitrijke sportvoeding voor sporters is ontwikkeld en geïntroduceerd onder het merk Vifit Sport.
- Het onderzoeksprogramma naar medische voeding biedt perspectief voor de komende jaren.
- Het FrieslandCampina Institute organiseert een congres waarbij met 800 voedingskundigen en sporters kennis, inzicht en ervaringen over sport en voeding zijn gedeeld.

Melk in koffie- en theedranken

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

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

Verpakkingen
FrieslandCampina vernieuwt en verbetert ook zijn verpakkingen. Een nieuwe PET-productielijn en -verpakkingen zijn ontwikkeld en in gebruik genomen voor Vifit Goedemorgen en Landliebe. Voor Milner-kaas in plakken is een nieuwe hersluitbare verpakking ontwikkeld met een 60 procent lagere CO_2-voetafdruk.

Meer duurzaamheid
Processen, producten en de melkveehouderij worden steeds duurzamer. Zo bespaart FrieslandCampina door warmteterugwinning aanzienlijke hoeveelheden energie in het drogingsproces van melk. Voor melkveehouders is een praktisch model ontwikkeld dat de uitstoot van broeikasgassen van de geproduceerde melk op een individueel melkveebedrijf berekent. Het model gebruikt data over onder meer bedrijfsomvang, voersamenstelling, kunstmestgebruik, veestapeleigenschappen en energieopwekking. De resultaten geven melkveehouders een beter inzicht in hoe zij de uitstoot van broeikasgassen bij de melkproductie kunnen verminderen.

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

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

Enkele innovaties in 2017

Vifit Sport	eiwitrijke sportvoeding voor na het sporten
Vifit, Vifit Goedemorgen, Vifit Sport	nieuwe PET-fles
Rainbow Qubez	geconcentreerd product van melk en thee, in een innovatieve verpakking, die de bereiding van Karak-thee versimpelt en versnelt met behoud van de authentieke smaak
Yazoo No Added Sugar	zuiveldrank zonder toegevoegde suikers in verschillende smaken voor de Engelse markt
Fruttis-yoghurt	eiwitrijke yoghurt voor de Russische markt
Campina met een vleugje smaak	zuiveldrank in twee smaken voor de Belgische markt
Frisomum Dualcare+	voeding voor de zwangere vrouw en het ongeboren kind
Milner	nieuwe, hersluitbare en duurzamere verpakking voor plakken kaas
Edam	verbeterde receptuur (minder zout) Edam-kaas voor Spaanse markt

Ondernemen vanuit onze purpose

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

Sustainable Development Goals

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

Betere voeding voor consumenten in de wereld

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

Resultaten 2017

Balans productaanbod

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

Kerncijfers	2017	2016	Δ%
Betere voeding voor consumenten in de wereld			
Balans productaanbod [1] (in percentage basisvoedingsmiddelen van het totale verkochte volume consumentenproducten)	81	76 [3]	5
Productsamenstelling [2] (in percentage van het totale verkochte volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards)	64	62 [3]	2
Goede inkomsten voor onze boeren			
Waardecreatie leden-melkveehouders (in euro's per 100 kilo melk)	1,33	3,44	-61,3
Lokale boeren die deelnemen aan een training in DDP-landen (aantal)	20.347	18.752	8,5
Lokale melkveehouderijen die minimaal 'goed' scoren op FAO's Good Dairy Farming Practices in DDP-landen (in percentage van de onderzoeksgroep)	54		
Nu en in de toekomst			
Duurzame productie			
Energieverbruik (in GJ/ton product)	2,82	2,77	1,8
Broeikasgasemissie productie en transport (in kton CO_2-equivalent)	883	926	-4,6
Duurzame inkoop van grondstoffen			
Duurzame agrarische grondstoffen (in percentage van de totale grondstoffen) [4]	55	43	
Groene elektriciteit (in percentage van de totaal verbruikte elektriciteit)	80	78	
Melkveehouderij			
Weidegang (percentage leden-melkveehouderijen in Nederland die een vorm van weidegang toepassen)	79,4	78,2	
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO_2-equivalent)	12.098	13.206	-8,4

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

Productsamenstelling

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

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

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

Goede inkomsten voor onze boeren

FrieslandCampina streeft ernaar zoveel mogelijk waarde aan melk toe te voegen om een maximale bijdrage te leveren aan de inkomsten van melkveehouders en de continuïteit van melkveebedrijven voor meerdere generaties. Opdracht is de melk van leden-melkveehouders van zuivelcoöperatie FrieslandCampina te verwerken en te verkopen voor een prijs die ervoor zorgt dat ook op lange termijn op duurzame wijze waarde wordt gecreëerd voor leden-melkveehouders en de samenleving. Die waardecreatie komt tot uitdrukking in de hoogte van de prestatietoeslag en de uitgifte van ledenobligaties, die worden uitgekeerd bovenop de garantieprijs die de leden-melkveehouders voor de melk ontvangen. FrieslandCampina heeft meer dan 140 jaar ervaring in melkveehouderij en benut de opgedane kennis om melkveebedrijven in landen in Azië, Afrika en Oost-Europa verder te ontwikkelen. Dat gebeurt onder meer via het Dairy Development Programme.

Resultaten 2017

Dairy Development Programme

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

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

Nu en in de toekomst

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

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

Een grazende koe maakt deel uit van het Nederlandse cultuurlandschap. FrieslandCampina stimuleert leden-melkveehouders in Nederland, België en Duitsland om hun koeien en jongvee te weiden. Wanneer de melkkoeien gedurende ten minste 120 dagen per jaar minimaal zes uur per dag in de wei grazen, heeft elke melkveehouder recht op een weidegangtoeslag van bruto 1,50 euro per 100 kilo melk. Daarnaast beloont FrieslandCampina deelweidegang met 0,46 euro per 100 kilo melk. Om hiervoor in aanmerking te komen, moeten melkveehouders minimaal 25 procent van het rundvee dat op het melkveebedrijf aanwezig is ten minste 120 dagen per jaar minimaal zes uur per dag in de wei laten grazen.

Resultaten 2017

Klimaatneutrale groei

De broeikasgasemissie bij productie en transport in kton CO_2-equivalent neemt af met 4,6 procent. De belangrijkste redenen zijn de toenemende hoeveelheid energie van duurzame herkomst (zonnepanelen, wind) geproduceerd door de leden-melkveehouders van de coöperatie en de toegenomen inkoop van duurzame energie als vervanging van energie geproduceerd met fossiele brandstoffen. In 2017 is het energieverbruik toegenomen met 1,8 procent naar 2,82 GJ/ton.

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

Duurzame inkoop van grondstoffen

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

In 2017 is het aandeel ingekochte grondstoffen uit duurzaam beheerde bronnen gestegen naar 55 procent. Ten opzichte van 2016 is dit een toename van 13 procentpunten. Zo is het aandeel ingekochte rietsuiker uit duurzaam beheerde bron verhoogd met 16 procentpunten. Daarnaast is de inkoop van zetmeel uit duurzaam beheerde bron gestegen met 21 procentpunten in 2017. Tevens is de inkoop van papieren verpakkingen uit duurzaam beheerde bron gestegen met 14 procentpunten, met name vanwege uitbreiding van ingekocht duurzaam golfkarton.

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

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

Onze medewerkers

Melkveehouderij

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

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

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

Talentmanagement

Gerichte werving, ontwikkeling en het behouden van talent zijn cruciaal voor FrieslandCampina om succesvol te blijven. In 2017 is progressie geboekt:

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

Diversiteit

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

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

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

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

Compass
Ook in 2017 brengt FrieslandCampina zijn code voor goed zakelijk gedrag, Compass, en de Speak Up-procedure onder de aandacht van zijn medewerkers. Nieuwe medewerkers ontvangen een introductie en volgen verplichte e-learnings over Compass en Speak Up. Medewerkers volgen verplichte e-learnings en trainingen over Compass-onderwerpen die vanuit hun functie relevant zijn, zoals eerlijk concurreren, eerlijk zakendoen en privacy/bescherming van persoonsgegevens. De code Compass en de Speak Up-procedure zijn beschikbaar op de website van FrieslandCampina.

Rechten van medewerkers en mensenrechten
FrieslandCampina ziet zijn medewerkers als de meest waardevolle pijler onder het bedrijf. Daarbij past het stimuleren van open communicatie tussen en met medewerkers en het aanmoedigen van medewerkers om zich professioneel en persoonlijk te ontwikkelen. Gemotiveerde en goed opgeleide medewerkers stellen FrieslandCampina in staat zijn doelen te bereiken.
We respecteren en steunen internationaal erkende mensenrechten, zoals het recht van medewerkers om zich aan te sluiten bij erkende vakbonden. Uitgangspunt van dit 'verantwoordelijk ondernemerschap' zijn de OESO-richtlijnen voor Internationale Ondernemingen, de ILO-Verklaring betreffende de Fundamentele Principes en Rechten op het Werk en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. FrieslandCampina verwacht dat iedere medewerker elke vorm van discriminatie of lastigvallen direct aanpakt. Kinderarbeid en gedwongen arbeid wordt niet getolereerd. FrieslandCampina levert zijn bijdrage aan de uitbanning hiervan. Het verwacht hetzelfde van zijn zakenpartners.

Eerlijk zaken doen - geschenken en betalingen
FrieslandCampina doet eerlijk zaken en wijst elke vorm van omkoping pertinent af. De onderneming geeft of belooft niets van waarde aan personen met als doel op een onbehoorlijke manier een voorkeursbehandeling te krijgen. Steekpenningen worden niet geaccepteerd noch aan anderen gevraagd. Indien het gepast is, worden geschenken en entertainment ingezet om zakenrelaties op te bouwen of te versterken en om waardering te tonen of goodwill te creëren. 'Gepast' betekent hier op het juiste moment, gematigd, niet vaak en niet meer dan volgens lokaal zakelijk gebruik acceptabel is. In relaties met overheidsfunctionarissen is FrieslandCampina nog terughoudender, vooral omdat het voor de meesten van hen niet is toegestaan om een geschenk of vorm van entertainment aan te nemen.
In 2017 zijn workshops gehouden over relevante dilemma's over het thema eerlijk zaken doen in de werkmaatschappijen in Roemenië, Rusland, Vietnam, Myanmar, de Filippijnen, Maleisië, West-Afrika, Noord-Afrika en FrieslandCampina Export. Daaraan nemen 445 senior managers deel.

Veiligheid

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

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

De voornaamste oorzaken van ongevallen in 2017 zijn gerelateerd aan:

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

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

Risicobeheersing

FrieslandCampina wordt in de bedrijfsvoering geconfronteerd met risico's en onzekerheden veroorzaakt door zowel externe als interne factoren. De risicograad van de onderneming is in de afgelopen jaren toegenomen door globale ontwikkelingen. Voorbeelden hiervan zijn economische trends in opkomende markten (waaronder volatiliteit van wisselkoersen), volatiliteit van energie- en grondstofprijzen, toenemende wet- en regelgeving, cyberrisico's en het steeds grotere belang van digitalisering en sociale media. Deze wijzigingen in de risicograad zijn inherent aan de sector en niet uniek voor FrieslandCampina.

FrieslandCampina kiest voor een proactieve risicobeheersingsaanpak, verankerd in de bedrijfsprocessen, als integraal onderdeel van verantwoord bedrijfsmanagement.

Voor een beschrijving van het volledige FrieslandCampina raamwerk van risicobeheersing en een overzicht van de belangrijkste risico's en maatregelen, wordt verwezen naar hoofdstuk 'Raamwerk risicobeheersing' op pagina 34.

Vooruitzichten

FrieslandCampina verwacht dat in 2018 de melkproductie wereldwijd verder stijgt. In Nederland blijft de melkproductie door de fosfaatwetgeving zo goed als stabiel. De vraag naar zuivelproducten in de Europese Unie stijgt licht, mede dankzij lagere marktprijzen. We verwachten dat de vraag naar zuivelproducten in Azië, en vooral in China, verder toeneemt dankzij een goede economische groei en lage wereldmarktprijzen. Ook de vraag in andere regio's zal toenemen, zij het in mindere mate. We verwachten dat de zuivelmarkt medio 2018 weer in evenwicht is en de melkprijs stabiliseert.

De omzet van FrieslandCampina zal in het eerste helft van 2018 onder druk staan door lagere opbrengstprijzen voor basis zuivelproducten. Een andere belangrijke factor is de ontwikkeling van de euro in verhouding tot de US-dollar en Aziatische valuta. Een sterke euro heeft een negatief translatie-effect op het resultaat van FrieslandCampina.

In 2018 zijn investeringen in kwaliteitsverbeteringen en capaciteitsuitbreiding voorzien van ongeveer 500 miljoen euro. De investeringen in research & development nemen verder toe met circa 10 procent om de concurrentiepositie op termijn verder te kunnen verbeteren.

Op 21 november 2017 heeft de ledenraad van FrieslandCampina ingestemd met een tijdelijke voorwaardelijke maatregel. Deze maatregel kan geactiveerd worden in de periode 1 januari tot en met 30 juni 2018, mocht het verwachte melkaanbod van de leden-melkveehouders de verwerkingscapaciteit van FrieslandCampina overstijgen. Een goede balans tussen de hoeveelheid geleverde melk, de verwerkingscapaciteit van FrieslandCampina en de marktvraag, is een voorwaarde om de ledenmelk optimaal te verwaarden.

Het versnellen en vergroten van de slagkracht, effectiviteit en efficiëntie, zowel op productielocaties als in de kantoren, wordt verder opgevoerd. Dit kan gepaard gaan met het verlies van arbeidsplaatsen.

De financiële basis van FrieslandCampina is solide en biedt een goede uitgangspositie voor de realisatie van de plannen in het kader van de strategie *route2020*. Verwacht wordt dat FrieslandCampina in 2018 aan de door de financiers gestelde financiële ratio's kan voldoen.

FrieslandCampina spreekt geen verwachting uit over de resultaatontwikkeling in 2018.

Managementverklaring

De executive board van de vennootschap is eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en voor de betrouwbaarheid van de externe (financiële) rapportages. Tevens draagt de executive board verantwoordelijkheid voor de beoordeling van de effectiviteit van de op deze risico's gerichte preventieve of risicobeperkende maatregelen. De executive board heeft de werking van de interne beheersings- en controlemaatregelen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling is de executive board van mening dat:

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat per einde boekjaar 2017;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern-basis; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

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

Verantwoordelijkheidsverklaring

De leden van de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. verklaren hierbij, conform artikel 5:25c lid 2 onder c Wet op het financieel toezicht, dat, voor zover hen bekend, de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen en dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op 31 december 2017, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Executive board

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

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

Amersfoort, 16 februari 2018

Governance

Corporate governance in een oogopslag

Principes inzake corporate governance
Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap') past de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'code') vrijwillig toe. Naar aanleiding van de herziening van de code in december 2016 en de wijziging van governance zijn de reglementen van de vennootschap per 1 januari 2018 herzien. De wijze waarop de beginselen van de code worden toegepast, wordt in dit hoofdstuk beschreven. Ook wordt aangegeven en gemotiveerd op welke punten de vennootschap de code niet toepast. Voor de governancestructuur gedurende 2017 wordt verwezen naar het jaarverslag 2016.

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

Boardstructuur
De vennootschap heeft een zogenoemde *two-tier*-structuur met een executive board en een raad van commissarissen. De executive board bestaat uit twee leden: een Chief Executive Officer (CEO) en een Chief Financial Officer (CFO). De samenstelling en taakverdeling van de executive board is beschreven op pagina 136.

De raad van commissarissen bestaat uit negen leden van het bestuur van de coöperatie en daarnaast vier 'externe' leden. De samenstelling van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 133.

Commissies van de raad van commissarissen
De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld: de auditcommissie, bestaande uit vier commissarissen, en de remuneratie- en benoemingscommissie, bestaande uit drie commissarissen. De samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen staat op pagina 135.

Verslag van de raad van commissarissen
Het verslag van de raad van commissarissen beschrijft onder meer de activiteiten van de raad van commissarissen en de commissies in het verslagjaar. Dit verslag is opgenomen op pagina 42 tot en met 48.

Corporate governance

De corporategovernancebeginselen die Koninklijke FrieslandCampina N.V. hanteert, zijn neergelegd in de statuten en reglementen van de verschillende organen van de vennootschap. Deze staan op de website van FrieslandCampina. Hoewel de code niet op de vennootschap van toepassing is, aangezien krachtens de wet alleen beursgenoteerde vennootschappen aan de code onderworpen zijn, past de vennootschap de principes en bestpracticebepalingen van de code toe waar dit verenigbaar is met zijn zeggenschapsstructuur en het karakter van de coöperatie. De bepalingen die niet worden toegepast, worden in dit overzicht genoemd. Tevens wordt gemotiveerd waarom en in hoeverre de betreffende bepalingen niet worden toegepast. Met ingang van 1 januari 2017 is de code gewijzigd. Tevens is met ingang van 1 januari 2018 de topstructuur van de vennootschap gewijzigd. Dit heeft ertoe geleid dat de vennootschap zijn governancestructuur heeft herzien. De gewijzigde reglementen van de vennootschap zijn met ingang van 1 januari 2018 van kracht geworden. Voor de governancestructuur gedurende het verslagjaar wordt verwezen naar het jaarverslag 2016.

Executive board en executive leadership team

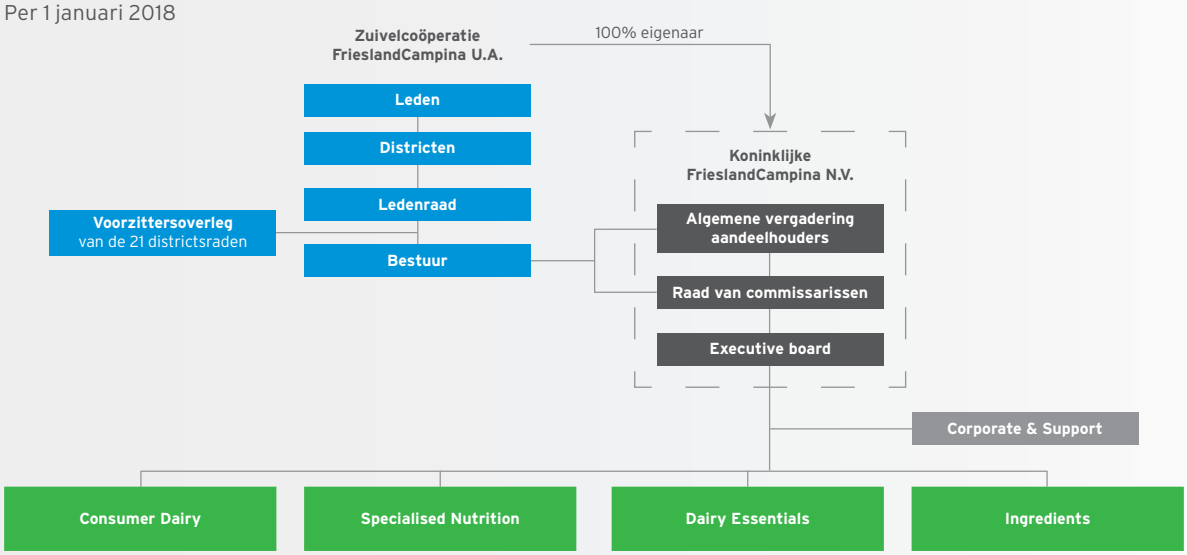
Samenstelling, taken en verantwoordelijkheden executive board

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

De executive board richt zich bij het vervullen van zijn taak op langdurige waardecreatie van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming en formuleert een daarbij passende strategie. De executive board legt over zijn beleid verantwoording af aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering van aandeelhouders.

Governancestructuur

Per 1 januari 2018



Benoeming leden executive board
De raad van commissarissen benoemt de leden van de executive board voor een termijn van maximaal vier jaar. De raad van commissarissen geeft de algemene vergadering van aandeelhouders kennis van een voorgenomen benoeming en ontslaat leden van de executive board niet eerder dan nadat de algemene vergadering van aandeelhouders hierover is gehoord.

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

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

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

Raad van commissarissen

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

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

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

Ten minste jaarlijks vindt er een gezamenlijke vergadering plaats van de raad van commissarissen en het executive leadership team. Hierin worden de strategie en het budget van de vennootschap besproken. Daarnaast worden leden van het executive leadership team uitgenodigd voor vergaderingen van de raad van commissarissen wanneer er voor hen relevante onderwerpen worden besproken en voert de remuneratie- en benoemingscommissie periodiek voortgangsgesprekken met de leden van het executive leadership team.

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

De gekozen samenstelling reflecteert de door de wet bij grote coöperaties toegestane ledendominantie van 2/3 van het totaal aantal commissarissen. Deze ledendominantie wordt doorgezet op het niveau van de vennootschap. Met deze regeling wordt afgeweken van de bestpracticebepalingen betreffende onafhankelijkheid van commissarissen.

De vier externe leden van de raad zijn allen onafhankelijk in de zin van de code. De externe leden van de raad van commissarissen worden geselecteerd op basis van de in de profielschets neergelegde criteria. Ten minste één van de leden van de raad van commissarissen is een zogenoemd financieel expert. Dat houdt in dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel administratief/accounting-terrein bij een grote rechtspersoon.

Het vervullen van andere commissariaten en nevenfuncties, door zowel commissarissen als leden van de executive board, zal individueel worden beoordeeld door de raad van commissarissen al naargelang de aard en het tijdsbeslag dat de commissariaten en/of nevenfuncties met zich meebrengen. Ieder lid van de raad van commissarissen en van de executive board moet ervoor zorgen dat hij/zij voldoende tijd en aandacht heeft voor de onderneming, waardoor een goede taakvervulling is gewaarborgd. Daarnaast geldt dat geen van de leden van de raad van commissarissen meer dan vijf commissariaten en/of andere toezichthoudende functies mag bekleden bij Nederlandse beursvennootschappen of andere grote nv's, bv's en stichtingen, waarbij een voorzitterschap dubbel telt.

De vennootschap is een structuurvennootschap. De commissarissen worden benoemd door de raad van commissarissen, het zogenoemde coöptatiesysteem. De externe leden van de raad worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen daarna eenmalig voor een benoemingstermijn van vier jaar worden herbenoemd. De externe leden van de raad kunnen nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen.

Voor de benoemings- en herbenoemingstermijnen van de interne leden van de raad wordt aangesloten bij de benoemings- en herbenoemingstermijnen van deze interne leden als bestuurslid van de coöperatie. Zij worden benoemd voor een termijn van in beginsel ten hoogste vier jaar en zijn maximaal tweemaal herbenoembaar. Een uitzondering op voormelde benoemings- en herbenoemingstermijnen voor interne leden van de raad geldt voor de fungerende voorzitter. Deze kan voor een vierde termijn worden benoemd in verband met het feit dat de vennootschap voor deze functie een commissaris wenst te kunnen benoemen die veel ervaring heeft met de dagelijkse gang van zaken in de vennootschap en de coöperatie. De benoemingstermijn van interne leden van de raad eindigt in ieder geval bij beëindiging van het bestuurslidmaatschap.

Informatie over de data van (her)benoeming en lopende termijnen van de leden van de raad van commissarissen staat in het rooster van benoeming en aftreden op pagina 48.

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

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen kent een remuneratie- en benoemingscommissie en een auditcommissie. De taak van deze commissies is om besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden; ze hebben geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid. De reglementen van de commissies staan op de website van FrieslandCampina. Beide commissies rapporteren regelmatig aan de raad van commissarissen over hun beraadslagingen en bevindingen. Negen van de dertien commissarissen zijn in de zin van de code, zoals hierboven beschreven, niet onafhankelijk. Hierdoor wijkt ook de samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen af van de betreffende bestpracticebepaling van de code op grond waarvan meer dan de helft van de leden van de commissies van de raad van commissarissen onafhankelijk moet zijn in de zin van de code.

Auditcommissie

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

De auditcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot:

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

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

Remuneratie- en benoemingscommissie

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

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

Tegenstrijdige belangen

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

De algemene vergadering van aandeelhouders

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

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

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

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

Vennootschap, aandelenkapitaal en statuten

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is een naamloze vennootschap statutair gevestigd te Amersfoort, met zijn *central office* aan het Stationsplein 4. De statuten van de vennootschap zijn voor het laatst gewijzigd met ingang van 26 januari 2018 en zijn te vinden op de website. Bij deze laatste statutenwijziging zijn de bepalingen inzake de benoemings- en herbenoemingstermijnen van commissarissen aangepast en wetswijzigingen in de statuten geïmplementeerd. De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11057544. Per 31 december 2017 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap 1 miljard euro, verdeeld in 10.000.000 (tien miljoen) aandelen met een nominale waarde van 100 euro. De aandelen luiden op naam. Per dezelfde datum waren 3.702.777 aandelen geplaatst, die allemaal zijn volgestort en worden gehouden door de coöperatie. Voor bepalingen betreffende uitgifte van aandelen, voorkeursrecht, verkrijging van eigen aandelen en kapitaalvermindering wordt kortheidshalve verwezen naar de statuten van de vennootschap.

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

Financiële verslaggeving

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

Externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van commissarissen doet daartoe een voordracht, waarbij zowel de auditcommissie als de executive board een advies uitbrengt aan de raad van commissarissen. Bezoldiging van de externe accountant en opdrachtverlening aan de externe accountant worden goedgekeurd door de raad van commissarissen op voorstel van de auditcommissie en na overleg met de executive board. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin over de goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten. Hij bespreekt het concept auditplan met de executive board, alvorens het aan de auditcommissie voor te leggen.

Interne auditfunctie

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

Bestpracticebepalingen van de code die door FrieslandCampina niet worden toegepast

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

2.1, 2.1.7-2.1.9	**Onafhankelijkheid raad van commissarissen:** zie motivering onder 'Raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming'.
2.2.2	**Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen:** afwijking ten aanzien van de interne leden: zie motivering onder 'Raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming'.
2.3.2	**Instellen commissies:** de remuneratie-commissie en de selectie- en benoemings-commissie zijn om praktische redenen samengevoegd tot de remuneratie- en benoemingscommissie.
2.3.4	**Samenstelling commissies:** de samenstelling van de remuneratie- en benoemingscommissie en de samenstelling van de auditcommissie wijken af van de best-practicebepaling dat meer dan de helft van de leden van de commissies onafhankelijk moet zijn: zie motivering onder 'Commissies van de raad van commissarissen'.
2.8.1-2.8.3	**Overnamesituaties:** de bestpractice-bepalingen inzake overnamesituaties zijn niet van toepassing in verband met het feit dat de vennootschap niet beursgenoteerd is en dat alle aandelen in haar kapitaal worden gehouden door de coöperatie.
3.4 en 3.4.2	**Publicatie remuneratierapport, belangrijkste elementen arbeidsvoorwaarden of vertrekvergoeding lid executive board:** de vennootschap maakt gebruik van de wettelijke uitzondering als bedoeld in artikel 2:383b Burgerlijk Wetboek voor zogenaamde besloten naamloze vennootschappen.
4.1-4.4.8	**Algemene vergadering:** de bestpractice-bepalingen betreffende de algemene vergadering, informatieverschaffing en voorlichting, uitbrengen van stemmen en certificering van aandelen zijn niet van toepassing in verband met het feit dat de vennootschap niet beursgenoteerd is en dat alle aandelen in haar kapitaal worden gehouden door de coöperatie.

Raamwerk risicobeheersing

FrieslandCampina streeft naar transparantie bij het vaststellen, beoordelen en beperken van risico's. Daarvoor wordt een raamwerk voor risicobeheersing gehanteerd dat is gebaseerd op internationaal erkende COSO-normen. Daarmee voldoet FrieslandCampina aan de voorwaarden van de Nederlandse Corporate Governance Code. Dit raamwerk is van toepassing op het bedrijf en zijn geconsolideerde dochterondernemingen. Het omschrijft de risicobereidheid, structuren, verantwoordelijkheden, processen en governance van risicobeheersing. Het is ontwikkeld om een redelijke mate van zekerheid te bieden dat strategische doelstellingen worden gerealiseerd door het creëren van focus, het integreren van beheersingsmaatregelen in de activiteiten van het bedrijf, het zorgen voor naleving van toepasselijke wet- en regelgeving en door waarborging van de betrouwbaarheid van de financiële rapportage en de toelichtingen daarop.

FrieslandCampina onderscheidt strategische, operationele, financiële (rapportage-) en compliance-risico's. Het bedrijf past verschillende beheersingsprogramma's toe voor de diverse risicocategorieën, zoals toegelicht in onderstaande tabel.

Toelichting op de risicobeheersingsprogramma's

Risicocategorie	Belangrijkste risicobeheersings-programma's	Toelichting
Strategische risico's: gebeurtenissen die een nadelig effect kunnen hebben op het vermogen om de strategische doelstellingen te realiseren.	Ondernemings-risicobeoordeling	Strategische risico's worden beheerst door reguliere bedrijfsbeoordelingen van strategische plannen, budgetten, prognoses en maandelijkse resultaten. Daarnaast is er een Enterprise Risk Assessment-programma. Daarbinnen worden risicobeoordelingen uitgevoerd met het management van de belangrijkste werkmaatschappijen van FrieslandCampina, alle business groups en de executive board van de vennootschap. Bij deze risicobeoordelingen worden door het management de belangrijkste risico's vastgesteld, de huidige risicobeperkingen beoordeeld en aanvullende verbeteringsmaatregelen gedefinieerd.
Operationele risico's: gebeurtenissen die een nadelig effect kunnen hebben op de operationele doelstellingen vanwege niet-effectieve activiteiten, verstoringen van bedrijfsprocessen of inefficiënt gebruik of verlies van grondstoffen en/of bedrijfsmiddelen.	Programma's per functionele discipline	Operationele risico's worden beheerst met behulp van diverse programma's per functionele discipline, bijvoorbeeld het Foqus-programma voor voedselveiligheid en productkwaliteit, het wereldwijde Safety, Health & Environment-programma voor de veiligheid van medewerkers en HR-programma's voor prestatie- en talentmanagement. Hoewel deze programma's verschillend van aard zijn en door diverse functionele afdelingen worden beheerd, zijn ze allemaal gericht op het vaststellen en evalueren van risico's en het definiëren van aanvullende verbeteringsmaatregelen. Diverse bedrijfsafdelingen rapporteren geregeld over de voortgang en uitkomsten van deze programma's.

Risicocategorie	Belangrijkste risicobeheersings-programma's	Toelichting
Financiële (verslaggevings-) risico's: ongunstige ontwikkeling van de financiële positie van het bedrijf of het risico van onjuistheden in de geconsolideerde externe financiële rapportage.	Internal Control Framework	FrieslandCampina is onderhevig aan een scala van financiële risico's (waaronder liquiditeitsrisico's, valutarisico's, renterisico's, grondstofprijsrisico's, kredietrisico's, landenrisico's en andere verzekerbare risico's) en een reeks onzekerheden die een aanzienlijke impact op het lokale fiscale resultaat zouden kunnen hebben. Voor meer informatie over treasury-, fiscale en andere financiële risico's, zie toelichting 26 van de geconsolideerde jaarrekening. Financiële (rapportage)risico's worden op diverse manieren beheerst, bijvoorbeeld door accounting- en rapportagebeleid, accountingregels en -systemen. Binnen FrieslandCampina is een Internal Control Framework geïmplementeerd op basis van het COSO-raamwerk (1992). Het Internal Control Framework bevat een gestructureerd zelfbeoordelings- en bewakingsproces, dat in de gehele onderneming wordt gebruikt om de naleving van de interne controle op de financiële rapportage te beoordelen, documenteren, evalueren en bewaken. Interne managementverklaringen, regelmatige managementbeoordelingen van bevindingen en verbeteringsmaatregelen, herzieningen van de opzet en effectiviteit van interne controles en beoordelingen in de auditcommissie vormen alle een integraal onderdeel van het Internal Control Framework-programma van de onderneming.
Compliance-risico's: niet-naleving van toepasselijke wet- en regelgeving of goed zakelijk gedrag die boetes of een negatieve invloed op de reputatie van de onderneming tot gevolg kan hebben.	Compass	Tot compliance-risico's behoren onder meer de onvoorziene omstandigheden dat toepasselijk(e) wet- en regelgeving, beleid en procedures niet (tijdig) zijn geïmplementeerd dan wel worden nageleefd. Bij het beheersen van compliance-risico's speelt Compass, de code voor goed zakelijk gedrag van FrieslandCampina, een belangrijke rol. Deze gedragscode en bijbehorende richtlijnen vormen het uitgangspunt voor integer, respectvol en transparant zakelijk gedrag van werknemers van FrieslandCampina en derden met wie FrieslandCampina samenwerkt. Naleving van deze gedragscode en de richtlijnen wordt ondersteund door trainingen, compliance-verklaringen van het management, wereldwijd benoemde vertrouwenspersonen, een integriteitscommissie en een rapportageplatform dat 24 uur per dag en zeven dagen per week beschikbaar is voor werknemers om op vertrouwelijke basis hun zorgen te uiten over een vermoedelijke schending van de gedragscode of een richtlijn.

Risicobereidheid

De algemene risicobereidheid omschrijft de aard en omvang van risico's die de onderneming bereid is te nemen bij het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen. De algemene risicobereidheid van FrieslandCampina hangt af van de risicocategorieën, zoals toegelicht in onderstaande tabel. Een nadere beschrijving van de risicobereidheid is opgenomen in de paragraaf 'Belangrijkste risico's en onzekerheden'.

Risicocategorieën en risicobereidheid

Risicocategorie	Algemene risicobereidheid
Strategisch	Het bedrijf is bereid een zekere mate van gecalculeerde risico's te nemen in verband met het realiseren van zijn prestatiedoelen.
Operationeel	Het bedrijf tracht de impact van onvoorziene bedrijfsstoringen voor zijn activiteiten te minimaliseren.
Financieel	Het bedrijf heeft een conservatief en degelijk raamwerk van financieel beleid en financiële procedures om risico's - die een aanzienlijke impact op de financiële resultaten kunnen hebben - en onjuistheden van materieel belang in de financiële verslaggeving te voorkomen.
Compliance	Het bedrijf past een zerotolerance-beleid toe. Schendingen van de gedragscode worden snel en kordaat aangepakt.

Governance (verdedigingslinies)

De executive board van de vennootschap is eindverantwoordelijk voor het doeltreffend beheersen van risico's. Om de executive board te ondersteunen, zijn de verantwoordelijkheden voor risicobeheersing gedelegeerd volgens het model van de *three lines of defence* (zie tabel). Ter ondersteuning van de evaluatie van de doeltreffendheid van maatregelen wordt de executive board regelmatig op de hoogte gesteld door de corporate afdelingen (tweede lijn) over de voortgang en uitkomsten van de diverse risicobeheersingsprogramma's. Corporate Internal Audit rapporteert minimaal vier keer per jaar en onafhankelijk aan de executive board en auditcommissie over de doeltreffendheid van de risicobeheersing.

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

Model van verdedigingslinies

Verdedigingslinie	Toelichting	Verantwoordelijkheid
Eerste lijn	Het management draagt de primaire verantwoordelijkheid voor het van dag tot dag vaststellen en beheersen van risico's En voor het in stand houden van een systeem van doeltreffende interne beheersmaatregelen om deze risico's te beperken.	Individuele managers en managementteams van business groups en/of werkmaatschappijen
Tweede lijn	Ondersteunt het management bij het ontwikkelen, in stand houden en bewaken van de doeltreffendheid van risicobeheersingsprocessen en -systemen. Verder definieert de tweede lijn het raamwerk, de beleidslijnen en procedures voor risicobeheersing.	Corporate afdelingen, waaronder Enterprise Risk Management, Internal Control, Compliance en Legal Affairs
Derde lijn	Zorgt voor een objectieve beoordeling van de opzet en operationele doeltreffendheid van interne controlemaatregelen, waaronder risicobeheersingsactiviteiten die worden uitgevoerd door functies in de eerste en tweede lijn.	Corporate Internal Audit

Verbeteringen in het raamwerk risicobeheersing

In 2017 is het risico-managementproces verder versterkt, waarbij nieuwe tooling is ingevoerd om de risico- en controlebeoordelingen beter te faciliteren. Tevens zijn er programma's geïnitieerd om het risico- en controlebewustzijn door het gehele bedrijf te verhogen. Het gebruik van functiescheidingen (*segregation of duties*) en het centraal monitoren van data (*dashboards* en data-analyse) werden geïntensiveerd.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

FrieslandCampina is actief in een aanzienlijk aantal landen en product-marktcombinaties. Daardoor wordt het bedrijf geconfronteerd met inherente risico's, zoals volatiliteit van valuta's en marktprijsontwikkelingen, en landspecifieke economische en geopolitieke risico's. Voor het bedrijf als geheel worden deze risico's door de diversificatie van activiteiten beperkt. Niettemin beschikt FrieslandCampina over programma's om deze inherente risico's te beheersen, zoals de prognose- en commerciële planningsprocessen om op economische en prijsontwikkelingen te kunnen anticiperen. Het bedrijf maakt gebruik van beleid voor het afdekken van valutarisico's en centrale controle op financiële risico's. Managementteams in de belangrijkste landen zijn verantwoordelijk voor het bewaken en beheersen van landspecifieke risico's, ondersteund door functionarissen die contacten onderhouden met lokale overheden en regelgevingsinstanties.

Een samenvatting van de belangrijkste en specifieke risico's waarmee FrieslandCampina wordt geconfronteerd en die van invloed kunnen zijn op de realisatie van zijn doelstellingen, en de maatregelen om deze te mitigeren, staat in onderstaande tabel. Ook zou FrieslandCampina nadelig kunnen worden beïnvloed door andere risico's waarvan wij bij het opstellen van dit verslag niet op de hoogte zijn.

Belangrijkste risico's en onzekerheden [1]

Risico's	Belangrijkste risicofactoren	Mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Procesverstoringen (O) Verstoring van kritieke operationele bedrijfsprocessen door natuurrampen of door de mens veroorzaakte calamiteiten.	• Uitzonderlijke gebeurtenissen (bijvoorbeeld overstromingen, vulkaanuitbarstingen, aardbevingen, dierziekten) • Concentratie van risico (eigen locaties, leveranciers, logistieke dienstverleners) • Beperkte uitwijkmogelijkheden.	Verstoringen kunnen een aanzienlijk nadelig effect op de continuïteit van bedrijfsprocessen hebben en tot tijdelijk omzetverlies leiden. Als deze langere tijd aanhouden, kan dit leiden tot verlies van marktaandeel.	**Matig** FrieslandCampina streeft ernaar de impact van onvoorziene verstoringen voor zijn bedrijfsactiviteiten te beperken. Het risico van natuurrampen zal altijd aanwezig blijven, ondanks de voortdurende inspanningen om dergelijke risico's te beperken.	• Production@Risk-programma voor continuïteit van processen op de eigen locaties • Supply@Risk-programma voor onvoorziene omstandigheden met betrekking tot levering van goederen en diensten • Protocollen voor dierziekten • Verzekeringsprogramma, inspecties en audits • Evaluatie en upgrade van uitwijkmogelijkheden voor kindervoeding in Europa, China en Zuidoost-Azië.
Financieel en economisch (F) Ongunstige ontwikkeling van de financiële positie van de onderneming door (externe) economische omstandigheden.	• Ongunstige valutakoersontwikkelingen (bijvoorbeeld Nigeria, Midden-Oosten) • Vertraagde economische groei in opkomende markten • Prijsontwikkelingen van grondstoffen en energie • Felle concurrentie vanwege overcapaciteit.	Negatieve economische ontwikkelingen kunnen een directe impact op de winstgevendheid en financiële positie van de onderneming hebben.	**Matig** De onderneming is bereid een gematigd effect van externe ontwikkelingen op haar financiële positie te accepteren (indicatie: 5%-10% van de totale EBIT).	• Procedures voor planning, begroting, prognoses en bedrijfsbeoordeling • Programma voor kasstroom- en werkkapitaalbeheersing • Monitoring van economische ontwikkelingen en gevoeligheidsanalyse • Risicocommissie die de financiële risico's overziet • Gecoördineerd treasury- en valutamanagement. Zie toelichting op financiële risicobeheersing op pagina 90.
Personeel (O) Onvermogen om getalenteerd personeel aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden om duurzame bedrijfsprestaties te waarborgen.	• Schaarste aan deskundigheid op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld technologieën) • Nieuwe manieren van werken (flexibilisering) • Mogelijk verlies van cruciale ervaring • Geen prestatiecultuur opbouwen/in stand houden • Vergrijzing.	Als er geen getalenteerd personeel kan worden aangetrokken, ontwikkeld en behouden, kan dit een negatieve invloed hebben op het vermogen van het bedrijf om de strategie succesvol uit te voeren.	**Matig** FrieslandCampina is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zonder dat hierdoor de bedrijfscontinuïteit of de strategische lange termijndoelstellingen in gevaar komen.	• Processen voor prestatie- en talentmanagement, actief aangestuurd door de respectievelijke leiderschapsteams • Vernieuwd leiderschapsontwikkelingsprogramma in 2018 (bijvoorbeeld Leading Performance) • Trainings- en ontwikkelingsprogramma's van de interne FrieslandCampina Academy • Verdere verbetering van systemen en processen, inclusief Shared Services.

[1] Risicodoelstellingen: strategische (S), operationele (O), financiële (F) en compliance-risico's (C)

Risico's	Belangrijkste risicofactoren	Mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Informatietechnologie en -beveiliging (O, C) Uitval van IT-systemen of inbreuk op de beveiligingsinfrastructuur.	• Concentratie van systemen (bijvoorbeeld SAP) • Storing of uitval van IT-systemen • Aanwezigheid van verouderde systemen • Cyberdreigingen en andere vormen van inbreuk • Verlies van vertrouwelijke gegevens, bescherming van persoonsgegevens.	Uitval kan tot verstoring van bedrijfsprocessen, verlies van vertrouwelijke informatie en financiële en reputatieschade leiden.	**Laag tot geen** De onderneming accepteert kleine risico's van operationele verstoring, mits klanten hierdoor niet nadelig worden beïnvloed. FrieslandCampina streeft ernaar te allen tijde te voldoen aan de toepasselijke wet- en regelgeving.	• Bedrijfscontinuïteitsprocedures, waaronder back-up en herstel • Verdere versterking van de informatiebeveiligingsmaatregelen • Segmentatie van interne netwerken • Interne deskundigheid op het gebied van IT-beveiliging • IT-audits en -testen • Communicatiecampagne om medewerkers bewuster te maken • Verplichte e-learning cyberveiligheid voor medewerkers • Verzekeringsprogramma.
Innovatie (S) Vermogen om het productaanbod te vernieuwen en succesvol te reageren op veranderende voorkeuren van consumenten.	• Meer vraag naar specifieke producten die diversificatie vereisen • Toenemend belang van gezondheid en voeding (bijvoorbeeld minder suiker) • Time-to-market in het innovatieproces • Digitale marketing.	Onvermogen om in de vraag van de consument te voorzien zal op de langere termijn tot een lagere omzet en winst, en mogelijk verlies van marktaandeel en merkwaarde leiden.	**Matig** De onderneming is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zonder dat de strategische lange termijndoelstellingen hierdoor in gevaar mogen komen.	• Programma's voor de analyse van consumententrends (marktonderzoek, focusgroepen, voorkeurstesten) • Processen om de innovatietrechter en productontwikkelingsprojecten te beheren • Innovation Centre en samenwerking met bijvoorbeeld Wageningen University • Verplaatsen van verantwoordelijkheid voor productontwikkeling naar business groepen (dichter tegen de markt aan).
Melkaanvoer (S) Omvang van de melkaanvoer is niet gerelateerd aan duidelijke marktvraag of groter dan de melkverwerkingscapaciteit.	• Substantiële groei van de melkaanvoer • Onvoorspelbaarheid van de melkaanvoer • Onvoldoende melkverwerkingscapaciteit • Volatiliteit van de prijzen van basiszuivelproducten.	De prijzen van basiszuivelproducten zouden onder aanzienlijke druk komen te staan en grote investeringen in aanvullende verwerkingscapaciteit zouden een lager rendement opleveren, met lagere melkprijzen voor de leden-melkveehouders tot gevolg.	**Matig** FrieslandCampina is bereid risico's te accepteren tot een bepaald niveau dat met de leden-melkveehouders is overeengekomen.	• Focus op toenemende verkoop van producten met toegevoegde waarde, autonoom of door middel van acquisities • Tijdelijke regelingen in 2017 en toewerken naar een permanente regeling met de ledenraad, om een optimale balans tussen vraag en aanbod te bewerkstelligen • Investeringen in aanvullende melkverwerkingscapaciteit • Verbeterde prognosetechnieken.

Risico's	Belangrijkste risicofactoren	Mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Slagvaardige organisatie (S) Slagvaardigheid en besluitvaardigheid om in te spelen op veranderingen in de marktomstandigheden en -vraag.	• Snellere en minder voorspelbare veranderingen in de marktomstandigheden • Lokale concurrenten met kleine organisaties • Complexiteit veroorzaakt door organisatiestructuur • Snelheid van de besluitvorming en projectuitvoering.	Gebrek aan slagvaardigheid, kwaliteit en efficiëntie bij de uitvoering leidt tot een hogere kostenstructuur en kan tot gevolg hebben dat marktkansen gemist worden.	**Matig** De onderneming is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zonder dat de strategische lange termijndoelstellingen hierdoor in gevaar mogen komen.	• Transformatieprogramma gestart in 2017 om de organisatiestructuur en -processen te vereenvoudigen, af te ronden in 2018 • Leading for Performance-programma te starten in 2018 • World Class Operations Management (WCOM) versterken in supply chain-activiteiten en Continuous Improvement-programma's in andere processen.
Productkwaliteit en voedselveiligheid (O, C) Slechte kwaliteit of contaminatie van producten die gezondheidsgevaren voor consumenten veroorzaken.	• Steeds strengere kwaliteitseisen aan producenten van voedingsmiddelen • Problemen in productieprocessen die kwaliteits-defecten veroorzaken • Toenemende communicatiesnelheid via sociale media • Opzettelijk door derden verspreiden van (ongefundeerde) kwaliteitsproblemen.	Een kwaliteitsprobleem of zelfs een wijziging in de kwaliteitsperceptie van consumenten of overheden kan ernstige gevolgen hebben voor de reputatie en de marktpositie van de onderneming.	**Geen** FrieslandCampina handhaaft de hoogste normen voor voedselkwaliteit en voedselveiligheid. De gezondheid van consumenten mag onder geen beding in gevaar komen.	• Het Foqus-kwaliteitsprogramma in de eigen faciliteiten van de onderneming, op de melkveebedrijven van de leden-melkveehouders en bij de leveranciers, inclusief regelmatige audits • Gouden Kwaliteitsregels wereldwijd ingevoerd • Hogere kwaliteitsinvesteringen in de productie (circa 50 miljoen euro in 2017) • Transparante managementrapportage van kwaliteitstrends en incidenten in de hele onderneming • Lopende campagnes om het kwaliteitsbewustzijn verder te versterken.
Regelgeving (C) Toenemende wet- en regelgeving (internationaal, nationaal, regionaal, lokaal).	• Gezondheids-, voedselveiligheids- en duurzaamheidsrichtlijnen, inclusief lokale en regionale differentiatie • WHO-code die het propageren van kindervoeding beperkt • Strengere Chinese registratie-eisen voor kindervoeding • Belastingwijzigingen (bijvoorbeeld suikeraccijns).	Wijzigingen in de wet- en regelgevingseisen kunnen tot een stijging van de bedrijfskosten of de belastingtarieven leiden. Niet-naleving van toepasselijke wet- en regelgeving kan uiteindelijk boetes tot gevolg hebben of de continuïteit van bepaalde bedrijfsactiviteiten in gevaar brengen.	**Geen** De onderneming streeft ernaar om alle toepasselijke wet- en regelgeving na te leven en past een zerotolerancebeleid toe. De onderneming tracht de financiële effecten van veranderende regelgeving te beperken.	• Versterking van functies op het gebied van overheids- en regelgevingszaken en nauwgezet volgen van regelgevingsontwikkelingen in de belangrijkste landen (waaronder China, Zuidoost-Azië en Afrika) • Compass-code voor goed zakelijk gedrag ingevoerd, inclusief communicatiecampagnes en verplichte e-learning • Compliance-verklaringen van het management met betrekking tot de gedragscode • Zie ook de mitigerende maatregelen voor reputatieschade.

Risico's	Belangrijkste risicofactoren	Mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Reputatie (S) Mogelijke reputatie-schade veroorzaakt door incidenten of door wijzigingen in de publieke opinie.	• Toenemend belang van de publieke opinie, media en publiciteit • Publieke belangen in de ontwikkeling van de zuivel-sector • Sociale media en transparantie van informatie • Internationale aard van de productportfolio • Ongefundeerd of nepnieuws in de media.	Indien een incident (bijvoorbeeld in de sector) niet doel-treffend beheerst wordt, kan het handelsbeperkin-gen of aanzienlijke reputatieschade en verlies van markt-aandeel en omzet tot gevolg hebben in belangrijke inter-nationale markten.	**Laag tot geen** De onderneming is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zonder dat de strategische lange termijndoel-stellingen hierdoor in gevaar mogen komen.	• Proactieve betrokkenheid en communicatie richting stake-holders (bijvoorbeeld over-heden, branchevereningingen, ngo's) • Duurzaamheids- en zuivel-ontwikkelingsprogramma's • Campagnes die *nourishing by nature* ondersteunen • Communicatieprocedures en - middelen • Media- en reputatietracking • Repressieve maatregelen zoals crisismanagement, training en toetsing.

FrieslandCampina en belastingen

FrieslandCampina neemt zijn verantwoordelijkheid bij het afdragen van belastingen. Dit is in overeenstemming met onze aspiratie om op korte termijn en over twintig jaar financieel gezond te zijn en te blijven. Het sluit ook aan bij het streven in harmonie te zijn met de natuur en de maatschappij.

Fiscale wet- en regelgeving
Bij FrieslandCampina dienen werknemers zich te gedragen volgens de normen en waarden die zijn vastgelegd in Compass: onze gids voor goed zakelijk gedrag. Dat betekent onder meer dat we streven naar tijdige, correcte en volledige naleving van de fiscale wetgeving in alle rechtsgebieden waarin wij opereren. We volgen niet alleen de letter, maar ook de geest van de fiscale wet- en regelgeving die van toepassing is op onze activiteiten.

Fiscale positie in de jaarrekening
Juistheid en volledigheid van cijfers zijn essentieel voor het besturen van de onderneming en noodzakelijk voor het nemen van goed onderbouwde zakelijke beslissingen. Daarom is het belangrijk dat FrieslandCampina zijn belanghebbenden betrouwbare informatie verschaft. Cijfers, zowel financiële als niet-financiële, dienen transparant, correct, compleet en up-to-date te zijn. Financiële verslaggeving moet daarnaast in overeenstemming zijn met de lokale wet- en regelgeving en groepsgrondslagen.

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

Verrekenprijzen
Intercompany-transacties zijn onderworpen aan interne richtlijnen voor verrekenprijzen. Deze interne richtlijnen zijn in overeenstemming met het internationaal overeengekomen at arm's length-principe zoals neergelegd in de OESO-richtlijnen voor verrekenprijzen. FrieslandCampina ambieert om het at arm's length-handelen van relevante transacties vast te leggen door middel van het afsluiten van bilaterale- of unilaterale verrekenprijsovereenkomsten met belastingautoriteiten. FrieslandCampina heeft het base erosion and profit shifting (BEPS)-initiatief omarmd en verder uitgewerkt in zijn verrekenprijsdocumentatie ter waarborging van de naleving van de gepubliceerde richtlijnen, met inbegrip van het landenrapport.

Fiscale beheersing en risicomanagement
FrieslandCampina's fiscaal beleid en *tax control framework* bevorderen een cultuur van consistent, coherent en compliant belastinggedrag met het oog op het creëren van een duurzame en voorspelbare belastingpositie. FrieslandCampina is ervan overtuigd dat het opbouwen van professionele relaties met de belastingautoriteiten gebaseerd op wederzijds respect, transparantie en vertrouwen aan deze voorspelbaarheid bijdraagt. Indien mogelijk wordt dit bevestigd in een coöperatieve compliance-regeling. De Corporate Tax Department van FrieslandCampina rapporteert ten minste tweemaal per jaar aan de auditcommissie.

Verslag raad van commissarissen

De raad van commissarissen (de 'raad') is een onafhankelijk orgaan van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap'), verantwoordelijk voor het toezicht op en advies aan de executive board. Daarnaast overziet de raad de algemene gang van zaken, de strategie en de operationele prestaties van de onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving.

Bij de uitoefening van zijn taken laat de raad van commissarissen zich leiden door de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming. De raad neemt daarbij de relevante belangen van alle bij de onderneming betrokken partijen in aanmerking.

Gedurende het verslagjaar heeft de raad van commissarissen zijn taken uitgevoerd in overeenstemming met de toepasselijke wet- en regelgeving en de statuten van de vennootschap.

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 16 februari 2018 hebben de commissarissen de door de executive board opgestelde jaarrekening 2017 met de executive board besproken en ondertekend nadat de auditcommissie de jaarrekening in februari had besproken en de raad daarover had geadviseerd. De jaarrekening is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien, en zal op 29 maart 2018 ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Van de winst van 227 miljoen euro wordt 31 miljoen euro toegerekend aan de minderheidsbelangen en 143 miljoen euro toegevoegd aan de algemene reserve. De resterende winst wordt als volgt bestemd: 44 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en 9 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie aan de onderneming.

In de algemene vergadering van aandeelhouders zal tevens de décharge van de leden van de executive board voor hun bestuur over het boekjaar 2017 aan de orde komen. Ook zal de décharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2017 aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie') zal op 29 maart 2018 worden gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2017 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. inclusief de winstbestemming. Dit besluit wordt genomen door het bestuur van de coöperatie, dat de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uitoefent en fungeert als de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap.

Raad van commissarissen: samenstelling, onafhankelijkheid en diversiteit

Samenstelling en onafhankelijkheid

De raad van commissarissen van de vennootschap bestaat uit dertien leden. Negen leden zijn tevens lid van het bestuur van de coöperatie en de overige leden zijn externe commissarissen. Alle externe leden van de raad (zijnde de leden die niet tevens bestuurslid van de coöperatie zijn) zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code (de 'code') en het reglement van de raad van commissarissen.

De samenstelling van de raad van commissarissen en zijn commissies per 16 februari 2018 is vermeld op pagina 133 tot en met 135. Gedurende het verslagjaar is de samenstelling van de raad van commissarissen gewijzigd.

Op 13 april 2017 is Peter Elverding wegens gezondheidsredenen tussentijds afgetreden. Peter Elverding was sinds 2008 lid van de raad van commissarissen en was tevens voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie. Met zijn aftreden nam FrieslandCampina afscheid van een ervaren en kundig bestuurder, die een bijzonder waardevolle bijdrage heeft geleverd in de ontwikkeling van FrieslandCampina na de fusie in 2008. Voor zijn inzet voor en betrokkenheid bij de onderneming is FrieslandCampina hem grote dank verschuldigd. Het overlijden van Peter Elverding op 31 augustus 2017 heeft de raad van commissarissen en de executive board zeer getroffen.

Peter Elverding is opgevolgd door Wout Dekker, die per 1 juli 2017 is benoemd.

Op 19 december 2017 is Jan Keijsers statutair afgetreden. Jan Keijsers was niet herbenoembaar en is per gelijke datum opgevolgd door Cor Hoogeveen. Jan Keijsers heeft vanaf 2006 verschillende bestuurlijke functies vervuld binnen de diverse rechtsvoorgangers van het huidige FrieslandCampina en was van december 2014 tot eind 2016 vicevoorzitter van de raad van commissarissen. De raad is Jan Keijsers veel dank verschuldigd voor zijn belangrijke bijdrage aan het toezicht op de onderneming en aan de discussies in de raad.

Diversiteit raad van commissarissen
Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen. Daarbij stelt de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden de raad van commissarissen het best in staat aan zijn diverse verplichtingen tegenover de vennootschap en de betrokkenen bij de vennootschap te voldoen. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in de raad van commissarissen. Het streven is hierbij dat ten minste 30 procent van de zetels van de raad van commissarissen bezet wordt door vrouwen en ten minste 30 procent door mannen.

Twee interne leden van de raad van commissarissen zijn vrouw. Hiermee is in elk geval de representatie van vrouwelijke leden (circa 18 procent) in de coöperatie geborgd. In 2017 zijn twee mannelijke commissarissen benoemd, van wie een als direct gevolg van zijn benoeming als lid van het bestuur van de coöperatie door de ledenraad van de coöperatie. Tevens zijn twee mannelijke commissarissen herbenoemd, van wie wederom één als gevolg van zijn herbenoeming als bestuurder. Bij deze benoemingen en herbenoemingen is het streven naar een evenwichtige participatie van vrouwen en mannen meegewogen. Bij een volgende vacature in de raad van commissarissen zal in de zoekopdracht wederom nadrukkelijk door de remuneratie- en benoemingscommissie worden aangegeven dat vrouwelijke kandidaten voor de functie gewenst zijn.

Vergaderingen en activiteiten van de raad van commissarissen
De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar elf keer vergaderd.

Ook buiten de reguliere vergaderingen was er onderling contact, evenals met leden van de executive board. Ter voorbereiding van de vergaderingen spraken de voorzitter en vicevoorzitter regelmatig met onder andere de Chief Executive Officer (CEO).

Een belangrijk en veelvuldig terugkerend onderwerp van aandacht in het afgelopen jaar was de vereenvoudiging

Aanwezigheid bij vergaderingen

Leden raad van commissarissen	Vergaderingen raad van commissarissen (11)	Vergaderingen auditcommissie (4)	Vergaderingen remuneratie- en benoemingscommissie (11)
J.W. Addink-Berendsen	11/11	4/4	n.v.t.
W. Dekker (benoemd per 1/7/2017)	6/6	n.v.t.	6/6
B.E.G. ten Doeschot	11/11	n.v.t.	n.v.t.
P.A.F.W. Elverding (afgetreden per 13/4/2017)	0/2	n.v.t.	3/3
L.W. Gunning	10/11	n.v.t.	n.v.t.
H.T.J. Hettinga	11/11	n.v.t.	n.v.t.
D.R. Hooft Graafland (tijdelijk voorzitter en lid remuneratie- en benoemingscommissie)	11/11	4/4	6/8
C.C.H. Hoogeveen (benoemd per 19/12/2017)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	11/11	4/4	n.v.t.
F.A.M. Keurentjes	11/11	n.v.t.	11/11
J.P.C. Keijsers (afgetreden per 19/12/2017)	10/11	n.v.t.	11/11
G. Mulder	11/11	n.v.t.	n.v.t.
H. Stöcker	11/11	n.v.t.	n.v.t.
B. van der Veer	11/11	4/4	n.v.t.
W.M. Wunnekink	10/11	n.v.t.	n.v.t.

van de organisatie. De raad van commissarissen besteedde uitvoerig aandacht aan de door de executive board voorgestelde wijzigingen in de groepsstructuur en was intensief betrokken bij de aanpassingen van de governancestructuur die als gevolg van de invoering van het programma aandacht vroegen. Hierbij heeft de raad van commissarissen gemeend dat de structuur met een kleinere executive board, ondersteund door een executive leadership team voor de dagelijkse gang van zaken, past bij hetgeen met de transformatie wordt beoogd. Namelijk: een wendbare onderneming die snel kan reageren op veranderingen in de markt. Hierbij past dat de leiding van de vier business groups zich volledig kan richten op de eigen activiteiten. En de onderneming wordt aangestuurd door een tweekoppige executive board, die zich onder meer richt op het managen van prestaties en op talentontwikkeling. De raad heeft bij deze veranderingen in de governance onder meer gelet op het belang van voldoende zicht op en toegang tot het operationeel management van de business groups, aangezien dit in zijn ogen nodig is voor het uitvoeren van zijn toezichtstaak. In verband hiermee is ook besloten dat benoemingen van leden van het executive leadership team zijn onderworpen aan de goedkeuring door de raad. Bij de aanpassingen van de governancestructuur is eveneens gelet op de gewijzigde code, die de vennootschap vrijwillig toepast. In het hoofdstuk 'Corporate governance' is een volledig overzicht opgenomen van de corporate-governancestructuur, zoals deze met ingang van 1 januari 2018 van kracht is.

De agenda van de raad van commissarissen bevatte voorts onderwerpen als de strategie van de onderneming, de financiële positie en de ontwikkeling van de resultaten van de onderneming en de business groups, waarbij de auditcommissie aan de raad rapporteerde over haar bevindingen. Ook het jaarlijkse budget, acquisities, grote investeringsvoorstellen en de voortgang van grote investeringsprojecten, managementwijzigingen en het interne risicobeheer kregen de nodige aandacht. In februari van het verslagjaar werd de jaarrekening 2016 en de tekst van het jaarverslag besproken met de executive board en de externe accountant en door de raad goedgekeurd. Het rapport over de bevindingen van het eerste halfjaar en de *management letter* werden door de externe accountant toegelicht en met het management besproken. Geconstateerd kon worden dat het proces steeds goed was en een goede afstemming tussen het management en de externe accountant bestond. De rapportage vermeldde geen materiële aandachtspunten. Verbeteringen werden geconstateerd van het Internal Control Framework, dat efficiënt werkte. Het belang van voortgaande en regelmatige testen van dit framework werd benadrukt en door het management onderschreven.

In 2017 werd voorts bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- De raad werd regelmatig ingelicht over de stand van zaken bij de Chinese joint venture Friesland Huishan Dairy, waarvan de joint-venturepartner in 2017 in ernstige financiële moeilijkheden kwam. Ook werd de raad geïnformeerd over de voortgang van de overige activiteiten in China.
- Bij de bespreking van de voortgang op strategiegebied werd onder meer aandacht besteed aan het inzetten op bijzondere melkstromen.
- De raad werd voorts op de hoogte gesteld van de vorderingen op het gebied van duurzaamheid. Daarbij werd het belang van een geïntegreerde aanpak tussen onderneming en coöperatie onderstreept.
- In de historische analyse van grote investeringsprojecten werd besproken of en in hoeverre de aannames in de investeringsvoorstellen juist waren.
- De raad keurde de verkoop van de vruchtensappen en vruchtendrankenactiviteiten van Riedel goed. Ook keurde de raad de herfinanciering van de lopende kredietfaciliteit en de uitgifte van een Euro commercial paper-programma van maximaal 1 miljard euro goed.
- De balans tussen het aanbod van ledenmelk en de verwerkingscapaciteit van de onderneming werd besproken, alsmede mogelijk te nemen maatregelen die deze balans kunnen bevorderen.
- De strategie van de coöperatie werd toegelicht, waarbij het verband met de strategie van de onderneming werd besproken.

In september 2017 bezocht de raad van commissarissen de dochteronderneming van FrieslandCampina in Griekenland. Tijdens dit bezoek besteedde de raad aandacht aan de gang van zaken en strategische en andere plannen van de Griekse dochteronderneming betreffende dochterondernemingen en van de dochterondernemingen in Hongarije en Roemenië. Tevens werd de strategie van de Duitse dochteronderneming FrieslandCampina Germany tijdens dit bezoek gepresenteerd en besproken. Ook keurde de raad de voorgenomen sluiting van de locatie in Gütersloh goed. In oktober 2017 werd een werkbezoek afgelegd aan de productielocatie in Borculo. Tijdens dit bezoek besprak de raad onder meer de voortgang van het bijna afgeronde uitbreidings- en vervangingsproject. Ook waren er presentaties van de business group Ingredients.

Onderwerpen als beloning, samenstelling van de raad van commissarissen, diversiteit, alsmede de evaluatie van het functioneren van de executive board kwamen aan de orde buiten aanwezigheid van de executive board-leden. Veel aandacht werd besteed aan de wijzigingen van de samenstelling van de executive board en het vormen van een executive leadership team, alsmede het remuneratiebeleid dat bij deze nieuwe topstructuur past. Deze onderwerpen werden steeds voorbereid door de remuneratie- en benoemingscommissie. Tijdens deze besloten vergaderingen werden eveneens de vergaderingen met de raad van commissarissen geëvalueerd en werd op bepaalde onderwerpen nader gereflecteerd.

De raad van commissarissen besteedde in 2017 veel tijd aan de evaluatie van het eigen functioneren en dat van zijn leden en commissies. In het evaluatieproces gebruikte de raad een uitgebreide vragenlijst, die door alle leden werd ingevuld en waarin verschillende dimensies van het functioneren van de raad en zijn commissies aan de orde kwamen. De bevindingen werden door de raad besproken. Ook maakte de raad afspraken voor verbetering van een aantal zaken, zoals de keuze van agenda-onderwerpen en de aan verschillende onderwerpen te besteden hoeveelheid tijd. Over het algemeen is de raad tevreden over het eigen functioneren. Ten aanzien van onderwerpen rond benoeming, opvolging en beoordeling van leden van de executive board, besloot de raad meer betrokken te willen worden dan in het verleden het geval was. Ook het functioneren van elk van de leden van de raad kreeg uitvoerig aandacht en werd door de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie op individuele basis teruggekoppeld.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld die de raad over specifieke taken adviseren en besluiten voorbereiden. Dit zijn de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. De taken van deze commissies volgen uit de commissiereglementen, die deel uitmaken van het reglement van de raad van commissarissen en te vinden zijn op de website. Een samenvatting van deze taken staat in het hoofdstuk 'Corporate governance'.

Auditcommissie

Samenstelling en deskundigheid

Per 16 februari 2018 bestaat de auditcommissie uit Ben van der Veer (voorzitter), René Hooft Graafland, Sandra Addink-Berendsen en Angelique Huijben-Pijnenburg. Voorts nemen andere interne leden van de raad op rotatiebasis als toehoorder deel aan de vergaderingen van de auditcommissie. Ben van der Veer en René Hooft Graafland kwalificeren elk als financieel expert in de zin van het reglement van de raad van commissarissen.

Activiteiten

De auditcommissie heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd in het bijzijn van het management, onder wie de CEO en CFO. Bij deze vergaderingen was ook de externe accountant aanwezig. Ook buiten de vergaderingen waren er contacten tussen de leden van de commissie onderling en met het management. De voorzitter bracht na elke vergadering de raad van de bevindingen van de auditcommissie op de hoogte. Daarnaast sprak de auditcommissie twee keer per jaar met de externe accountant zonder aanwezigheid van het management.

Het jaarverslag over 2016 en de jaarrekening over dat jaar zijn besproken. Dat gebeurde ook met het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag. Bij het bespreken van de resultaten van de onderneming, de jaar- en halfjaarverslagen, besteedde de auditcommissie vooral aandacht aan de meer technische verslaggevingsaspecten. Voorts werd gedurende het verslagjaar gesproken over het streven om het jaarverslag en het duurzaamheidsverslag geleidelijk te integreren.

De geplande werkzaamheden van de externe accountant werden besproken aan de hand van het auditplan van de externe accountant, dat door de auditcommissie werd goedgekeurd, steeds over de voorgaande periode. Het halfjaarverslag 2017, de bevindingen van de externe accountant over het halfjaarverslag en tussentijdse controlebevindingen kwamen in dit verslagjaar uitgebreid aan de orde. De lijst met opdrachten die door de onderneming aan de externe accountant is verstrekt, werd in het verslagjaar vier keer door de auditcommissie goedgekeurd. De auditcommissie was daarbij van oordeel dat de onafhankelijkheid van de externe accountant was gewaarborgd.

Een aantal managers (internal audit, internal control, enterprise risk management, accounting, treasury, ICT, belastingen, juridische zaken) rapporteerde tijdens vergaderingen van de auditcommissie op regelmatige basis over zijn werkzaamheden. De auditcommissie bespreekt elk jaar het activiteitenplan van de interne auditor en keurt dit goed. Elke vergadering worden de controlebevindingen

van de interne auditor en de voortgang op de acties ter opvolging van eerdere bevindingen besproken. Voorts is de auditcommissie geïnformeerd over het functioneren van het Internal Control Framework. Ook werd gerapporteerd over de uitkomst van de analyse van de belangrijkste ondernemingsrisico's en de activiteiten die worden ondernomen om deze te mitigeren. Tevens werd de auditcommissie geïnformeerd over de voortgang van de invoering van de strategie van de financiële functie. De auditcommissie constateerde dat er goede voortgang werd geboekt met het operationeel maken van twee nieuwe shared service centres, in Budapest en Kuala Lumpur, die naast financiële services-activiteiten ook procurement- en ICT-activiteiten gaan huisvesten. Specifieke accounting-onderwerpen die aan de orde kwamen, waren onder meer de afronding van de verslaggevingstechnische verwerking van de acquisitie van het 51-procentsbelang in Engro Foods, de verslaggevingsconsequenties in verband met de financiële moeilijkheden van joint-venturepartner China Huishan Dairy en de uitvoering van de jaarlijkse goodwill impairment-test.

Op ICT-gebied was er bijzondere aandacht voor *cybersecurity* en de status van de te ondernemen acties om deze te vergroten. Op het gebied van *industrial automation* werden de bevindingen naar aanleiding van enkele pilot-implementaties op het gebied van *cybersecurity* en *business continuity* gepresenteerd. Ook werd besproken op welke wijze de benodigde verbeteringen op de productielocaties worden gefaseerd. De voortgang van het Summit-project werd regelmatig besproken. De commissie constateerde dat de risico's en kosten onder controle zijn en de implementaties goed verlopen.

Ook werd een overzicht van materiële claims besproken en rapporteerde het management over het naleven van de FrieslandCampina-gedragscode Compass.
De auditcommissie heeft de raad van commissarissen positief geadviseerd over de publieke credit rating. Ook heeft de auditcommissie positief geadviseerd over de herfinanciering van de onderneming door uitgifte van kortlopend commercieel schuldpapier tot een bedrag van 1 miljard euro en het aanpassen van de gecommitteerde kredietfaciliteit met een syndicaat van banken naar eveneens 1 miljard euro. Verder werd gesproken over het streven om het jaarverslag en het duurzaamheidsverslag geleidelijk te integreren.

In februari 2018 zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2017 besproken. Dat gebeurde ook met het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag.

Remuneratie- en benoemingscommissie

Samenstelling

Per 16 februari 2018 bestaat de remuneratie- en benoemingscommissie uit Wout Dekker (voorzitter), Frans Keurentjes en Erwin Wunnekink. De samenstelling van de remuneratie- en benoemingscommissie is per 13 april 2017 gewijzigd door het tussentijdse aftreden van Peter Elverding om gezondheidsredenen en per 19 december 2017 door het reguliere aftreden van Jan Keijsers. Hij is in de commissie opgevolgd door Erwin Wunnekink. Peter Elverding werd ad interim vervangen als lid en voorzitter van de commissie door René Hooft Graafland, die het voorzitterschap tot het einde van het jaar vervulde. Per 1 juli 2017 trad Wout Dekker toe tot de commissie. Wout Dekker heeft het voorzitterschap van de commissie per 1 januari 2018 overgenomen.

Activiteiten

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

De belangrijkste activiteiten gedurende het verslagjaar waren het voorbereiden van besluitvorming door de raad van commissarissen over wijzigingen in de corporategovernancestructuur. Daarbij werd gekozen voor een kleinere executive board, ondersteund door een executive leadership team, de daarmee verband houdende wijziging in de samenstelling van de executive board en de benodigde aanpassingen van het remuneratiebeleid. Eveneens werd met elk van de leden van het executive leadership team gesproken. Tevens werd met management gesproken over voorgenomen aanpassingen van belangrijke HR-processen.

Naast de evaluatie van de leden van de executive board bereidde de commissie de evaluatie van de raad van commissarissen voor, zijn commissies en individuele leden. De commissie voerde in het verslagjaar met elk van de leden van de raad van commissarissen evaluatiegesprekken.

De meer reguliere activiteiten van de remuneratie- en benoemingscommissie lagen in het verslagjaar op het gebied van beloning van de executive board. Hierbij kwamen zaken aan de orde als de vaststelling van de variabele korte- en langetermijnbeloning en het vastleggen van

doelstellingen voor de variabele kortetermijnbeloning voor het komende jaar. In april 2017 werden de details van de beloning van de leden van de executive board en de raad van commissarissen gerapporteerd. Dat gebeurde aan de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Samenstelling en diversiteit executive board en executive leadership team

Samenstelling executive board

De samenstelling van de executive board is in 2017 ingrijpend gewijzigd. De eerste mutatie betrof het aftreden per 31 augustus van Tine Snels. De overige mutaties zijn allemaal per 1 januari 2018 ingegaan en betreffen het aftreden van Piet Hilarides, Bas van den Berg, Roelof Joosten en Roel van Neerbos en de benoeming van Jaska de Bakker.

Tine Snels werkte vanaf juli 2012 bij FrieslandCampina en was sinds juni 2015 verantwoordelijk voor de business group Ingredients. In juni 2016 werd zij benoemd als Chief Operating Officer en lid van de executive board. Wij bedanken Tine Snels voor haar inzet en betrokkenheid in de jaren dat ze voor FrieslandCampina heeft gewerkt. Tine heeft een belangrijke rol gespeeld in de verdere ontwikkeling van de business group Ingredients als producent van kindervoeding en nutritionele en functionele ingrediënten. Per 1 oktober 2017 heeft Kathy Fortmann de leiding van deze business group overgenomen. Kathy Fortmann is per 1 januari 2018 lid van het executive leadership team. Hiervoor was Roelof Joosten verantwoordelijk voor deze business group.

Ook hebben **Piet Hilarides** en **Bas van den Berg**, besloten om FrieslandCampina per 31 december 2017 te verlaten, beiden in goed overleg met de onderneming. Wij bedanken Piet Hilarides en Bas van den Berg voor hun toewijding, inzet en uitstekende bijdrage aan de ontwikkeling van FrieslandCampina. Piet Hilarides werkte gedurende 23 jaar in verschillende functies voor FrieslandCampina en zijn rechtsvoorgangers. Zo was hij onder meer als Chief Operating Officer verantwoordelijk voor de business group Cheese, Butter & Milkpowder en was hij in zijn laatste functie als Chief Operating Officer verantwoordelijk voor de business group Consumer Products Asia. Onder zijn leiding werden de activiteiten die onder de business group Cheese, Butter & Milkpowder vielen na de fusie succesvol geïntegreerd. Verder bereikte hij sterke verbeteringen in de resultaten van de business group Consumer Products Asia. Bas van den Berg startte in 1994 bij (een rechtsvoorganger van) FrieslandCampina. Ook hij had diverse functies bij FrieslandCampina. In zijn laatste functie was hij als Chief Operating Officer verantwoordelijk voor de business group Cheese Butter & Milkpowder. Bas van den Berg speelde een belangrijke rol in het profileren van FrieslandCampina in de Benelux en een aantal Aziatische landen. Hij was de afgelopen jaren succesvol in het tot waarde brengen van de toegenomen melkvolumes.

Roelof Joosten heeft zijn functie als Chief Executive Officer en lid van de executive board eveneens per 31 december 2017 beëindigd. Roelof Joosten was sinds 1 juni 2015 Chief Executive Officer van FrieslandCampina. In 2012 werd hij lid van de executive board en was hij als Chief Operating Officer verantwoordelijk voor de business group Ingredients. Roelof Joosten was sinds 2004 in dienst van (een rechtsvoorganger van) FrieslandCampina. Hij heeft belangrijke veranderingen met de actualisering van de strategie *route2020* en de recent aangekondigde vereenvoudiging van de organisatie in gang gezet. Daarnaast heeft onder zijn leiding de afzet van kindervoeding zich sterk ontwikkeld, met name in China. De raad van commissarissen is Roelof Joosten bijzonder dankbaar voor zijn inzet, betrokkenheid en resultaatgerichtheid gedurende al die jaren.

Hein Schumacher is per 1 januari 2018 benoemd tot Chief Executive Officer van de vennootschap. Hein Schumacher was sinds 1 januari 2015 lid van de executive board en Chief Financial Officer van de vennootschap en is per 1 januari 2018 in die functie opgevolgd door **Jaska de Bakker**.

Per 1 januari 2018 bestaat de executive board uit twee leden. Door de verkleining van de executive board naar twee leden is **Roel van Neerbos** per 1 januari geen lid meer van de executive board. Per dezelfde datum is Roel van Neerbos als president van de nieuwe business group Consumer Dairy lid van het executive leadership team.

Samenstelling executive leadership team

Per 1 januari 2018 zijn in het kader van de vereenvoudiging van de organisatie vier nieuwe business groups gevormd (Consumer Dairy, Specialised Nutrition, Ingredients en Dairy Essentials) in plaats van de tot dan toe bestaande business groups. De presidents van deze business groups zijn per 1 januari 2018 toegetreden tot een nieuw te vormen executive leadership team. Hiertoe behoren tevens de leden van de executive board, evenals de president van FrieslandCampina China en de corporate directors van de functies Research & Development, Human Resources en Supply Chain.

De samenstelling en portefeuilleverdeling van de executive board per 16 februari 2018 staat op pagina 136.

Diversiteit executive board en executive leadership team
Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de executive board en het executive leadership team, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden, de executive board en het executive leadership team het best in staat stelt optimaal te functioneren. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in zowel de executive board als het executive leadership team. Het doel hiervan is een participatie in beide gremia van ten minste 30 procent mannen en ten minste 30 procent vrouwen.

De executive board bestaat per 1 januari 2018 uit een mannelijk en een vrouwelijk lid. Het executive leadership team bestaat per dezelfde datum uit zes mannelijke en vier vrouwelijke leden, met inbegrip van de leden van de executive board. Aangezien de voorkeur over het algemeen uitgaat naar het rekruteren van interne kandidaten, is het belangrijk dat ook in de gelederen onder de executive board voldoende vrouwelijke kandidaten voorhanden zijn. FrieslandCampina voert een diversiteitsbeleid dat erop gericht is het aantal vrouwen in deze gelederen te vergroten.

Dank
De raad van commissarissen is de leden van de executive board en alle werknemers van FrieslandCampina veel dank verschuldigd voor hun inzet en toewijding in 2017.

Raad van commissarissen

Amersfoort, 16 februari 2018

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen
(per 19 december 2017)

	Aanvang	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
J.W. Addink-Berendsen	2014	›				›				‹			
W. Dekker #	2017			›				›		›		‹	
B.E.G. ten Doeschot	2015		›				›				‹		
L.W. Gunning #	2011		›		›		‹				*		
H.T.J. Hettinga	2016			›				›				‹	
D.R. Hooft Graafland #	2015	›				›		›		‹			
C.C.H. Hoogeveen	2017				›				›				‹
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	2010	›				‹				*			
F.A.M. Keurentjes	2008	‹ [1]				*				›			
G. Mulder	2016			›				›				‹	
H. Stöcker	2011		›				‹				*		
B. van der Veer #	2009		›		‹				*				›
W.M. Wunnekink	2009				‹				*				›

› treedt regulier af, herbenoembaar
‹ treedt regulier af, niet herbenoembaar
‹ [1] regulier aftredend, echter herbenoembaar als voorzitter voor een extra termijn op grond van de statuten
* opvolger van huidig lid treedt regulier af, herbenoembaar
# termijnen van commissarissen die niet tevens bestuurslid van de coöperatie zijn, volgen de Corporate Governance Code: twee termijnen van vier jaar, gevolgd door twee termijnen van twee jaar.

FrieslandCampina
nourishing by nature

Jaarrekening 2017

Inhoud

Jaarrekening

51 Geconsolideerde jaarrekening
51 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
52 Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
53 Geconsolideerde balans
54 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
55 Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties
57 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
57 Algemeen
57 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
59 Acquisities
60 Netto-omzet
60 Bedrijfskosten
61 Overige bedrijfslasten en -opbrengsten
62 Financieringsbaten en -lasten
62 Belastingen
64 Grond, gebouwen en installaties
65 Immateriële activa
67 Biologische activa
68 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen
68 Overige financiële activa
69 Voorraden
69 Handelsdebiteuren en overige vorderingen
70 Liquide middelen
70 Activa en passiva aangehouden voor verkoop
71 Eigen vermogen
74 Personeelsbeloningen
80 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
81 Voorzieningen
82 Rentedragende verplichtingen
84 Overige financiële verplichtingen
86 Handelscrediteuren en overige verplichtingen
86 Niet in de balans opgenomen verplichtingen
88 Transacties met verbonden partijen
90 Bezoldiging raad van commissarissen en executive board
90 Financieel risicomanagement en financiële instrumenten
99 Specificatie honorarium van de externe accountant
99 Gebeurtenissen na balansdatum
100 Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving
113 Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen

115 Enkelvoudige jaarrekening
115 Enkelvoudige balans
115 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
116 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
116 Algemeen
116 Deelnemingen in dochterondernemingen
116 Leningen aan dochterondernemingen
116 Overige vorderingen
117 Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers
117 Rentedragende verplichtingen
118 Kortlopende verplichtingen
118 Overige financiële activa en verplichtingen
118 Financiële instrumenten
119 Niet in de balans opgenomen verplichtingen
119 Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders
119 Gebeurtenissen na balansdatum
120 Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

121 Overige gegevens
121 Statutaire winstbestemmingsregeling
122 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	Toelichting	2017	2016
Netto-omzet	(2)	12.110	11.001
Kostprijs omzet	(3)	-10.191	-9.075
Brutomarge		**1.919**	1.926
Reclame- en promotiekosten	(3)	-536	-540
Verkoop- en algemene beheerskosten	(3)	-867	-810
Overige bedrijfslasten	(4)	-155	-46
Overige bedrijfsopbrengsten	(4)	83	33
Bedrijfsresultaat		**444**	563
Financieringsbaten	(5)	10	18
Financieringslasten	(5)	-68	-59
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(10)	21	20
Winst voor belastingen		**407**	542
Belastingen	(6)	-180	-180
Winst boekjaar		**227**	362
Winst toe te rekenen aan:			
• houders van ledenobligaties		44	44
• verstrekker van lening coöperatie		9	9
• aandeelhouder		143	229
• aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		**196**	282
• minderheidsbelangen		31	80
Winst boekjaar		**227**	362

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's		2017		2016
Winst boekjaar		**227**		362
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening:				
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen, na aftrek van belastingen	8		-8	
Valuta-omrekenverschillen, na aftrek van belastingen	-203		-10	
Waardemutatie financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop, na aftrek van belastingen	-19		3	
Gerealiseerde herwaardering financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop, na aftrek van belastingen	-8			
Aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na aftrek van belastingen	-3		2	
		-225		-13
Posten die in de toekomst niet worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening:				
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, na aftrek van belastingen	8		-34	
		8		-34
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen		**-217**		-47
Totaalresultaat boekjaar		**10**		315
Totaalresultaat toe te rekenen aan:				
• aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		19		243
• minderheidsbelangen		-9		72

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's	Toelichting	2017	2016 [1]
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(7)	3.208	3.228
Immateriële activa	(8)	1.757	1.924
Biologische activa	(9)	8	8
Latente belastingvorderingen	(18)	301	344
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10)	123	126
Personeelsbeloningen	(17)	10	6
Overige financiële activa	(11)	42	165
Vaste activa		**5.449**	5.801
Voorraden	(12)	1.518	1.527
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)	1.655	1.392
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		29	28
Overige financiële activa	(11)	35	51
Liquide middelen	(14)	356	514
Activa aangehouden voor verkoop	(15)	4	5
Vlottende activa		**3.597**	3.517
Totaal activa		**9.046**	9.318
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	114
Overige reserves		-236	-51
Algemene reserve		1.039	876
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**1.287**	1.309
Ledenobligaties		1.596	1.564
Lening coöperatie		295	296
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		**3.178**	3.169
Minderheidsbelangen		334	446
Totaal eigen vermogen	(16)	**3.512**	3.615
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(17)	475	539
Latente belastingverplichtingen	(18)	181	221
Voorzieningen	(19)	14	14
Rentedragende verplichtingen	(20)	999	1.152
Overige financiële verplichtingen	(21)	109	98
Langlopende verplichtingen		**1.778**	2.024
Rentedragende verplichtingen	(20)	661	558
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(22)	2.891	2.907
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		138	170
Voorzieningen	(19)	62	36
Overige financiële verplichtingen	(21)	4	8
Kortlopende verplichtingen		**3.756**	3.679
Totaal verplichtingen		**5.534**	5.703
Totaal passiva		**9.046**	9.318

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	Toelichting		2017		2016
Operationele activiteiten					
Winst voor belastingen			**407**		542
Aanpassingen voor:					
• rente	(5)	35		28	
• afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(7) (8)	368		307	
• bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(7) (8) (15)	75		22	
• bijzondere waardeverminderingen overige financiële activa	(11)	27			
• aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10)	-21		-20	
• overige financieringsbaten en -lasten		15		10	
• uitgifte ledenobligaties		32		135	
• boekwinst op desinvesteringen		-72		-28	
• toegekende verzekeringscompensatie		-10			
Totaal aanpassingen			**449**		454
Mutaties in:					
• voorraden		-57		-196	
• vorderingen		-89		-77	
• verplichtingen		-94		318	
• personeelsbeloningen		-46		-32	
• voorzieningen	(19)	26		-16	
Totaal mutaties			**-260**		-3
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			**596**		993
Ontvangen dividend			22		20
Betaalde vennootschapsbelasting			-162		-140
Betaalde rente			-49		-40
Ontvangen rente			11		17
Nettokasstroom uit operationele activiteiten			**418**		850
Investeringsactiviteiten					
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-530		-567	
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		25		26	
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen		71		30	
Ontvangen aflossingen uit hoofde van verstrekte leningen		4		2	
Verstrekte leningen		-14		-22	
Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen	(1)	-7		-423	
Aankoop en verkoop van effecten	(11)	31		-1	
Ontvangen verzekeringscompensatie vaste activa		6			
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten			**-414**		-955
Financieringsactiviteiten					
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen		-103		-77	
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties		-37		-36	
Opgenomen rentedragende verplichtingen		1.886		709	
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-1.843		-902	
Transacties met houder put-optie	(26)	-8		80	
Aflossing voorwaardelijke verplichtingen	(26)	-17			
Afwikkeling derivaten en overige		6		-1	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten			**-116**		-227
Nettokasstroom			**-112**		-332
Liquide middelen begin boekjaar [1]			354		718
Nettokasstroom			-112		-332
Koersverschil liquide middelen			-49		-32
Liquide middelen einde boekjaar [1]			**193**		354

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

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

In miljoenen euro's											2017
					Overige reserves						
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Lening coöpe-ratie	Reële-waarde-reserve	Reserve kas-stroomaf-dekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	Algemene reserve	**Eigen ver-mogen** [1]	Minder-heids-belangen	**Totaal**
Begin boekjaar	370	114	1.564	296	27	-33	-45	876	**3.169**	446	**3.615**
Overzicht totaalresultaat voor de periode:											
• winst boekjaar			44	9				143	**196**	31	**227**
• overig totaalresultaat					-27	8	-166	8	**-177**	-40	**-217**
Totaalresultaat voor de periode			**44**	**9**	**-27**	**8**	**-166**	**151**	**19**	**-9**	**10**
Transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:											
• uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen										-103	**-103**
• uitbetaalde rentevergoeding aan verstrekker van lening coöperatie				-10				2	**-8**		**-8**
• uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties			-44					10	**-34**		**-34**
• uitgifte ledenobligaties			32						**32**		**32**
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers			**-12**	**-10**				**12**	**-10**	**-103**	**-113**
Einde boekjaar	**370**	**114**	**1.596**	**295**		**-25**	**-211**	**1.039**	**3.178**	**334**	**3.512**

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

In miljoenen euro's

2016 [2]

					Overige reserves						
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Lening coöpe-ratie	Reële-waarde-reserve	Reserve kas-stroomaf-dekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	Algemene reserve	**Eigen ver-mogen** [1]	Minder-heids-belangen	**Totaal**
Begin boekjaar	370	114	1.428	296	24	-25	-45	670	2.832	261	3.093
Overzicht totaalresultaat voor de periode:											
• winst boekjaar			44	9				229	282	80	362
• overig totaalresultaat					3	-8		-34	-39	-8	-47
Totaalresultaat voor de periode			44	9	3	-8		195	243	72	315
Transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:											
• uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen										-77	-77
• uitbetaalde rentevergoeding aan verstrekker van lening coöperatie				-9				2	-7		-7
• uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties			-43					9	-34		-34
• uitgifte ledenobligaties-vast			135						135		135
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers			92	-9				11	94	-77	17
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen											
• verwerving van dochteronderneming met minderheidsbelang										190	190
Totaal transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen										190	190
Einde boekjaar	370	114	1.564	296	27	-33	-45	876	3.169	446	3.615

[1] Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers.
[2] De presentatie van de vergelijkende cijfers van 2016 is aangepast naar aanleiding van de definitieve 'purchase price allocation' met betrekking tot Engro Foods Ltd. Zie toelichting 1 voor een uitleg van de aanpassing van de 'purchase price allocation'.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Algemeen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is statutair gevestigd in Amersfoort, Nederland. Het adres is: Stationsplein 4, 3818 LE Amersfoort. De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11057544. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2017 zijn opgenomen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

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

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

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met het continuïteitsbeginsel.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving zijn opgenomen in toelichting 29.

Overeenstemmingsverklaring

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

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

De jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2017 wordt, na ondertekening door de executive board en de raad van commissarissen op 16 februari 2018, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 22 februari 2018. Op 29 maart 2018 zal de jaarrekening ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zijnde Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., vertegenwoordigd door haar bestuur.

Waarderingsbasis

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

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

Functionele valuta en presentatievaluta

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

Beoordelingen, schattingen en aannames

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

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

- bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 7, 8, 11 en 15);
- gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa (zie toelichting 7 en 8);
- benutting van fiscale verliezen en onzekere fiscale posities (zie toelichting 6, 18 en 23);
- waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 17);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor kasstroomprognoses op contante waarde (zie toelichting 8 en 26);
- waardering van put-optieverplichtingen (zie toelichting 26)
- voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen (zie toelichting 19 en 23);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de bepaling van de reële waarde van bedrijfscombinaties en financiële instrumenten (zie toelichting 1 en 26).

Consolidatie van entiteiten

FrieslandCampina heeft een direct belang van 50% in DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG. Daarnaast heeft FrieslandCampina een belang van 50% in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd.
Sinds 2016 heeft FrieslandCampina een belang van 51% in Engro Foods Ltd.
FrieslandCampina heeft overheersende zeggenschap over deze entiteiten, onder andere door een meerderheid in de directie en de afhankelijkheid van de entiteit van het ter beschikking stellen van 'know-how', merken en levering van goederen door FrieslandCampina.
Deze entiteiten worden volledig geconsolideerd, met opname van een minderheidsbelang.

FrieslandCampina heeft een belang van 82,30% in CSK Food Enrichment C.V. en CSK Food Enrichment B.V. en een 74,53%-belang in Het Kaasmerk B.V. In deze geassocieerde deelnemingen bezit FrieslandCampina minder dan de helft van de stemrechten en als gevolg hiervan heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed. De belangen in deze entiteiten worden verwerkt volgens de 'equity'-methode.

Op 5 januari 2017 heeft FrieslandCampina een 100%-belang verworven in A-ware Workum B.V. Derhalve wordt deze entiteit vanaf deze datum volledig geconsolideerd.

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

1 Acquisities

Acquisitie 2017

Overname A-ware Workum B.V.

Op 5 januari 2017 heeft FrieslandCampina de volledige zeggenschap verworven over de activiteiten van het A-ware kaaspakhuis in Workum middels de aankoop van een 100%-belang in A-ware Workum B.V. voor een bedrag van EUR 6 miljoen. De activiteiten van het kaaspakhuis bestaan uit de opslag en rijpen van kaas. De reële waarde van verkregen activa en verplichtingen is vastgesteld op respectievelijk EUR 7 miljoen en EUR 1 miljoen. FrieslandCampina had het kaaspakhuis tot het moment van overname als financiële lease verantwoord.
Deze overname is niet materieel voor FrieslandCampina in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3 Bedrijfscombinaties.

Acquisitie 2016

Onderstaand is de acquisitie uit 2016 toegelicht, waarvan de 'purchase price allocation' in 2017 is afgerond.

Engro Foods

De 'purchase price allocation' met betrekking tot de overname van een belang van 51% in Engro Foods Ltd. ('Engro Foods') is per juni 2017 afgerond. De definitieve 'purchase price allocation' heeft geleid tot een wijziging in de reële waarde van de verworven immateriële activa en de verantwoorde goodwill.
De reële waarde van de klantrelaties en merken is met EUR 87 miljoen verlaagd, met name als gevolg van de definitieve vaststelling van het verloop van klantrelaties. Als gevolg van deze aanpassing zijn de latente belastingverplichting, het minderheidsbelang en de verantwoorde goodwill gewijzigd. Daarnaast heeft de finale overeengekomen overnamevergoeding tot een kleine aanpassing in de goodwill geleid. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

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

	Voorlopige 'purchase price allocation'	Aanpassing	**Definitieve 'purchase price allocation'**
Grond, gebouwen en installaties	156		**156**
Immateriële activa	378	-87	**291**
Biologische activa	8		**8**
Voorraden	46		**46**
Handelsvorderingen en overige activa	43		**43**
Liquide middelen	14		**14**
Latente belastingverplichtingen	-140	26	**-114**
Overige verplichtingen	-59	3	**-56**
Saldo identificeerbare activa en verplichtingen	**446**	**-58**	**388**

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

	Voorlopige 'purchase price allocation'	Aanpassing	**Definitieve 'purchase price allocation'**
Betaalde vergoeding	436	1	**437**
Voorwaardelijke verplichting		1	**1**
Minderheidsbelang, op basis van proportionele aandeel in reële waarde van netto identificeerbare activa	219	-29	**190**
Reële waarde van identificeerbare activa en verplichtingen	-446	58	**-388**
Goodwill	**209**	**31**	**240**

2 Netto-omzet

	2017		2016	
Netto-omzet naar geografische locatie afnemer				
		%		%
Nederland	2.836	23	2.521	23
Duitsland	1.171	10	1.052	10
Rest van Europa	2.856	24	2.473	22
Azië en Oceanië	3.834	32	3.523	32
Afrika en het Midden-Oosten	976	8	1.053	10
Noord- en Zuid-Amerika	437	3	379	3
	12.110	**100**	11.001	100

De netto-omzet betreft hoofdzakelijk de verkoop van goederen.

3 Bedrijfskosten

	2017	2016
Melk leden-melkveehouders	-4.346	-3.544
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.521	-3.273
Personeelskosten	-1.103	-1.074
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-368	-307
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-44	-23
Reclame- en promotiekosten	-536	-540
Transportkosten	-509	-497
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-330	-321
Energiekosten	-191	-199
Overige	-646	-647
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	**-11.594**	-10.425

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2017 in totaal EUR 81 miljoen (2016: EUR 74 miljoen), waarvan EUR 45 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2016: EUR 44 miljoen).

In de bedrijfskosten zijn operationele leasekosten opgenomen voor EUR 66 miljoen (2016: EUR 64 miljoen).

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

Personeelskosten

	2017		2016	
		%		%
Lonen en salarissen	-895	81	-868	81
Sociale lasten	-111	10	-108	10
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	-97	9	-98	9
	-1.103	**100**	-1.074	100

Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's)

	2017		2016	
		%		%
Consumer Products EMEA	7.160	30	7.313	33
Consumer Products Asia	7.773	33	6.190	28
Consumer Products China	1.153	5	1.101	5
Cheese, Butter & Milkpowder	2.723	11	2.720	13
Ingredients	3.060	13	3.094	14
Corporate en overige	1.806	8	1.509	7
	23.675	**100**	21.927	100

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)

	2017		2016	
		%		%
Nederland	7.604	32	7.523	34
Duitsland	1.603	7	1.602	7
Rest van Europa	3.774	16	3.797	17
Azië en Oceanië	9.518	40	7.786	36
Afrika en het Midden-Oosten	1.010	4	1.050	5
Noord- en Zuid-Amerika	166	1	169	1
	23.675	**100**	21.927	100

4 Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

	2017	2016
Overige bedrijfslasten		
Implementatiekosten ICT-standaardisatieprogramma	-27	-31
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisatievoorzieningen	-47	4
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties (toelichting 7)	-31	1
Bijzondere waardevermindering effecten (toelichting 11)	-27	
Overige bedrijfslasten	-23	-20
	-155	-46
Overige bedrijfsopbrengsten		
Baten uit verkoop van grond, gebouwen, installaties en bedrijfsonderdelen	63	28
Bate uit verkoop effecten (toelichting 11)	9	
Verzekeringscompensatie brand WAMCO	10	
Bate uit hoofde van een reële-waardeaanpassing van de voorwaardelijke verplichtingen (toelichting 26)		3
Overige bedrijfsopbrengsten	1	2
	83	33

Desinvestering vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten

Op 10 november 2017 heeft FrieslandCampina de verkoop van de vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten in Nederland en België aan Standard Investment afgerond. Het in Ede gevestigde bedrijfsonderdeel produceert en verkoopt fruit- en vruchtensappen onder merken als Appelsientje, CoolBest, DubbelFrisss, DubbelDrank, Taksi en Extran. Riedel realiseerde in 2016 met 200 medewerkers een omzet van circa EUR 125 miljoen.

Per november 2017 worden de vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten in Nederland en België niet langer geconsolideerd. De resultaten tot het moment van verkoop zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening. De verkoop heeft geresulteerd in een winst van EUR 49 miljoen.

Reële waarde van de overeengekomen vergoeding	**87**
Overgedragen activa	-73
Overgedragen verplichtingen	35
Winst verkoop bedrijfsonderdeel	**49**

Verzekeringscompensatie brand WAMCO

Op 6 januari 2017 is de productielocatie van FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC ('WAMCO') in Lagos getroffen door een brand die schade heeft veroorzaakt in de productiehal voor geëvaporeerde melk. Als gevolg van deze brand zijn gebouwen en installaties voor in totaal EUR 1 miljoen afgewaardeerd. De productie is gedurende 2017 hervat. In 2017 is EUR 10 miljoen toegekend door verzekeringsmaatschappijen als vergoeding voor materiële schade. De vergoeding voor schade als gevolg van het verlies van omzet en additionele kosten voor tijdelijke maatregelen in 2017 is nog niet vastgesteld.

5 Financieringsbaten en -lasten

	2017	2016
Financieringsbaten		
Rentebaten	10	11
Overige financieringsbaten		7
	10	18
Financieringslasten		
Rentelasten	-45	-39
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	-2	-14
Overige financieringslasten	-21	-6
	-68	-59

De overige financieringslasten bestaan onder meer uit het resultaat op afdekkingsderivaten van EUR 7 miljoen (2016: bate van EUR 7 miljoen) en uit amortisatie van transactiekosten van EUR 7 miljoen (2016: EUR 4 miljoen). Daarnaast bestaan de overige financieringslasten uit aanpassingen van de hedge reserves van cross currency swaps en financieringslasten in verband met het beëindigen van hedge accounting op interest rate swaps (totaal EUR 4 miljoen) en uit de oprenting van put-optie verplichtingen van EUR 3 miljoen (2016: EUR 2 miljoen).

Resultaten van vreemde valuta betrekking hebbend op operationele activiteiten zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet of in het desbetreffende element van de bedrijfskosten. In 2017 heeft FrieslandCampina hierop een negatief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 41 miljoen (2016: EUR 34 miljoen negatief).

6 Belastingen

	2017	2016
Specificatie belastinglasten		
Acute belasting huidig boekjaar	-145	-164
Aanpassing voorgaande boekjaren	7	3
Acute belasting	**-138**	-161
Latente belasting huidig boekjaar	-4	6
Aanpassingen in latente belastingen, toe te schrijven aan veranderingen in de belastingtarieven	5	
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-43	-25
Latente belasting	**-42**	-19
Belastingdruk	**-180**	-180

	2017		2016	
Effectieve belastingdruk	Bedrag	%	Bedrag	%
Winst voor belastingen	407		542	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	-102	25,0	-136	25,0
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	6	-1,5	-2	0,4
Effect wijziging belastingtarieven	5	-1,2		
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	6	-1,5	6	-1,1
Bronbelasting op dividenden	-12	2,9	-10	1,9
Niet-aftrekbare kosten	-50	12,3	-17	3,2
Onbelaste baten	3	-0,7	1	-0,2
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-43	10,6	-25	4,6
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	7	-1,7	3	-0,6
Effectieve belastingdruk	**-180**	**44,2**	-180	33,2

	2017			2016		
	Voor belastingen	Belasting-last/bate	Na belastingen	Voor belastingen	Belasting-last/bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen						
Rentevergoeding lening coöperatie	-9	2	-7	-9	2	-7
Rentevergoeding ledenobligaties	-44	10	-34	-44	9	-35
	-53	**12**	**-41**	-53	11	-42
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat						
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	11	-3	8	-11	3	-8
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	-210	7	-203	-11	1	-10
Waardemutatie joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-3		-3	2		2
Waardemutatie financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop	-33	6	-27	3		3
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	11	-3	8	-44	10	-34
	-224	**7**	**-217**	-61	14	-47

7 Grond, gebouwen en installaties

					2017
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.582	3.824	404	570	**6.380**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-720	-2.166	-266		**-3.152**
Boekwaarde begin boekjaar	**862**	**1.658**	**138**	**570**	**3.228**
Verworven middels acquisitie	1	1			**2**
Investeringen	6	22	12	434	**474**
Desinvesteringen		-2	-1		**-3**
Valuta-omrekenverschillen	-26	-55	-5	-10	**-96**
Herclassificaties	100	288	34	-429	**-7**
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-9	-6	-4	-1	**-20**
Afschrijvingen	-62	-195	-39		**-296**
Bijzondere waardeverminderingen	-28	-41	-7		**-76**
Terugname bijzondere waardeverminderingen		2			**2**
Boekwaarde einde boekjaar	**844**	**1.672**	**128**	**564**	**3.208**
Aanschafwaarde	1.595	3.887	401	564	**6.447**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-751	-2.215	-273		**-3.239**
Boekwaarde einde boekjaar	**844**	**1.672**	**128**	**564**	**3.208**

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

De mutatie uit hoofde van 'verworven middels acquisitie' heeft in 2017 betrekking op de verkregen grond, gebouwen en installaties van A-ware Workum B.V. (2016: Engro Foods), zie toelichting 1.

De investeringen van EUR 474 miljoen hebben voornamelijk betrekking op de uitbreiding van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland.

De bijzondere waardeverminderingen hebben voor EUR 31 miljoen betrekking op de aangekondigde sluiting van de productielocatie in Gütersloh in Duitsland. Daarnaast is door de financiële problemen van de partner in de joint venture Friesland Huishan Dairy de bezetting van de fabriek van de joint venture gedaald en is de uitrol van het business plan vertraagd. Dit heeft geleid tot een afboeking van de materiële vaste activa van EUR 36 miljoen. De overige bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op productielijnen waarvan de verwachte bezettingsgraad significant is afgenomen of activa die buiten gebruik gesteld zijn.

De overboeking naar activa aangehouden voor verkoop heeft voornamelijk betrekking op de verkoop van vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 4.

De boekwaarde van gebouwen, machines en installaties waarop financiële leaseovereenkomsten van toepassing zijn, bedraagt EUR 5 miljoen (2016: EUR 7 miljoen).

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 109 miljoen (2016: EUR 130 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties.

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 4 miljoen (2016: EUR 5 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rentepercentage is 1,8% (2016: 2,3%).

8 Immateriële activa

					2017
	Goodwill	Handelsmerken, klantrelaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.422	598	261	105	**2.386**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-95	-163		**-462**
Boekwaarde begin boekjaar	**1.218**	**503**	**98**	**105**	**1.924**
Investeringen als gevolg van interne ontwikkeling				32	**32**
Investeringen			3	22	**25**
Valuta-omrekenverschillen	-59	-64	-1		**-124**
Herclassificaties			60	-53	**7**
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-33				**-33**
Amortisatie		-31	-41		**-72**
Bijzondere waardeverminderingen			-1	-1	**-2**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.126**	**408**	**118**	**105**	**1.757**
Aanschafwaarde	1.330	527	292	105	**2.254**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-119	-174		**-497**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.126**	**408**	**118**	**105**	**1.757**

						2016
	Goodwill	Handelsmerken, klantrelaties en patenten	Software	Overige immateriële activa	Immateriële activa in uitvoering	**Totaal**
Aanschafwaarde	1.188	306	223	3	92	1.812
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-79	-142	-1	-3	-429
Boekwaarde begin boekjaar	984	227	81	2	89	1.383
Verworven middels acquisitie	240	296				536
Afgestoten middels verkoop bedrijfsonderdeel	-3			-1		-4
Investeringen als gevolg van interne ontwikkeling					46	46
Investeringen			5		12	17
Valuta-omrekenverschillen	-3	-3	1			-5
Herclassificaties			43	-1	-42	
Amortisatie		-17	-32			-49
Boekwaarde einde boekjaar	1.218	503	98		105	1.924
Aanschafwaarde	1.422	598	261		105	2.386
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-95	-163			-462
Boekwaarde einde boekjaar	1.218	503	98		105	1.924

De mutatie in goodwill uit hoofde van 'overboeking naar activa aangehouden voor verkoop' van in totaal EUR 33 miljoen heeft betrekking op de verkoop van vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 4.

FrieslandCampina is in 2010 een wereldwijd ICT-standaardisatieprogramma gestart. Gedurende 2017 is hiervoor een bedrag van EUR 32 miljoen geactiveerd (2016: EUR 38 miljoen), waarvan het gedeelte dat eind 2017 nog in uitvoering is in de verloopstaat is verantwoord onder de categorie 'Immateriële activa in uitvoering'. De amortisatie in 2017 op het ICT-standaardisatieprogramma bedroeg EUR 30 miljoen (2016: EUR 21 miljoen).

In 2012 is het systeem door de eerste werkmaatschappijen in gebruik genomen en daarna is deze implementatie verder uitgerold naar andere werkmaatschappijen. De uitrol naar overige werkmaatschappijen zal een aantal jaren in beslag nemen en het is voorzien dat dit programma in 2019 wordt afgerond.

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

Goodwill impairment test

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

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

	2017	2016
Consumer Products EMEA	530	564
Consumer Products Asia	297	350
Consumer Products China	105	109
Cheese, Butter & Milkpowder	33	33
Ingredients	161	162
	1.126	1.218

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

	%		%		%	
	Groeivoet eindwaarde		Gemiddelde groeivoet brutomarge		Discontovoet voor belastingen	
	2017	2016	**2017**	2016	**2017**	2016
Consumer Products EMEA	3,5	2,5	7	4	10	10
Consumer Products Asia [1]	3,5	3,0	5	3	10	8
Consumer Products China	3,0	3,0	8	16	9	8
Cheese, Butter & Milkpowder	1,5	1,0	2	11	7	8
Ingredients	2,5	1,0	11	10	8	7

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

De gemiddelde groeivoet van de brutomarge per business group in de meerjarenplannen tot en met 2021 is gebaseerd op ervaringen uit het verleden, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en marktconforme groeipercentages. De toenamen zijn met name gerelateerd aan de verwachte omzetgroei en efficiencyverbeteringen. De discontovoet voor iedere business group is gebaseerd op in de markt waarneembare gegevens en is bepaald voor belasting.

De bedrijfswaarden van de business groups zijn bepaald op basis van het budget 2017 en de meerjarenplannen tot en met 2021. Tevens wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die de business group Cheese, Butter & Milkpowder vervult bij het verwerken van ledenmelk. Deze compensatie door de andere business groups dient ter dekking van het verlies op de verwerking van ledenmelk in basiszuivelproducten, dat de business group Cheese, Butter & Milkpowder realiseert, doordat alle melk aangeleverd door de leden-melkveehouders afgenomen dient te worden. Voor de periode na 2021 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte langetermijninflatiepercentages, zoals in de markt gebruikelijk is, welke is gemaximeerd tot de inflatieverwachting met betrekking tot staatsobligaties.

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

9 Biologische activa

De biologische activa betreft melkvee in Pakistan. Op 31 december 2017 heeft FrieslandCampina 3.179 volwassen koeien die in staat zijn om melk te produceren (2016: 2.895) en 2.332 onvolwassen koeien die worden grootgebracht om melk te produceren in de toekomst (2016: 2.731).

10 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

	2017		2016	
	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen
Boekwaarde	83	40	88	38
Aandeel in:				
Winst of verlies uit voortgezette activiteiten, na aftrek van belastingen	14	7	16	4
Overig totaalresultaat	-3		2	
Totaalresultaat	**11**	**7**	18	4

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

De grootste joint venture betreft een 50% belang in de joint venture Betagen Holding Ltd. en dit belang wordt verwerkt volgens de 'equity'-methode. Het belang van FrieslandCampina in Betagen Holding Ltd. bedraagt EUR 65 miljoen (2016: EUR 66 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen goodwill betreft (2016: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2017 bedraagt EUR 10 miljoen (2016: EUR 10 miljoen).

Voor een opsomming van de belangrijkste joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar pagina 113.

11 Overige financiële activa

	2017	2016
Langlopende overige financiële activa		
Verstrekte leningen	24	19
Effecten	1	84
Derivaten	15	57
Langlopende vorderingen	2	5
	42	165
Kortlopende overige financiële activa		
Derivaten	8	31
Overige	27	20
	35	51

Een lening van EUR 6 miljoen (2016: EUR 8 miljoen) aan de joint venture Great Ocean Ingredients Pty. Ltd. is opgenomen onder de overige financiële activa, waarvan EUR 5 miljoen (2016: EUR 6 miljoen) langlopend is.
De gemiddelde rentevergoeding van de leningen is ultimo 2017 2,5% (2016: 2,7%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 14 miljoen na 2022. De verstrekte leningen zijn allemaal nog binnen de vervaltermijn.

Op 24 maart 2017 heeft de Hong Kong Stock Exchange de handel in aandelen opgeschort van China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. na een daling van 85% van de aandelenkoers. Deze afname van de waarde van China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. volgde op negatieve berichtgeving over de onderneming. FrieslandCampina houdt een belang van 1,1% in China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. dat voor EUR 53 miljoen gewaardeerd was op 31 december 2016. Het belang is in 2017 afgewaardeerd tot nihil. De oorspronkelijke investering in aandelen van China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. bedroeg in 2015 EUR 27 miljoen. De waardedaling van EUR 53 miljoen naar de originele aankoopprijs van EUR 27 miljoen is opgenomen in het totaalresultaat. De resterende waardedaling van EUR 27 miljoen is verantwoord in de overige bedrijfslasten in de winst-en-verliesrekening.

In maart 2017 is het 8,2%-belang in Synlait Milk Ltd. verkocht. De gerealiseerde boekwinst van EUR 9 miljoen is in de overige bedrijfsopbrengsten verantwoord waarvan EUR 8 miljoen is overgeboekt vanuit de herwaarderingsreserve binnen het eigen vermogen.

Een bedrag van EUR 27 miljoen (2016: EUR 20 miljoen) is opgenomen onder de kortlopende overige financiële activa. Het betreft naast het kortlopende deel van verstrekte leningen met name gelden die door dochteronderneming WAMCO bij de logistieke dienstverlener als zekerheid zijn gesteld om valutatransacties in naam van FrieslandCampina te faciliteren.

Voor een toelichting op derivaten, zie toelichting 21. Voor de bepaling van de reële waarde van effecten en derivaten wordt verwezen naar toelichting 26.

12 Voorraden

	2017	2016
Grond- en hulpstoffen	565	438
Gereed product en handelsgoederen	1.024	1.110
Afwaardering naar lagere marktwaarde	-71	-21
	1.518	1.527

Van de voorraden is EUR 300 miljoen (2016: EUR 116 miljoen) gewaardeerd tegen lagere marktwaarde. De afwaardering naar lagere marktwaarde is opgenomen in de kostprijs omzet.

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

13 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2017	2016
Handelsdebiteuren	1.334	1.169
Overige vorderingen	90	62
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren	-17	-30
	1.407	1.201
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	150	131
Vooruitbetalingen	98	60
	1.655	1.392

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren		
Begin boekjaar	-30	-13
Valuta-omrekenverschillen	1	
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-5	-21
Vrijvallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	7	2
Afboeking handelsdebiteuren	10	2
Einde boekjaar	**-17**	-30

			2017			2016
Betalingstermijn handels-debiteuren en overige vorderingen	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	1.201	-5	**1.196**	1.088	-4	1.084
Overschrijding minder dan 3 maanden	205	-2	**203**	112	-2	110
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	8	-1	**7**	10	-4	6
Overschrijding meer dan 6 maanden	10	-9	**1**	21	-20	1
	1.424	**-17**	**1.407**	1.231	-30	1.201

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

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

FrieslandCampina heeft in verschillende landen een kredietverzekering afgesloten om het kredietrisico op handelsdebiteuren te mitigeren. Ultimo 2017 bedraagt de verzekerde positie EUR 261 miljoen (2016: EUR 351 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

14 Liquide middelen

	2017	2016
Deposito's	101	194
Overige liquide middelen	255	320
	356	514

Een tegoed van EUR 36 miljoen (2016: EUR 10 miljoen in Nigeria en EUR 5 miljoen in Griekenland) in Nigeria voor met name intercompany-leveringen staat niet geheel ter vrije beschikking. Dit tegoed komt vrij op het moment van levering van de goederen, normaliter binnen 2 tot 4 weken.

15 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

	2017	2016
Activa aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar	5	20
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	20	1
Overboeking van immateriële activa	33	
Overboeking van vlottende activa	21	
Desinvesteringen	-76	-16
Terugname bijzondere waardeverminderingen	1	
Einde boekjaar	**4**	5
Passiva aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar		1
Overboeking van kortlopende en langlopende verplichtingen	35	
Desinvesteringen	-35	-1
Einde boekjaar		

De overboekingen van activa en passiva hebben voornamelijk betrekking op de vruchtensappen- en vruchtendranken-activiteiten in Nederland en België. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 4.

Activa aangehouden voor verkoop bestaan eind 2017 uit grond, gebouwen en installaties.

Het totale resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop bedraagt in 2017 EUR 63 miljoen (2016: EUR 31 miljoen). Dit resultaat heeft met name betrekking op de verkoop van de vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten in Nederland en België. De resterende boekwinst heeft betrekking op de verkoop van grond, gebouwen en installaties in Nederland. Dit resultaat is verantwoord onder overige bedrijfsopbrengsten.

16 Eigen vermogen

Aandelenkapitaal

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

Agioreserve

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

Ledenobligaties

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

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

Vanuit de winst van het boekjaar 2017 is EUR 44 miljoen (2016: EUR 44 miljoen) toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledenobligaties. Daarnaast is in 2017 EUR 32 miljoen (2016: EUR 135 miljoen) toegekend aan leden-melkveehouders door middel van de uitgifte van ledenobligaties-vast en -vrij als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties in 2017.

Lening coöperatie

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

Vanuit de winst van het boekjaar 2017 is EUR 9 miljoen (2016: EUR 9 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de door de coöperatie verstrekte lening.

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

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

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

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

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

Reserveringsbeleid
In het reserveringsbeleid 2017-2019 is opgenomen dat 55% van de winst van de vennootschap op basis van de garantieprijs, voor zover die toekomt aan de aandeelhouder van de vennootschap, wordt toegevoegd aan de algemene reserve van de vennootschap. Als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties in 2017 kan 35% van deze winst contant worden uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als prestatietoeslag en wordt 10% uitgekeerd aan de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast en in bepaalde gevallen deels als ledenobligaties-vrij. De executive board kan bij een eventuele bijzondere waardevermindering van goodwill groter dan EUR 100 miljoen besluiten deze via de winstbestemming geheel ten laste van de toevoeging aan het eigen vermogen van de vennootschap te brengen. Het reserveringsbeleid is vastgelegd in het melkgeldreglement en wordt elke drie jaar opnieuw vastgesteld. Na vaststelling van de jaarrekening door de algemene vergadering van aandeelhouders worden de ledenobligaties definitief uitgegeven, de uitgifte van de ledenobligaties is reeds verwerkt in de jaarrekening. Tevens is de prestatietoeslag reeds verwerkt in de jaarrekening en verantwoord in de kostprijs omzet.

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

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

							2017
	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC [1]	Engro Foods Ltd.	China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd.	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG [1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad [1]	Overige	**Totaal**
Percentage minderheidsbelang	32,19%	49,00%	50,00%	50,00%	49,04%		
Vaste activa	55	357	49	38	22		
Vlottende activa	162	64	16	67	89		
Langlopende verplichtingen	-6	-118	-12		-2		
Kortlopende verplichtingen	-162	-52	-90	-28	-74		
Netto-activa	**49**	**251**	**-37**	**77**	**35**		
Boekwaarde minderheidsbelang	16	123	-18	132	17	64	**334**
Netto-omzet	432	291	31		229		
Winst boekjaar	50	-11	-75	58	32		
Overig totaalresultaat	-24	-63	-1	1			
Totaalresultaat voor de periode	**26**	**-74**	**-76**	**59**	**32**		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	16	-6	-37	31	16	11	**31**
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-7	-31				-2	**-40**
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	14	32		23	15	19	**103**
Kasstroom uit operationele activiteiten	143	39	-3		46		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-26	-12	-1		-4		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-108	-38			-30		
Nettokasstroom	**9**	**-11**	**-4**		**12**		

[1] De cijfers van FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG en Dutch Lady Industries Berhad zijn nog niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn de cijfers over 2016 weergegeven. Daarnaast zijn de netto-omzet en kasstromen van DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG niet openbaar beschikbaar.

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

							2016
	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC	Engro Foods Ltd. [1]	China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd.	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG [2]	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	**Totaal**
Percentage minderheidsbelang	32,19%	49,00%	50,00%	50,00%	49,04%		
Vaste activa	55	455	103	38	22		
Vlottende activa	162	98	22	67	89		
Langlopende verplichtingen	-6	-145	-34		-2		
Kortlopende verplichtingen	-162	-22	-53	-28	-74		
Netto-activa	49	386	38	77	35		
Boekwaarde minderheidsbelang	16	189	19	132	17	73	446
Netto-omzet	432	9	28		229		
Winst boekjaar	50	-1	-19	58	32		
Overig totaalresultaat	-24		-2	1			
Totaalresultaat voor de periode	26	-1	-21	59	32		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	16		-10	31	16	27	80
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-7		-1				-8
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	14			23	15	25	77
Kasstroom uit operationele activiteiten	143	-7	-14		46		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-26		-11		-4		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-108		26		-30		
Nettokasstroom	9	-7	1		12		

[1] Per 19 december 2016 heeft FrieslandCampina een belang van 51% verworven in Engro Foods Ltd., zie toelichting 1. De resultaten en kasstromen zoals opgenomen in bovenstaande tabel hebben betrekking op de periode na acquisitie van het belang.
[2] De netto-omzet en kasstromen van deze entiteit zijn niet openbaar beschikbaar.

17 Personeelsbeloningen

	2017	2016
Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen		
Nettopensioenverplichting	446	512
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	19	21
	465	533

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De overige langetermijnpersoneelsbeloningen bestaan voornamelijk uit jubileumregelingen.

Nettopensioenverplichting

Pensioensituatie Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

Alle Nederlandse medewerkers, die vallen onder de werking van de Cao voor de Zuivelindustrie, bouwen vanaf 1 januari 2015 pensioen op in toegezegde-bijdrageregelingen, zoals hieronder is weergegeven.

Pensioengevend jaarsalaris	Pensioenregelingen Nederlandse medewerkers vallend onder de werking van de Cao voor de Zuivelindustrie vanaf 1 januari 2015
Tot EUR 63.829	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zuivel
Tussen EUR 63.829 en EUR 103.317	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling
Boven EUR 103.317	Nettopensioenspaarregeling, uitgevoerd door dezelfde premiepensioeninstelling

In verband met de pensioensituatie vanaf 1 januari 2015 is de pensioenopbouw in de pensioenregeling van voormalig Campina-medewerkers, uitgevoerd in een ondernemingspensioenfonds, en de pensioenregeling van voormalig medewerkers van Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers in dienst getreden in de periode van 1 januari 2009 tot en met 31 december 2014, uitgevoerd door een verzekeraar in een gesepareerd beleggingsdepot, stopgezet. Voor de regeling van voormalig Campina-medewerkers heeft FrieslandCampina op grond van de uitvoeringsovereenkomst alleen nog een resterende verplichting voor afwikkeling van een aantal kleinere garantieregelingen. Wanneer FrieslandCampina hierover overeenstemming heeft bereikt met het pensioenfonds zal sprake zijn van 'afwikkeling van de gehele regeling'. Op dat moment worden de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten ('brutopensioenverplichting') en de reële waarde van de fondsbeleggingen van de regeling (per eind 2017 beide: EUR 1.466 miljoen) uit de balanspost nettopensioenverplichting verwijderd, omdat FrieslandCampina geen risico's meer loopt. Er treedt daarbij geen effect op in de winst-en-verliesrekening omdat de huidige, en de op het moment van afwikkeling verwachte nettopensioenverplichting (de brutopensioenverplichting minus de reële waarde van de beleggingen), nihil bedraagt.

Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Friesland Foods en FrieslandCampina medewerkers betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling, ultimo 2017 53% (2016: 54%) van de totale brutopensioenverplichting, wordt hieronder nader toegelicht.

Karakteristieken regeling	Vanaf 2015 is de reguliere pensioenopbouw stopgezet. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden gedurende de looptijd van de vijfjarige cao (tot 2020) jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie van 1,75%, zolang het dienstverband voortduurt. Voor inactieve deelnemers geldt een voorwaardelijke indexatie.
Pensioenuitvoerder	Verzekeraar, in een gesepareerd beleggingsdepot, middels een garantiecontract.

Financieringsafspraken	Voor de vaste indexatie van actieve deelnemers wordt jaarlijks een koopsom berekend, op marktwaarde, die geheel door FrieslandCampina wordt betaald. Voor de indexatie van inactieve deelnemers stort FrieslandCampina in de vier jaar van 2015 tot en met 2018 jaarlijks een vast bedrag van EUR 16 miljoen in het depot. Daarna is FrieslandCampina geen betalingen meer verschuldigd. Tot slot geldt in het gesepareerd beleggingsdepot de verplichting de dekkingsgraad tot 110% aan te vullen, als deze voor een aaneengesloten periode van 1,5 jaar lang lager is dan 110%, gemeten vanaf ultimo enig kalenderjaar. Eind 2017 bedroeg de dekkingsgraad 118,7% bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2016: 121,7%).
Toezicht en governance	De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen ligt bij de verzekeraar. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. Het beleggingsbeleid voor het verzekeringscontract wordt vastgesteld door verzekeraar na overleg met FrieslandCampina.
Opbouw deelnemersbestand	Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 54% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 30% uit voormalig medewerkers en voor 16% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 20 jaar.
Belangrijkste risico's	Het belangrijkste risico is dat de dekkingsgraad ultimo enig kalenderjaar tot onder de 110% zakt. In dat geval is FrieslandCampina, wanneer deze situatie voor een aaneengesloten periode van 1,5 jaar lang zo blijft, verplicht de dekkingsgraad weer tot 110% aan te vullen. Aangezien de pensioenverplichtingen in het contract op basis van een vaste rente worden berekend, is de ontwikkeling van de beleggingen van significante invloed op de dekkingsgraad.

Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Campina-medewerkers
De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Campina-medewerkers, betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling bevat ultimo 2017 39% (2016: 38%) van de totale brutopensioenverplichting. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden gedurende de looptijd van de vijfjarige cao (tot 2020) jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie van 1,75%, zolang het dienstverband voortduurt. Deze indexatie, die is ondergebracht bij een verzekeraar, wordt verhoogd met een vaste inkoop voor indexatie na pensionering. Het betreft een volledig garantiecontract zonder winstdeling.

Overige regelingen Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie
Naast de hierboven genoemde regelingen hebben de Nederlandse medewerkers, die eind 2005 in dienst waren, ook recht op een aanvullend - per individu vastgesteld - pensioenkapitaal als zij vanuit actief dienstverband pensioneren. Toekenning van dit voorwaardelijke kapitaal vindt plaats in 2021 of bij eerder pensioneren. Op dat moment worden tegen de dan geldende tarieven voor deze kapitalen door FrieslandCampina pensioenrechten ingekocht. Deze regeling omvat ultimo 2017 2% (2016: 2%) van de totale brutopensioenverplichting.

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

Buitenlandse medewerkers
Voor buitenlandse activiteiten van FrieslandCampina zijn zowel toegezegde-bijdrageregelingen als toegezegd-pensioenregelingen van toepassing. De belangrijkste toegezegd-pensioenregelingen zijn die in Duitsland. Dit betreft voornamelijk niet-gefinancierde regelingen, op basis van salaris-diensttijd en vaste bedragen, die 3% (2016: 3%) van FrieslandCampina's totale brutopensioenverplichting omvatten. De opgebouwde aanspraken worden jaarlijks verhoogd met maximaal de prijsinflatie. Dit betreft een voorwaardelijke toezegging, afhankelijk van de financiële positie van de betreffende onderneming.

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

Veronderstellingen [1]	**2017**	2016
	%	%
Discontovoet	1,8 - 2,0	1,7 - 1,9
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie / stijging franchise	2,0	2,0
Indexatie		
- actieven	1,8	1,8
- inactieven en gepensioneerden	2,0	1,8
Levensverwachting	in jaren	in jaren
- 65 jarige man / vrouw einde jaar	20,3 / 23,4	20,1 / 23,3
- 65 jarige man / vrouw over 20 jaar	22,8 / 25,8	22,7 / 25,7

[1] De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van Nederlandse medewerkers, welke 92% (2016: 92%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2016: 98%) van de reële waarde van de beleggingen.

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

Verloop en specificatie van de post nettopensioenverplichting

	Brutopensioenverplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioenverplichting	
	2017	2016	**2017**	2016	**2017**	2016
Begin boekjaar	**4.010**	3.431	**-3.498**	-2.930	**512**	501
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
Kosten voor opbouw	13	13			13	13
Aanpassing pensioenregeling	-4	-3			-4	-3
Rentelasten of -baten	74	77	-64	-66	10	11
Administratie- en uitvoeringskosten			1	1	1	1
Totaal	**83**	87	**-63**	-65	**20**	22
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:						
Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			45	-548	45	-548
Wijzigingen in financiële veronderstellingen	-33	575			-33	575
Wijzigingen in demografische veronderstellingen	-6	4			-6	4
Bestandsontwikkelingen	-17	14			-17	14
Totaal herwaardering	**-56**	593	**45**	-548	**-11**	45
Valuta-omrekenverschillen	-7	-2	3	1	-4	-1
Totaal	**-63**	591	**48**	-547	**-15**	44
Overig						
Bijdragen aan de regeling			-63	-56	-63	-56
Betaalde uitkeringen	-105	-104	105	104		
Overboeking naar verplichtingen aangehouden voor verkoop	-8				-8	
Overgenomen middels acquisities		5		-4		1
Totaal	**-113**	-99	**42**	44	**-71**	-55
Einde boekjaar	**3.917**	4.010	**-3.471**	-3.498	**446**	512
Rubricering:						
Vaste activa					10	6
Langlopende verplichtingen					456	518

Van de brutopensioenverplichting eind 2017 van EUR 3.917 miljoen is EUR 239 miljoen nog niet gefinancierd (2016: EUR 4.010 miljoen waarvan EUR 248 miljoen nog niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 63 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2017 betaalde premies, waarvan EUR 21 miljoen betrekking heeft op het jaar 2016.

Baten en lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	2017	2016
Kosten voor opbouw	-13	-13
Aanpassing pensioenregeling	4	3
Rentelasten of -baten	-10	-11
Administratie- en uitvoeringskosten	-1	-1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**-20**	-22
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-86	-83
Aandeel werknemers in pensioenlasten	10	9
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-96**	-96
Lasten uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-1	-2
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-97**	-98

FrieslandCampina verwacht in 2018 EUR 60 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 16 miljoen betrekking heeft op het jaar 2017. Van het resterende bedrag van EUR 44 miljoen heeft EUR 23 miljoen betrekking op de inkoop van indexatie in de Nederlandse pensioenregelingen, voor zover het de pensioenopbouw tot 2015 betreft. Aan de toegezegde-bijdrageregelingen verwacht FrieslandCampina in 2018 EUR 85 miljoen bij te dragen, voornamelijk betrekking hebbende op de collectieve en individuele beschikbare premieregelingen voor Nederlandse medewerkers.

Belangrijkste beleggingscategorieën in percentage van de reële waarde van de totale beleggingen:	2017		2016	
	%	%	%	%
	Ondernemings-pensioenfonds	Verzekerings-contract	Ondernemings-pensioenfonds	Verzekerings-contract
Aandelen				
- Noord-Amerika	9		9	
- Europa	4		4	
- Japan	2		2	
- Opkomende markten	2		2	
- Overige	1		1	
Vastrentende waarden				
- Investment grade (rating van BBB of hoger)	20		20	
- Non-investment grade (rating van BB of lager)	4		4	
Garantiewaarde verzekeringscontract		55		56
Totaal	**42**	**55**	42	56

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds en de garantiewaarde van het verzekeringscontract maken eind 2017 respectievelijk 42% en 55% uit van de totale beleggingen (2016: 42% en 56%). Van de beleggingen in het ondernemingspensioenfonds is ongeveer EUR 15 miljoen belegd in achtergestelde obligaties van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. In het ondernemingspensioenfonds wordt het renterisico van de verplichtingen voor 60% afgedekt, waaraan eind 2017 voor 48% wordt bijgedragen door staatsobligaties en voor 52% door renteswaps. Het onderpand voor de swapportefeuille is belegd in een breed gespreid cashfonds met een AAA rating. Voor het grootste gedeelte van de overige vastrentende waarden en de aandelen wordt het valutarisico voor 70% tot 100% afgedekt. De waarde van de beleggingen in het verzekeringscontract is afgeleid van de garantiewaarde van dit contract. De winstdeling in dit contract wordt echter bepaald door de beleggingen in het gesepareerd beleggingsdepot. Deze beleggingen bestaan voor ongeveer 62% uit vastrentende waarden, 33% uit aandelen en 5% uit overige beleggingen. Omdat de verzekeraar de pensioenverplichtingen vaststelt op een vaste rente, is er beperkt sprake van rente-afdekking. De overige beleggingen omvattende 3% van de totale beleggingen (2016: 2%) hebben voornamelijk betrekking op buitenlandse pensioenregelingen en bestaan uit verzekeringscontracten en diverse beleggingen.

Gevoeligheidsanalyse

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

Effect op de brutopensioenverplichting ultimo jaar	**2017**		2016	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discontovoet met 0,25%	-168	180	-175	187
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	143	-135	149	-141
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	155	-153	160	-159

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

18 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2017
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verlies-compensaties en faciliteiten	**Totaal**
Begin boekjaar	-71	-38	84	108	40	**123**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	-4	3	-10	-16	-15	**-42**
Opgenomen in eigen vermogen			-3	4	18	**19**
Valuta-omrekenverschillen	8	20		-8		**20**
Einde boekjaar	**-67**	**-15**	**71**	**88**	**43**	**120**

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

	Vorderingen	Verplichtingen	**Netto**
Grond, gebouwen en installaties	8	75	**-67**
Immateriële activa	104	119	**-15**
Personeelsbeloningen	75	4	**71**
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	90	2	**88**
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	43		**43**
Saldering	-19	-19	
Nettovordering	**301**	**181**	**120**

						2016
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verlies-compensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-64	56	90	92	49	223
Ontstaan door acquisitie	-24	-87		-3		-114
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	6	-7	-13	16	-21	-19
Opgenomen in eigen vermogen			10	3	12	25
Valuta-omrekenverschillen	5	1	-1			5
Overige	6	-1	-2			3
Einde boekjaar	-71	-38	84	108	40	123

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	11	82	-71
Immateriële activa	109	147	-38
Personeelsbeloningen	89	5	84
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	113	5	108
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	40		40
Saldering	-18	-18	
Nettovordering	344	221	123

De niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 43 miljoen (2016: EUR 40 miljoen). Daarvan betreft EUR 21 miljoen (2016: EUR 21 miljoen) niet-gerealiseerde verliescompensaties en EUR 22 miljoen (2016: EUR 19 miljoen) niet-gerealiseerde faciliteiten. Deze zullen naar verwachting met toekomstige winsten kunnen worden gecompenseerd. Deze verwachting is gebaseerd op langetermijnplanning.

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

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

	2017	2016
Niet-gewaardeerde verliezen	58	40
Niet-gewaardeerde faciliteiten	40	27
	98	67

De nominale waarde van de niet-gerealiseerde verliescompensaties bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 353 miljoen (2016: EUR 282 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen verstrijkt EUR 154 miljoen binnen 10 jaar (2016: EUR 33 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

19 Voorzieningen

	2017			2016		
	Reorganisatie-kosten	Overige voorzieningen	**Totaal**	Reorganisatie-kosten	Overige voorzieningen	Totaal
Begin boekjaar	28	22	**50**	48	18	66
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	49	2	**51**	11	14	25
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-5	-6	**-11**	-15	-8	-23
Onttrekkingen	-10	-4	**-14**	-16	-2	-18
Einde boekjaar	**62**	**14**	**76**	28	22	50
Langlopende voorzieningen	9	5	**14**	5	9	14
Kortlopende voorzieningen	53	9	**62**	23	13	36
	62	**14**	**76**	28	22	50

Reorganisatiekosten

De reorganisatievoorzieningen eind 2017 hebben voornamelijk betrekking op de aangekondigde sluiting van de productielocatie in Gütersloh in Duitsland en het in 2017 gestarte organisatie-transformatie programma van FrieslandCampina. Hiervoor zijn gedurende 2017 reorganisatievoorzieningen gevormd die voornamelijk betrekking hebben op ontslagvergoedingen en bijkomende kosten.
De sluiting van Gütersloh vormt onderdeel van de strategische heroriëntatie in Duitsland, waarbij verschillende maatregelen zijn genomen om de winstgevendheid te vergroten.

In 2016 is in Nederland een reorganisatie aangekondigd bij de locatie in Lochem en in Duitsland bij de locatie Heilbronn. Het verdwijnen van arbeidsplaatsen is het gevolg van efficiëntiemaatregelen. Met deze reorganisaties wordt gestreefd naar het beter benutten van de productiecapaciteit en het terugbrengen van productiekosten.

De vrijgevallen bedragen ten gunste van de winst-en-verliesrekening van totaal EUR 5 miljoen hebben met name betrekking op een vrijval van de voorziening voor de productielocatie in Leeuwarden, doordat meer werknemers intern konden worden herplaatst dan eind 2016 werd verwacht. De onttrekkingen in 2017 hebben hoofdzakelijk betrekking op de voorzieningen voor de locaties in Heilbronn (Duitsland), Rijkevoort, Eindhoven en Sleidinge (België).

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

Overige voorzieningen
Deze voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op ontvangen claims en overige voorzieningen en zijn tegen de nominale waarde opgenomen, omdat de contante waarde niet materieel afwijkt. In de overige voorzieningen is een bedrag van EUR 1 miljoen (2016: EUR 4 miljoen) inbegrepen inzake verlieslatende contracten en een bedrag van EUR 7 miljoen (2016: EUR 12 miljoen) met betrekking tot ontvangen claims.

20 Rentedragende verplichtingen

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

			2017		2016
	Jaar van aflossing	Nominale rente %		Boekwaarde	Boekwaarde
Syndicaat (variabele rente)	2022	0,3	50	250	
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2023-2026	0,7	100	30	
International Finance Corporation (variabele rente)	2019-2026	2,9	83		
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen			121	61	
Verplichtingen aan kredietinstellingen				**354**	341
Private Placement (vaste rente)	2017	4,3		131	
Private Placement (vaste rente)	2020	5,7	110	126	
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0	67	76	
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	122	139	
Private Placement (vaste rente)	2017-2027	4,0	170	214	
Verplichtingen aan institutionele beleggers				**469**	686
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2021-2026	0,1	300	300	
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen				**300**	300
Euro commercial paper (variabele rente)	2018	-0,3	221		
Belgisch commercial paper (variabele rente)	2017-2018	0,0	25	77	
Overige ongecommitteerde faciliteiten (variabele rente)	2017-2018	0,1	70	80	
Ongecommitteerde faciliteiten				**316**	157
Fonterra Finance Corporation Ltd. (variabele rente)	2017-2025	2,1	14	16	
China Huishan Dairy Holdings (Hong Kong) Ltd. (variabele rente)	2017-2018	4,4	16	17	
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2017-2018	0,5	24	26	
Rekening-courant banken (variabele rente)	2017-2018	1,4	163	160	
Financiële leaseverplichtingen (vaste rente)	2017-2037	6,4	5	8	
Geactiveerde afsluitkosten	2017-2027		-5	-5	
Overige rentedragende verplichtingen			4	4	
Overige				**221**	226
Rentedragende verplichtingen				**1.660**	1.710
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen				999	1.152
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen				661	558

De nominale waarde van de rentedragende verplichtingen wijkt niet af van de boekwaarde. De gemiddelde rentevergoeding over de rentedragende verplichtingen ultimo 2017 bedraagt 2,3% (2016: 2,5%).

FrieslandCampina heeft een garantie afgegeven voor een kredietfaciliteit middels verpanding van de hypotheek op de activa van Friesland Huishan Dairy Co. Ltd. Eind 2017 is EUR 36 miljoen getrokken onder deze faciliteit. Er zijn geen overige zekerheden gesteld voor de kortlopende en langlopende leningen.

Verplichtingen aan kredietinstellingen
In 2014 heeft FrieslandCampina een kredietfaciliteit afgesloten met een syndicaat van kredietinstellingen van EUR 1,5 miljard met een looptijd van 5 jaar. In voorgaande jaren is de looptijd verlengd tot april 2021. In de tweede helft van 2017 is deze kredietfaciliteit aangepast met gunstigere voorwaarden als gevolg van het verkrijgen van een publieke kredietbeoordeling en verlaagd tot EUR 1 miljard met een looptijd van 5 jaar. Op 31 december 2017 is er voor een bedrag van EUR 50 miljoen getrokken op de kredietfaciliteit (2016: EUR 250 miljoen), die geheel als kortlopend is aangemerkt (2016: EUR 250 miljoen langlopend).

In 2016 is FrieslandCampina een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) overeengekomen van maximaal EUR 150 miljoen. Deze lening zal gebruikt worden voor onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe producten. De looptijd van deze lening is 7 of 10 jaar en de looptijd gaat in op het moment dat FrieslandCampina gebruik maakt van deze leenruimte. Op dat moment zal ook het rentetarief worden bepaald en zullen de geactiveerde afsluitkosten geamortiseerd worden over de looptijd. Per 31 december 2017 is een bedrag van EUR 100 miljoen getrokken op deze lening (2016: EUR 30 miljoen).

In november 2016 is FrieslandCampina een lening bij IFC overeengekomen van maximaal USD 100 miljoen, als onderdeel van de acquisitie van een 51%-belang in Engro Foods. In januari 2017 is deze lening van USD 100 miljoen met een looptijd van 10 jaar opgenomen. Deze verplichting in US-dollar is via een cross currency swap omgezet in een euroverplichting met een vast rentepercentage. De cross currency swap is afgesloten ter afdekking van de kasstromen, en hierop wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De cross currency swap wordt gewaardeerd tegen reële waarde. Het deel van de winst of het verlies behaald op deze hedge-instrumenten dat als een effectieve hedge is aangemerkt, wordt rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. De USD-lening van USD 100 miljoen is door middel van bovengenoemde swap gefixeerd op EUR 94 miljoen.

Verplichtingen aan institutionele beleggers (Private Placements)
FrieslandCampina heeft bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten van Amerika onderhandse leningen geplaatst van in totaal USD 563 miljoen (2016: USD 696 miljoen en EUR 25 miljoen bij een Europese investeerder). In 2017 is EUR 151 miljoen afgelost.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen van deze verplichtingen omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente. De cross currency swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De cross currency swaps worden gewaardeerd tegen reële waarde. Het deel van de winst of het verlies behaald op deze hedge-instrumenten dat als een effectieve hedge is aangemerkt, wordt rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. De USD-leningen van USD 563 miljoen (2016: USD 696 miljoen) zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 433 miljoen (2016: EUR 532 miljoen).

Op 31 december 2017 zijn de leningen aan institutionele beleggers (Private Placements) voor een bedrag van EUR 452 miljoen als langlopend aangemerkt (2016: EUR 535 miljoen) en een bedrag van EUR 17 miljoen (2016: EUR 151 miljoen) is opgenomen als kortlopend.

Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen
FrieslandCampina heeft voor EUR 300 miljoen (2016: EUR 300 miljoen) aan groene schuldbewijzen (Green Schuldschein) uitgegeven, bestaande uit vier tranches met vaste rentetarieven. De looptijden variëren van 5 tot 10 jaar. Deze schuldbewijzen zijn verantwoord onder de langlopende rentedragende verplichtingen, waarbij kosten voor uitgifte van de schuldbewijzen zijn geactiveerd en geamortiseerd worden over de looptijd.

Ongecommitteerde faciliteiten
FrieslandCampina is in 2017 gestart met de uitgifte van Euro commercial paper (ECP). De maximale looptijd van het uitgegeven schuldpapier is 12 maanden. De trekkingen onder het ECP-programma bedragen ultimo 2017 EUR 221 miljoen. Het bestaande Belgisch commercial paper programma is in de tweede helft van het jaar 2017 afgebouwd, per jaareinde resteert een verplichting van EUR 25 miljoen.
Een bedrag van EUR 70 miljoen is getrokken op overige ongecommitteerde faciliteiten (2016: EUR 80 miljoen).

Verplichtingen aan leden-melkveehouders
De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 24 miljoen (2016: EUR 25 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 0,25%.

Financiële leaseverplichtingen

	2017		2016	
	Toekomstige minimale betalingen	Contante waarde van minimale betalingen	Toekomstige minimale betalingen	Contante waarde van minimale betalingen
Minder dan 1 jaar	2	2	6	6
Tussen 1 en 5 jaar	2	2	3	2
Meer dan 5 jaar	2	1		
	6	**5**	9	8

Van de contante waarde van de minimale leasebetalingen is EUR 2 miljoen kortlopend (2016: EUR 6 miljoen).

21 Overige financiële verplichtingen

	2017	2016
Langlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	33	1
Voorwaardelijke verplichtingen		16
Put-optieverplichtingen	76	81
	109	98
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	4	8
	4	8

De langlopende voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de overname van distributiegerelateerde activiteiten van Anika Group is in 2017 afgewikkeld. De langlopende put-optieverplichting heeft betrekking op de medefinanciering van de acquisitie van een 51%-belang in Engro Foods.

Nadere toelichting met betrekking tot voorwaardelijke verplichtingen en put-optieverplichtingen is opgenomen in toelichting 26.

Derivaten
In de balans zijn de afdekkingsderivaten opgenomen in de kortlopende en langlopende overige financiële activa en overige financiële verplichtingen. De toelichting op de doelstelling, gedragslijnen en beleid met betrekking tot het gebruik van derivaten en andere financiële instrumenten in de activiteiten van FrieslandCampina is opgenomen in toelichting 26.

Afdekkingsactiviteiten				2017
	Vervaldatum	Activa	Verplichtingen	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps	2018		1	17
Cross currency swaps	na 2018	14	30	535
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		**14**	**31**	
Cross currency swaps	na 2018	1		26
Interest rate swaps	na 2018		2	250
Valutatermijncontracten	2018	4	4	556
Commodity swaps	2018	4		20
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		**9**	**6**	
Totaal derivaten		**23**	**37**	
Opgenomen onder kortlopend		8	4	
Opgenomen onder langlopend		15	33	

Afdekkingsactiviteiten				2016
	Vervaldatum	Activa	Verplichtingen	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps	2017	23		107
Cross currency swaps	na 2017	56		555
Interest rate swaps	2019 en 2020		1	250
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		79	1	
Cross currency swaps	2017		4	27
Valutatermijncontracten	2017	2	4	480
Commodity swaps	2017 en 2018	7		38
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		9	8	
Totaal derivaten		88	9	
Opgenomen onder kortlopend		31	8	
Opgenomen onder langlopend		57	1	

Kasstroomafdekkingen

Ter afdekking van rente- en valutarisico's op opgenomen leningen van in totaal USD 663 miljoen (2016: USD 696 miljoen) zijn cross currency swaps afgesloten, waardoor de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen zijn omgezet in EUR-verplichtingen.

Voor genoemde afdekkingen, waarop hedge accounting wordt toegepast, wordt conform IAS 39 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats. Deze afdekkingen zijn zeer effectief gebleken, waardoor er ultimo 2017 EUR -25 miljoen (2016: EUR -33 miljoen) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen is opgenomen.

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast zijn afgesloten met name ter afdekking van valutarisico's tegenover verwachte verkopen, respectievelijk inkopen, leningen, openstaande debiteuren en openstaande crediteuren. De mutaties in de waarde op de debiteuren en crediteuren worden grotendeels gecompenseerd door tegenovergestelde waardemutaties op de derivaten.

De interest rate swaps zijn afgesloten om de variabele renteverplichtingen op de rentedragende verplichtingen in totaal EUR 250 miljoen (2016: EUR 250 miljoen) om te zetten in vaste renteverplichtingen.

Ter afdekking van een deel van het prijsrisico op toekomstige uitgaven voor weg- en zeetransport vanuit de regio Nederland, België en Duitsland zijn derivaten afgesloten waarbij de variabele prijsontwikkeling van de diesel- en bunkerolie is gefixeerd voor het jaar 2018.
Tevens zijn derivaten afgesloten ter afdekking van een deel van het prijsrisico op toekomstige aan- en verkopen van melkpoeder en boter. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 26.

Het is, en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen.

22 Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2017	2016
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	521	582
Handelscrediteuren	1.520	1.575
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschaps-belasting) en premies sociale verzekeringen	64	68
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	60	14
Overige verplichtingen	726	668
	2.891	2.907

23 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

				2017
	2018	2019 - 2022	Na 2022	**Totaal**
Operationele leaseverplichtingen	57	113	33	**203**
Aankoopverplichtingen vaste activa	107	2		**109**
Overige verplichtingen	50	37	1	**88**
	214	**152**	**34**	**400**

				2016
	2017	2018 - 2021	Na 2021	Totaal
Operationele leaseverplichtingen	52	100	40	192
Aankoopverplichtingen vaste activa	130			130
Overige verplichtingen	47	18	1	66
	229	118	41	388

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

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

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

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

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

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

Belastingrisico's

Onzekerheden in verrekenprijzen (transfer pricing)

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

Overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen

FrieslandCampina is betrokken bij fusies en overnames, waarbij aandelen of activa worden verworven of afgestoten, of waarbij samenwerkingsverbanden worden aangegaan. Dergelijke transacties kunnen leiden tot verschillende fiscale risico's en onzekere belastingposities. Voorbeelden hiervan zijn de overdracht van historische belastingverplichtingen aan FrieslandCampina bij een overname, aftrekbaarheid van aan de overname gerelateerde kosten en belastingrisico's die voortvloeien uit de integratie van de overgenomen activiteiten.
Binnen FrieslandCampina worden fusies en overnames begeleid door fusie en overname teams, welke worden samengesteld uit vertegenwoordigers van alle relevante disciplines, inclusief belastingspecialisten. Onzekerheden in de belastingpositie die voortvloeien uit fusies en overnames worden derhalve onderzocht en risico's worden gemitigeerd indien vereist en waar mogelijk.

Voorwaardelijke verplichtingen

Bankgaranties

FrieslandCampina heeft per 31 december 2017 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 20 miljoen (2016: EUR 20 miljoen).

Voorwaardelijke belastingverplichtingen

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

FrieslandCampina schat de voorwaardelijke belastingverplichtingen per 31 December 2017 die worden onderzocht door de belastingautoriteiten op een totaal van EUR 25 miljoen (2016: EUR 5 miljoen), waarvan het grootste gedeelte betrekking heeft op de behandeling van de omzetbelasting in Pakistan.

Juridische claims

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

Voorwaardelijke activa

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

24 Transacties met verbonden partijen

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

Voor de bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board zie toelichting 25.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Tussen de aandeelhouder Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en dochteronderneming FrieslandCampina Nederland B.V. is overeengekomen dat laatstgenoemde de door de coöperatie aangeboden ledenmelk afneemt. In 2017 was dit 10,7 miljard kilogram (2016: 10,8 miljard kilogram). De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van de melkprijzen in Duitsland, Nederland, Denemarken en België, welke in totaal 54 miljard kilogram melk vertegenwoordigt.

Op basis van het reserveringsbeleid is een interimbedrag uitbetaald op basis van de resultaten over het eerste halfjaar van de onderneming en de geleverde hoeveelheid melk. De interimuitkering bedraagt 75% van de pro forma prestatietoeslag over de waarde van de geleverde hoeveelheid melk in het eerste halfjaar. De finale afrekening vindt plaats in maart 2018, op basis van de jaarresultaten van de onderneming en de totale hoeveelheid geleverde melk. In toelichting 16 is het reserveringsbeleid beschreven.

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

In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2017	2016
Rente toegerekend aan lening coöperatie	9	9
Rente toegerekend aan ledenobligaties	5	6
Overige baten	8	7
Lening coöperatie	295	296
Ledenobligaties	180	190
Verplichtingen	60	14

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

Joint ventures	2017	2016
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	17	22
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2	3
Vorderingen op joint ventures	7	8
Verplichtingen aan joint ventures	3	2
Geassocieerde deelnemingen		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	45	36
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	83	62
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	6	10
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	3	3

Leden-melkveehouders

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

	2017	2016
Inkoop grondstoffen	4.346	3.544
Rente toegerekend aan ledenobligaties	40	38
Ledenobligaties	1.416	1.374
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	545	608

Raad van commissarissen en executive board

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

	2017	2016
Inkoop grondstoffen	4	3
Ledenobligaties	2	2

Er hebben geen transacties plaatsgevonden tussen FrieslandCampina en de executive board anders dan bezoldiging. De bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board over het verslagjaar is opgenomen in toelichting 25.

25 Bezoldiging raad van commissarissen en executive board

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

	2017	2016
Raad van commissarissen		
Kortetermijnbeloningen	1,1	1,1
	1,1	1,1
Executive board		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	5,5	5,3
Langetermijnpersoneelsbeloningen	1,0	1,7
Uitkering bij beëindiging dienstverband [1]	7,0	1,7
Pensioenregelingen	0,6	0,6
	14,1	9,3

[1] De uitkering bij beëindiging dienstverband bevat een voorziening van EUR 2,2 miljoen (2016: 1,0 miljoen) voor bijzondere loonbelasting (art. 32bb Wet op de loonbelasting 1964).

26 Financieel risicomanagement en financiële instrumenten

Kapitaalmanagement

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

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

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

Actief risicobeheer

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

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

Financieel risicomanagement

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

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

Derivatentransacties, voornamelijk valutatermijntransacties en interest rate swaps, worden afgesloten ten behoeve van het beheersen van de valuta- en renterisico's voortvloeiend uit FrieslandCampina's activiteiten en de financiering daarvan. Eveneens zijn commodity futures afgesloten ten behoeve van het beheersen van de prijsrisico's van toekomstige aan- en verkopen van melkpoeder en boter, evenals commodity swaps voor veranderingen in diesel- en bunkerolieprijzen voor het weg- en zeetransport voortvloeiend uit FrieslandCampina's activiteiten in Nederland, België en Duitsland. Het is, en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen. De voornaamste risico's voortvloeiend uit de financiële instrumenten zijn valuta-, rente-, liquiditeits- en kredietrisico's.

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

FrieslandCampina heeft meerdere cash-pool systemen geïmplementeerd die een meer efficiënt beheer van de dagelijkse werkkapitaalbehoeften van deelnemende entiteiten mogelijk maakt. De verrekenmechanismes van deze cash-pools worden verzorgd door een externe financiële instelling. De cash-pool systemen waarborgen dat FrieslandCampina is blootgesteld aan het netto uitstaande bedrag bij de betreffende financiële instelling in plaats van de bruto bedragen van verschillende bankrekeningen en rekening-courant posities met verschillende financiële instellingen. Vanuit een operationeel perspectief worden de uitstaande bedragen in de cash-pool gesaldeerd.

Eind 2017 is EUR 7.967 miljoen van deze uitstaande bedragen netto gepresenteerd in de balans (2016: EUR 4.659 miljoen).

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

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

Positie valutarisico's

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

	2017					2016				
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	SGD/HKD	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	SGD/HKD
Vorderingen	231	58	1	1	70	276	59	1		94
Liquide middelen	2		2	2		19		5	6	
Verplichtingen	110	26	84	27		144	14	72	23	
Netto-overzicht van de financiële positie	**123**	**32**	**-81**	**-24**	**70**	151	45	-66	-17	94
Valutatermijncontracten	135	-4	-6		60	207	76	-11		37
Nettopositie 31 december	**-12**	**36**	**-75**	**-24**	**10**	-56	-31	-55	-17	57
Gevoeligheidsanalyse										
Impact op winst voor belasting	-1	2	-4	-1	1	-3	-2	-3	-1	3

Gevoeligheidsanalyse

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

In bovenstaande opstelling is de invloed weergeven welke 5% mutatie van de genoemde koers (USD, CNY en HKD) ten opzichte van de lokale valuta (EUR, NGN, IDR en SGD) heeft op de winst voor belastingen. Een koersmutatie van 5% wordt als een reële mogelijkheid verondersteld. Deze analyse is gebaseerd op de wisselkoerseffecten voor vreemde valuta, die FrieslandCampina redelijkerwijs voor mogelijk hield op de balansdatum. De analyse gaat ervan uit dat alle andere variabelen, met name de rentetarieven, constant blijven.

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

Renterisico

Renterisicobeheersing heeft tot doel het limiteren van de invloed van fluctuaties in de rentevoet op de resultaten en het zoveel mogelijk beperken van de rentekosten. Rentederivaten worden gebruikt om het effectieve interestpercentage van de leningenportefeuille aan te laten sluiten bij het beoogde renterisicoprofiel. In het treasury-beleid is vastgelegd dat het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking varieert binnen een bandbreedte van 40%-80% waarbij een tijdshorizon van minimaal 3 volledige kalenderjaren geldt. Het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking, is per 31 december 2017 74% (2016: 74%). In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

	2017		2016	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Renteopbouw van de financiële verplichtingen				
Vast percentage	892	1.224	1.016	1.266
Variabel percentage	768	436	694	444
	1.660	**1.660**	1.710	1.710

FrieslandCampina heeft een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd gebaseerd op de invloed van rentetarieven op derivaten en overige financiële instrumenten per jaareinde. Voor liquide middelen en verplichtingen met variabele rentetarieven is de analyse uitgevoerd uitgaande van de veronderstelling dat het uitstaande bedrag per jaareinde het gehele jaar heeft uitgestaan. Deze gevoeligheidsanalyse geeft aan dat, wanneer de rente was gestegen of gedaald met 0,5%, de cumulatieve rentelasten voor het huidige jaar minder dan EUR 1 miljoen hoger of lager geweest zouden zijn.

Liquiditeitsrisico

Het is het doel van FrieslandCampina om een balans te behouden tussen de continuïteit en de flexibiliteit van haar financiering door het gebruik van verscheidene financiële instrumenten. De totale nettoschuld dient in overwegende mate gefinancierd te zijn door langetermijnleningen en gecommitteerde kredietfaciliteiten wat tevens als back-up voor kortetermijn schuldpapier aangehouden wordt. FrieslandCampina beheerst haar liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommitteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 2.002 miljoen (2016: EUR 2.732 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2017 EUR 1.000 miljoen (2016: EUR 1.465 miljoen) niet benut. Dit is ruim boven de minimale kredietruimte van EUR 350 miljoen die volgens het financiële beleid van FrieslandCampina moet worden aangehouden.

Kasstromen financiële verplichtingen

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

					2017
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2018	2019 - 2022	Na 2022
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.655	**-1.818**	-681	-452	-685
Financiële leaseverplichtingen	5	**-6**	-2	-2	-2
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.891	**-2.891**	-2.891		
Put-optieverplichtingen	76	**76**			76
Derivaten					
Interest rate swaps	2	**-3**	-2	-1	
Cross currency swaps - inkomend	31	**484**	34	255	195
Cross currency swaps - uitgaand		**-516**	-30	-271	-215
Valutatermijncontracten - inkomend	4	**339**	339		
Valutatermijncontracten - uitgaand		**-340**	-340		
	4.664	**-4.675**	**-3.573**	**-471**	**-631**

					2016
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2017	2018 - 2021	Na 2021
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.702	-1.886	-592	-629	-665
Financiële leaseverplichtingen	8	-9	-6	-3	
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.908	-2.908	-2.908		
Put-optieverplichtingen	81	-81		-1	-80
Voorwaardelijke verplichtingen	16	-16		-16	
Derivaten					
Interest rate swaps	1	-2	-1	-1	
Cross currency swaps - inkomend	4	23	23		
Cross currency swaps - uitgaand		-27	-27		
Valutatermijncontracten - inkomend	4	248	248		
Valutatermijncontracten - uitgaand		-252	-252		
	4.724	-4.910	-3.515	-650	-745

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

De afnemers van FrieslandCampina bestaan in het algemeen uit gerespecteerde partijen met wie een langdurige relatie wordt onderhouden. In overeenstemming met het kredietmanagementbeleid van FrieslandCampina worden afnemers gecategoriseerd en afhankelijk van hun kredietprofiel zijn de volgende risicomitigerende maatregelen genomen:
- vooruitbetaling, contante betaling bij ontvangst goederen of verstrekking van een onderpand;
- afdekking door middel van kredietbrieven of bankgaranties;
- kredietverzekering.

Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen van FrieslandCampina (geen enkele klant is verantwoordelijk voor meer dan 3% (2016: 2%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen in totaal minder dan 0,1% van de jaarlijkse omzet. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 13.

Liquide middelen worden zoveel mogelijk aangehouden bij eersteklas internationale banken, dat wil zeggen banken met minstens een kredietclassificatie van 'single A'. In de afgelopen jaren is de kredietclassificatie van banken over de gehele linie verslechterd. Daar waar liquide middelen worden aangehouden door dochterondernemingen in politiek minder stabiele landen, zijn deze activa onderhevig aan lokale landenrisico's. Om deze risico's zoveel mogelijk te beperken, past FrieslandCampina een actief dividendbeleid toe met betrekking tot die dochterondernemingen. Veel landen waarin FrieslandCampina actief is, vooral opkomende markten, hebben een veel lagere kredietclassificatie dan 'single A'. Hierdoor hebben lokale banken in deze landen een overeenkomstige lage of geen kredietclassificatie. FrieslandCampina heeft bijvoorbeeld substantiële uitstaande gelden in Nigeria en om het verhoogde kredietrisico te mitigeren heeft FrieslandCampina naast een actief dividendbeleid ook een strikt bankenbeleid met limieten per bank.
Derivaten worden in principe verhandeld met financiële instituten met een hoge kredietbeoordeling, dat wil zeggen met een kredietgradatie van minstens 'investment grade' (kredietclassificatie BBB of hoger). Waar mogelijk wordt saldering nagestreefd volgens de ISDA-overeenkomsten. Het maximale kredietrisico van FrieslandCampina ten aanzien van de financiële activa is gelijk aan de actuele balanswaarde.

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

	2017		2016	
	Uitstaande liquide middelen	Contract-volume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contract-volume derivaten
Kredietclassificatie financiële instelling				
AA	2	93	45	243
A	260	1.226	305	1.207
BBB	13	79	4	2
< BBB	33	6	94	5
Geen classificatie	48		66	
	356	**1.404**	514	1.457

Convenantrichtlijnen
Bestaande richtlijnen voor financiële ratio's:

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

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

In onderstaande tabel wordt de berekening van de nettoschuld weergegeven.

	2017	2016
Langlopende rentedragende verplichtingen	999	1.152
Kortlopende rentedragende verplichtingen	661	558
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	60	14
Liquide middelen	-356	-514
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	36	15
Nettoschuld	**1.400**	1.225

Derivaten aangemerkt als kasstroomafdekking met toepassing van hedge accounting

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

					2017
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2018	2019 - 2022	Na 2022
Cross currency swaps					
Activa	14	**15**	1	14	
Verplichtingen	31	**-32**	3	-16	-19

					2016
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2017	2018 - 2021	Na 2021
Interest rate swaps					
Verplichtingen	1	-2	-1	-1	
Cross currency swaps					
Activa	79	81	32	45	4

Accountingclassificaties en reële waarden

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

Niveau 1: genoteerde marktnoteringen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen;

Niveau 2: input anders dan genoteerde marktnoteringen die onder niveau 1 vallen, die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van prijzen) hetzij indirect (afgeleid van prijzen);

Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input) waarbij die input een significante impact op de uitkomst heeft.

											2017
	Toelichting	Gewaardeerd tegen reële waarde	Reële waarde - afdekkingsinstrumenten	Beschikbaar voor verkoop	Leningen en vorderingen	Financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs	**Totaal boekwaarde**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	**Totaal reële waarde**
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekte leningen - vaste rente	(11)				43		**43**		43		**43**
Verstrekte leningen - variabele rente	(11)				8		**8**				
Langlopende vorderingen	(11)				2		**2**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)				1.655		**1.655**				
Liquide middelen	(14)				356		**356**				
					2.064		**2.064**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)		23				**23**		23		**23**
Effecten	(11)			1			**1**			1	**1**
			23	**1**			**24**				
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	(20)					892	**892**		940		**940**
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	(20)					768	**768**		771		**771**
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(22)					2.891	**2.891**				
						4.551	**4.551**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)		37				**37**		37		**37**
Put-optieverplichtingen	(21)	76					**76**			76	**76**
		76	**37**				**113**				

2016

	Toelichting	Gewaardeerd tegen reële waarde	Reële waarde - afdekkingsinstrumenten	Beschikbaar voor verkoop	Leningen en vorderingen	Financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs	Totaal boekwaarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekte leningen - vaste rente	(11)				29		29		30		30
Verstrekte leningen - variabele rente	(11)				10		10				
Langlopende vorderingen	(11)				5		5				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)				1.392		1.392				
Liquide middelen	(14)				514		514				
					1.950		1.950				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)		88				88		88		88
Effecten	(11)			84			84	83		1	84
			88	84			172				
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	(20)					1.015	1.015		1.030		1.030
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	(20)					695	695		698		698
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(22)					2.908	2.908				
						4.618	4.618				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)		9				9		9		9
Put-optieverplichtingen	(21)	81					81			81	81
Voorwaardelijke verplichtingen	(21)	16					16			16	16
		97	9				106				

Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 2,7% (2016: 2,9%) gebruikt. De reële waarde van de verstrekte leningen met een vast rentepercentage is bepaald middels een gemiddeld rentepercentage van 4,7% (2016: 2,7%).

Effecten

FrieslandCampina houdt een belang van 1,1% in China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. Naar aanleiding van de opschorting van de handel in aandelen op 24 maart 2017 door de Hong Kong Stock Exchange, wordt voor de waardering niet langer niveau 1 maar niveau 3 als waarderingsmethode gehanteerd. In 2017 is het belang volledig afgewaardeerd. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 11.

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

Afdekkingsderivaten

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

Put-optieverplichtingen

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

Gedurende 2017 heeft gedeeltelijke aflossing van deze put-optieverplichting plaatsgevonden middels uitbetaling van dividend uit de Nederlandse juridische entiteit van EUR 6 miljoen. Eveneens heeft een herwaardering van de verwachte uitoefenprijs plaatsgevonden als gevolg van aangepaste verwachtingen van de winst voor rente, belastingen en afschrijven van Engro Foods. Als gevolg van deze aangepaste verwachtingen is het verwachte uitoefenmoment in de waardering bepaald op het eerste moment dat zowel de put-optie als de call-optie, gehouden door FrieslandCampina, uitgeoefend kunnen worden.

Wanneer de winstverwachting voor rente, belastingen en afschrijvingen van Engro Foods 10% hoger zou zijn geweest, zou het resultaat van FrieslandCampina over 2017 EUR 8 miljoen lager zijn geweest als gevolg van herwaardering van de put-optieverplichting.

In 2017 heeft FrieslandCampina het resterende 20%-belang in een dochteronderneming in Italië verworven. Als gevolg is de put-optie, verstrekt aan de mede-eigenaar van de dochteronderneming, komen te vervallen. De waarderingsmethode van deze verplichting was aangemerkt als niveau 3.

Voorwaardelijke verplichtingen

In 2017 is aan de criteria voor uitbetaling van de voorwaardelijke verplichting als gevolg van de overname van de distributiegerelateerde activiteiten van Anika Group voldaan en is deze voorwaardelijke verplichting afgelost. De waarderingsmethode voor deze verplichting was geclassificeerd als niveau 3.

Mutaties en transfers

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

			2017
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie-verplichtingen	Effecten
Boekwaarde begin boekjaar	16	81	1
Transfer uit niveau 1			7
Aflossingen	-17	-8	
Financieringslast	1	4	
Reële-waardeaanpassing		-1	-7
Boekwaarde einde boekjaar		**76**	**1**

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

In 2017 heeft een transfer plaatsgevonden van niveau 1 naar niveau 3 voor de effecten gehouden in China Huishan Dairy Holdings Company Ltd., zoals hierboven toegelicht. Er hebben geen andere transfers plaatsgevonden van of naar niveau 1, 2 of 3.

27 Specificatie honorarium van de externe accountant

			2017
	Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	**Totaal PwC netwerk**
Controle van de jaarrekening	1,4	1,5	**2,9**
Andere controleopdrachten	0,3	0,1	**0,4**
	1,7	**1,6**	**3,3**

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

28 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 14 februari 2018 heeft FrieslandCampina 50% van de aandelen in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd. overgenomen van het in surseance van betaling verkerende China Huishan Dairy Holdings Company Ltd. voor een koopprijs van USD 2 miljoen. FrieslandCampina is daarmee 100% eigenaar geworden van Friesland Huishan Dairy.

29 Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Verschillende wijzigingen zijn voor het eerst van toepassing in 2017. Deze wijzigingen hebben echter geen effect op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties die nog niet van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf 1 januari 2017 en niet vroegtijdig zijn toegepast

Nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties, die van kracht worden voor boekjaren beginnend na 1 januari 2017, zijn niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Dit betreffen de volgende nieuwe standaarden:

IFRS 9 'Financiële instrumenten'

IFRS 9 bevat herziene bepalingen ten aanzien van de classificatie en waardering van financiële instrumenten, met inbegrip van een nieuw model voor verwachte kredietverliezen ten behoeve van de berekening van de waardevermindering van financiële activa, en de nieuwe algemene vereisten voor hedge accounting. FrieslandCampina heeft het mogelijke effect van de toepassing van IFRS 9 op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina beoordeeld en verwacht niet dat IFRS 9 een significant effect heeft op de classificatie en waardering van financiële activa zoals momenteel aangehouden. Wel zullen gerealiseerde winsten en verliezen bij de verkoop van effecten niet langer geherclassificeerd worden naar de geconsolideerde winst-en-verliesrekening maar geherclassificeerd worden van de reële waarde reserve naar de algemene reserve binnen het eigen vermogen.
IFRS 9 heeft enkel effect op financiële verplichtingen aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen via de winst-en-verliesrekening. Aangezien FrieslandCampina dergelijke financiële verplichtingen niet heeft, is er geen impact op financiële verplichtingen.

FrieslandCampina heeft geconcludeerd dat haar huidige hedge relaties ook onder de nieuwe regels kwalificeren voor hedge accounting. Veranderingen in de reële waarde van de tijdswaarde van opties zullen in de toekomst worden verwerkt via het eigen vermogen.

Het nieuwe model voor bijzondere waardeverminderingen vereist de verantwoording van bijzondere waardeverminderingen op basis van verwachte kredietverliezen in plaats van op basis van aanwijzingen voor kredietverliezen. Op basis van inschattingen verwacht FrieslandCampina een kleine toename van de voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren.

Deze standaard is door de EU goedgekeurd en zal van kracht zijn vanaf 1 januari 2018. FrieslandCampina zal IFRS 9 toepassen vanaf 1 januari 2018 waarbij vergelijkende cijfers 2017 niet zullen worden aangepast.

IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten'

IFRS 15 voorziet in een uitgebreid raamwerk om te bepalen of, hoeveel en wanneer opbrengsten moeten worden verantwoord. Verder brengt deze nieuwe standaard extra toelichtingsvereisten met zich mee. FrieslandCampina heeft het mogelijke effect van de toepassing van IFRS 15 op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina beoordeeld en IFRS 15 heeft geen significant effect op het resultaat of eigen vermogen.

IFRS 15 is door de EU goedgekeurd en zal van kracht zijn vanaf 1 januari 2018. FrieslandCampina zal IFRS 15 toepassen vanaf 1 januari 2018 waarbij vergelijkende cijfers 2017 niet zullen worden aangepast.

IFRS 16 'Leases'

IFRS 16 bevat een uniforme verwerkingswijze voor alle leaseovereenkomsten in de balans, waarbij huurders activa en passiva op de balans moeten verantwoorden voor alle leases, behalve voor leases die (korter dan) 12 maanden duren en leasecontracten die zijn verbonden aan activa met een geringe waarde. Dit zal betekenen dat de activa en passiva die samenhangen met operationele leases op de balans zullen worden opgenomen. FrieslandCampina beoordeelt momenteel het effect van de toepassing van IFRS 16 op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina en verwacht dit in 2018 af te ronden. Naar verwachting resulteert IFRS 16 voor FrieslandCampina in een significante toename van activa en lease-verplichtingen. De impact op resultaat en vermogen is naar verwachting niet significant.

Deze standaard is door de EU goedgekeurd en zal van kracht zijn vanaf 1 januari 2019. FrieslandCampina zal IFRS 16 toepassen vanaf 1 januari 2019 waarbij vergelijkende cijfers 2018 niet zullen worden aangepast.

Consolidatiegrondslagen

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de overheersende zeggenschap overgaat naar FrieslandCampina. Er is sprake van overheersende

zeggenschap als FrieslandCampina op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit.

FrieslandCampina waardeert de goodwill op de overnamedatum als:

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

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

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

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

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

Verwerving van minderheidsbelangen

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

Dochterondernemingen

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

Verlies van overheersende zeggenschap

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

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen overheersende zeggenschap heeft. Joint ventures zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina gezamenlijk zeggenschap heeft en waarbij FrieslandCampina aanspraak maakt op een deel van de netto-activa van de entiteit, en niet zozeer op de activa en verplichtingen van de entiteit.

Bij entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend is die zeggenschap vastgelegd in een contractuele overeenkomst en is unanieme instemming vereist voor strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid.

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

Na de eerste opname omvat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van FrieslandCampina in de gerealiseerde resultaten en het overig totaalresultaat van de deelnemingen, vanaf de datum waarop FrieslandCampina voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap.

Wanneer het aandeel van FrieslandCampina in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture, wordt de boekwaarde van het belang, inclusief eventuele langetermijninvesteringen, in de balans van FrieslandCampina afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover FrieslandCampina een verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht namens een volgens de 'equity'-methode verwerkte investering.

Eliminatie intercompany-transacties

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

Op pagina 113 is een lijst opgenomen met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

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

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

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

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

Deze verschillen worden via het overig totaalresultaat verwerkt in het eigen vermogen.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

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

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

van het cumulatieve bedrag overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

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

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

		2017
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1.20	1.13
Chinese yuan	7.80	7.63
Filippijnse peso	59.66	56.97
Hong Kong dollar	9.38	8.81
Indonesische roepia (per 10.000)	1.62	1.51
Maleisische ringgit	4.84	4.85
Nigeriaanse naira (per 100)	4.32	3.78
Pakistaanse roepie	132.46	119.08
Russische roebel	69.28	65.92
Singapore dollar	1.61	1.56
Thaise baht	39.08	38.29
Vietnamese dong (per 10.000)	2.73	2.57

		2016
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1.05	1.11
Chinese yuan	7.34	7.35
Filippijnse peso	52.19	52.55
Hong Kong dollar	8.16	8.59
Indonesische roepia (per 10.000)	1.42	1.47
Maleisische ringgit	4.72	4.59
Nigeriaanse naira (per 100)	3.32	2.87
Pakistaanse roepie	109.74	115.94
Russische roebel	64.72	74.13
Singapore dollar	1.52	1.53
Thaise baht	37.68	39.05
Vietnamese dong (per 10.000)	2.40	2.48

Financiële instrumenten

Financiële activa anders dan derivaten

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

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

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

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

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

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

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

waarde en eventuele wijzigingen in die reële waarde worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

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

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

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

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

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

Financiële verplichtingen anders dan derivaten
De eerste opname van financiële verplichtingen (inclusief verplichtingen die zijn aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening) vindt plaats op transactiedatum. De transactiedatum is de datum waarop FrieslandCampina zich verbindt aan de contractuele bepalingen van het instrument.

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

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

Financiële verplichtingen anders dan derivaten bestaan uit rentedragende verplichtingen, overige financiële verplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen. Dergelijke financiële verplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde minus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode.

Derivaten (inclusief derivaten met toepassing van hedge accounting)
FrieslandCampina maakt gebruik van derivaten om de valutarisico's en renterisico's af te dekken.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvat:
- materiaalkosten en directe arbeidskosten;
- eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief;
- een schatting van de ontmantelings- en verwijderingskosten van activa wanneer FrieslandCampina een verplichting heeft om zich van de activa te ontdoen;
- geactiveerde financieringskosten.

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

Wanneer grond, gebouwen en installaties bestaan uit onderdelen met een verschillende gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke componenten onder de grond,

gebouwen en installaties verantwoord. Winst of verlies uit de verkoop van een materieel vast actief wordt vastgesteld aan de hand van een vergelijking van de verkoopopbrengsten met de boekwaarde van de grond, gebouwen en installaties en wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Grond, gebouwen en installaties verworven middels bedrijfscombinatie

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

Kosten na eerste opname

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

Afschrijvingen

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

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

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

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

Immateriële activa en goodwill

Goodwill

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

Onderzoek en ontwikkeling

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

Overige immateriële activa

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

Immateriële activa verworven middels bedrijfscombinatie

De reële waarde van octrooien en merknamen verworven in een bedrijfscombinatie wordt bepaald aan de hand van de gedisconteerde geschatte royalty's die door

het eigendom van het octrooi of het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van verworven klantrelaties in een bedrijfscombinatie wordt bepaald met behulp van de 'multi-period excess earnings method'. De reële waarde van overige immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstromen uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Kosten na eerste opname

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

Amortisatie

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

De geschatte gebruiksduur voor de huidige periode is als volgt voor de belangrijkste categorieën van immateriële activa:

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

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

Biologische activa

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

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

Voorraden

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

Voorraden verworven middels bedrijfscombinatie

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

Bijzondere waardeverminderingen

Financiële activa anders dan derivaten

Een financieel actief dat niet tegen de reële waarde wordt gewaardeerd met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening wordt op iedere balansdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt. Een objectieve aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering kan bestaan uit significante betalingsmoeilijkheden voor een debiteur of groep van debiteuren, aanwijzingen dat een debiteur mogelijk niet aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen of mogelijk faillissement aanvraagt, het verdwijnen van een actieve markt voor een effect of waarneembare data dat er een meetbare daling is in de verwachte kasstromen van een groep van financiële activa.

Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa

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

Voor verkoop beschikbare financiële activa

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

Niet-financiële activa

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

Voor een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de realiseerbare waarde de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een discontovoet vóór belastingen die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de kasstroomgenererende eenheid. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van het budget en de meerjarenplannen, rekening houdend met de rol van het actief of het bedrijfsonderdeel in de melkverwerking. Voor de goodwill impairment test vindt compensatie plaats tussen de business group Cheese, Butter & Milkpowder en de andere business groups voor de rol die Cheese, Butter & Milkpowder vervult in de melkverwerking.

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

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

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

Vaste activa of distributie

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

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

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

Personeelsbeloningen

Toegezegde-bijdrageregelingen

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

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

Toegezegd-pensioenregelingen

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

De netto contante waarde per pensioenregeling is opgenomen als verplichting, dan wel als actief, in de balans onder personeelsbeloningen.

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

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

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

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

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

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

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

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer FrieslandCampina een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden, waarvan een betrouwbare schatting kan worden

gemaakt en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen een discontovoet vóór belastingen die de huidige marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld en de risico's die specifiek zijn voor de verplichting weerspiegelen. Het contant maken van voorzieningen wordt verantwoord als financieringslasten.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Belastingen
De belastinglast omvat acute en latente belastingen. Acute en latente belastingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening, behalve wanneer het gaat om een bedrijfscombinatie of om posten die in het overig totaalresultaat zijn geboekt.

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

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

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

Uitgestelde belastingverplichtingen worden gewaardeerd met behulp van de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn bij terugname van de tijdelijke verschillen, op basis van de wetten die per verslagdatum zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld.

Bij het vaststellen van de acute en latente belastingen houdt FrieslandCampina rekening met het effect van de onzekere fiscale posities en of extra belastingen en rente verschuldigd kunnen zijn. FrieslandCampina opereert in meerdere verschillende belastingjurisdicties wat leidt tot complexe belastingvraagstukken. Het uiteindelijke besluit inzake deze complexe belastingvraagstukken ligt vaak buiten de beheersing van FrieslandCampina en is afhankelijk van de efficiëntie van de juridische processen in de relevante belastingjurisdictie. FrieslandCampina is, op basis van de beoordeling van vele factoren, waaronder interpretaties van het fiscaal recht en eerdere ervaringen, van oordeel dat de voorzieningen voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor alle open fiscale jaren. Deze beoordeling is gebaseerd op schattingen en veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen. Er kan nieuwe informatie beschikbaar komen, waardoor FrieslandCampina haar oordeel over de toereikendheid van de bestaande fiscale verplichtingen moet wijzigen. Dergelijke wijzigingen in de fiscale verplichtingen zullen van invloed zijn op de belastinglast in de periode waarin een dergelijke vaststelling wordt gemaakt.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om belastingverplichtingen en -vorderingen te salderen en zij betrekking hebben op belastingen die geheven zijn door dezelfde belastingautoriteit op dezelfde belastbare entiteit of op verschillende fiscale entiteiten, maar ze de intentie hebben om acute belastingverplichtingen en -vorderingen gesaldeerd af te wikkelen of hun belastingverplichtingen en -vorderingen gelijktijdig zullen realiseren.

Een latente belastingvordering wordt erkend voor niet-verrekende fiscale verliezen, onbenutte fiscale faciliteiten en verrekenbare tijdelijke verschillen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn, waarvoor deze aangewend kunnen worden. Latente belastingvorderingen worden op elke balansdatum beoordeeld en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Niet-opgenomen latente belastingvorderingen worden per balansdatum herbeoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat in de toekomst fiscale winst aanwezig zal zijn waarmee deze uitgestelde vordering kan worden verrekend.

Kasstromen

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum.

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen[1]

Dochterondernemingen

Nederland

FrieslandCampina Creamy Creation B.V., Amersfoort
FrieslandCampina DMV B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Domo B.V., Amersfoort
FrieslandCampina International Holding B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Kievit B.V., Meppel
FrieslandCampina Nederland B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Nutrifeed B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Pakistan Holding B.V., Amersfoort (81,69%)
Zijerveld en Veldhuyzen B.V., Bodegraven

België

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

Duitsland

CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs - GmbH, Heilbronn (89,56%) [2]
DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG, Goch (50%) [3]
FKS Frischkonzept Service GmbH, Viersen
FrieslandCampina Cheese GmbH, Essen
FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn (94,90%)
FrieslandCampina Kievit GmbH, Lippstadt
Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH, Keulen

Frankrijk

FrieslandCampina Cheese France S.A.S., Sénas
FrieslandCampina France S.A.S., Saint-Paul-en-Jarez

Griekenland

FrieslandCampina Hellas S.A., Athene

Hongarije

FrieslandCampina Hungária zRt, Budapest (99,99%)

Italië

FrieslandCampina Italy Srl, Verona
Orange Srl, Bari

Oostenrijk

FrieslandCampina Austria GmbH, Stainach

Roemenië

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

Rusland

Campina LLC, Moskou
FrieslandCampina RU LLC, Moskou

Spanje

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

Verenigd Koninkrijk

FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China

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

Hong Kong
China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd., Hong Kong (50%)
FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong
Filippijnen
Alaska Milk Corporation, Makati City (99,86%)
Indonesië
PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (95%)
PT Kievit Indonesia, Jakarta
Maleisië
Dutch Lady Milk Industries Berhad, Petaling Jaya (50,96%)
Pakistan
Engro Foods Ltd., Karachi (51%)
Singapore
FrieslandCampina (Singapore) Pte. Ltd., Singapore
FrieslandCampina AMEA Pte. Ltd., Singapore
Thailand
FrieslandCampina Fresh (Thailand) Co. Ltd., Bangkok
FrieslandCampina (Thailand) PCL, Bangkok (99,71%)
Vietnam
FrieslandCampina Ha Nam Co. Ltd., Phu Ly
FrieslandCampina Vietnam Co. Ltd., Binh Duong province (70%)
Saoedi-Arabië
FrieslandCampina Saudi Arabia Ltd., Jeddah
Verenigde Arabische Emiraten
FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai
Egypte
FrieslandCampina Egypt Consulting and Trading S.A.E., Cairo
Ghana
FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra
Ivoorkust
FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan
Nigeria
FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, Ikeja (67,81%)
USA
FrieslandCampina Ingredients North America Inc., Paramus, State: New Jersey
K.H. de Jong USA Inc., Secaucus, State: New Jersey

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen [4]

Betagen Holding Ltd., Hong Kong, China (50%)
Coöperatieve Zuivelinvesteerders U.A., Oudenhoorn, Nederland (49,90%)
CSK Food Enrichment C.V., Leeuwarden, Nederland (82,33%)
Great Ocean Ingredients Pty. Ltd., Allansford, Victoria, Australië (50%)

[1] Voor zover niet anders vermeld bedraagt het belang 100%. Indien het percentage kleiner is dan 100% wordt het directe belang van de moeder in de desbetreffende dochteronderneming genoemd.
[2] FrieslandCampina heeft door middel van een overeenkomst recht op 100% van de resultaten van deze vennootschap.
[3] In diesen Gesellschaften hat FrieslandCampina einen beherrschenden Einfluss. Durch die Einbeziehung in den Konzernabschluss der Royal FrieslandCampina N.V. hat die DMV Fonterra Excipients GmbH & Co. KG als vollkonsolidiertes verbundenes Unternehmen von den Erleichterungen des § 264b HGB Gebrauch gemacht.
[4] In deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed. Deze afweging is gemaakt op basis van een analyse van zowel de gehouden aandelen als de stemrechten van FrieslandCampina binnen de joint venture of geassocieerde deelneming.

Enkelvoudige balans

Per 31 december, voor winstbestemming in miljoenen euro's

	Toelichting	2017	2016
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	2.400	2.404
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	1.039	886
Latente belastingvorderingen		8	11
Overige financiële activa	(8)	20	64
Vaste activa		**3.467**	3.365
Overige vorderingen	(4)	2.745	2.922
Overige financiële activa	(8)	13	40
Liquide middelen			14
Vlottende activa		**2.758**	2.976
Totaal activa		**6.225**	6.341
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	114
Reële-waardereserve			27
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-25	-33
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen		-211	-45
Wettelijke reserve deelnemingen		300	290
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouder		143	229
Algemene reserve		596	357
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	(5)	**1.287**	1.309
Ledenobligaties		1.596	1.564
Lening coöperatie		295	296
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	(5)	**3.178**	3.169
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(6)	933	1,112
Overige financiële verplichtingen	(8)	32	1
Langlopende verplichtingen		**965**	1.113
Rentedragende verplichtingen	(6)	557	490
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		11	13
Kortlopende verplichtingen	(7)	1.509	1.548
Overige financiële verplichtingen	(8)	5	8
Kortlopende verplichtingen		**2.082**	2.059
Totaal verplichtingen		**3.047**	3.172
Totaal passiva		**6.225**	6.341

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	2017	2016
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	181	257
Overige resultaten, na belastingen	15	25
Winst boekjaar	**196**	282

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

1 Algemeen

Grondslagen en toelichting

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), met gebruikmaking van de optie uit artikel 2:362 lid 8, Burgerlijk Wetboek tot toepassing van de grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) die in de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). Voor de presentatie van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling uit artikel 2:402, Burgerlijk Wetboek.

Voor zover de posten opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening niet nader worden toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De waardering van de deelnemingen in dochterondernemingen geschiedt tegen nettovermogenswaarde.

Voor ingehouden winsten van deelnemingen waar de uitkering aan restricties onderhevig is, wordt een wettelijke reserve deelnemingen aangehouden.

Een lijst van dochtermaatschappijen en andere maatschappijen waarin de vennootschap direct of indirect deelneemt, is op kantoor van de vennootschap beschikbaar en bij het handelsregister gedeponeerd.

2 Deelnemingen in dochterondernemingen

	2017	2016
Begin boekjaar	2.404	2.179
Resultaat boekjaar	181	257
Overig totaalresultaat boekjaar	-185	-32
Einde boekjaar	**2.400**	2.404

3 Leningen aan dochterondernemingen

	2017	2016
Begin boekjaar	886	362
Herclassificatie kortlopende leningen naar overige vorderingen	-34	-282
Verstrekte leningen	189	828
Afgeloste leningen	-2	-22
Einde boekjaar	**1.039**	886

			2017			2016
Aflossingsschema	2019 - 2022	Na 2022	**Totaal aflossing**	2018 - 2021	Na 2021	Totaal aflossing
Leningen aan dochterondernemingen	1.034	5	**1.039**	879	7	886

De verstrekte leningen dienen voor de financiering van dochterondernemingen. Het kortlopende deel van deze verstrekte leningen is opgenomen onder overige vorderingen. De gemiddelde rentevergoeding over het totaal van de financiering van dochterondernemingen ultimo 2017 bedraagt 1,2% (2016: 1,4%).

4 Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben voor EUR 2.212 miljoen (2016: EUR 2.190 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 525 miljoen (2016: EUR 730 miljoen) betreft kortlopende vorderingen op dochterondernemingen en het kortlopende deel van leningen aan dochterondernemingen.

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

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

De reserve kasstroomafdekkingen en de reserve valuta-omrekenverschillen zijn wettelijke reserves en derhalve niet uitkeerbaar. Bovendien is EUR 300 miljoen (2016: EUR 290 miljoen) als wettelijke reserve deelnemingen aangemerkt. Deze wettelijke reserve deelnemingen heeft onder meer betrekking op implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma (zie toelichting 8 van de geconsolideerde jaarrekening) en kan als zodanig niet worden uitgekeerd.

Het eigen vermogen dat toerekenbaar is aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers en dat is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening, is gelijk aan het eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers dat is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Zie toelichting 16 van de geconsolideerde jaarrekening voor meer details over het eigen vermogen.

6 Rentedragende verplichtingen

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

				2017		2016
	Jaar van aflossing	Nominale rente %		Boekwaarde		Boekwaarde
Syndicaat (variabele rente)	2022	0,3	50		250	
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2023-2026	0,7	100		30	
International Finance Corporation (variabele rente)	2019-2026	2,9	83			
Verplichtingen aan kredietinstellingen				**233**		280
Private Placement (vaste rente)	2017	4,3			131	
Private Placement (vaste rente)	2020	5,7	110		126	
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0	67		76	
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	122		139	
Private Placement (vaste rente)	2017-2027	4,0	170		214	
Verplichtingen aan institutionele beleggers				**469**		686
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2021-2026	0,1	300		300	
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen				**300**		300
Euro commercial paper (variabele rente)	2018	-0,3	221			
Belgisch commercial paper (variabele rente)	2017-2018	0,0	25		77	
Overige ongecommitteerde faciliteiten (variabele rente)	2017-2018	0.1	70		80	
Ongecommitteerde faciliteiten				**316**		157
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2017-2018	0.5	23		25	
Rekening-courant banken (variabele rente)	2017-2018	1.4	154		158	
Geactiveerde afsluitkosten	2017-2027		-5		-4	
Overige				**172**		179
Rentedragende verplichtingen				**1.490**		1.602
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen				933		1.112
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen				557		490

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

De verplichtingen aan leden-melkveehouders betreffen driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 0,25%.

7 Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen hebben voor EUR 1.449 miljoen (2016: EUR 1.532 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina. Daarnaast is een schuld aan de Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. opgenomen van EUR 60 miljoen (2016: EUR 14 miljoen).

8 Overige financiële activa en verplichtingen

	2017	2016
Overige financiële activa		
Cross currency swaps	14	79
Valutatermijncontracten	4	6
Commodity swaps	4	7
Verstrekte leningen	7	8
Rentevordering	4	4
	33	104
Overige financiële verplichtingen		
Cross currency swaps	31	4
Interest rate swaps	2	1
Valutatermijncontracten	4	4
	37	9

De cross currency swaps en interest rate swaps zijn gelijk aan de geconsolideerde jaarrekening, zie toelichting 20 van de geconsolideerde jaarrekening. De valutatermijncontracten opgenomen in financiële activa zijn in de enkelvoudige jaarrekening hoger dan in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van derivaten die afgesloten zijn met dochtermaatschappijen. De contractvolumes voor de valutatermijncontracten zijn EUR 264 miljoen (activa) en EUR 458 miljoen (verplichtingen) (2016: respectievelijk EUR 434 miljoen en EUR 302 miljoen).

9 Financiële instrumenten

FrieslandCampina is gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico en valutarisico. In de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening wordt informatie gegeven over de blootstelling van FrieslandCampina aan elk van deze genoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van FrieslandCampina voor het beheren en meten van deze risico's, zie toelichting 26 van de geconsolideerde jaarrekening.

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

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten benadert de boekwaarde ervan. De boekwaarde van financiële activa en verplichtingen zoals opgenomen in de enkelvoudige balans, evenals de financiële instrumenten die tegen reële waarde gewaardeerd zijn, of waarvan de boekwaarde afwijkt van de reële waarde, wordt in onderstaande tabel weergegeven, per waarderingsmethode. Hierbij is de reële waarde het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen en/of verplichtingen waren afgewikkeld op balansdatum, zonder verdere verplichtingen.

	2017		2016	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Leningen aan dochterondernemingen	1.039	1.039	886	886
Overige vorderingen	2.745	2.745	2.922	2.922
Overige financiële activa (excl. afdekkingsderivaten)	11	11	12	12
Liquide middelen			14	14
	3.795	**3.795**	3.834	3.834
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	22	22	92	92
	22	**22**	92	92
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	867	871	1.015	1.030
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	623	626	587	590
Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen	1.509	1.509	1.548	1.548
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	11	11	13	13
	3.010	**3.017**	3.163	3.181
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	37	37	9	9
	37	**37**	9	9

10 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid conform artikel 2:403, Burgerlijk Wetboek, afgegeven voor uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van FrieslandCampina Nederland B.V., FrieslandCampina International Holding B.V. en het merendeel van de Nederlandse dochterondernemingen van FrieslandCampina Nederland B.V. en FrieslandCampina International Holding B.V.

Koninklijke FrieslandCampina N.V. vormt tezamen met het merendeel van de Nederlandse werkmaatschappijen en Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. de fiscale eenheid Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. voor de vennootschaps- en omzetbelasting. Op grond daarvan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

11 Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders

De bezoldiging van de raad van commissarissen en statutaire bestuurders is gelijk aan de bezoldiging van de raad van commissarissen en executive board zoals genoemd in toelichting 25 van de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren er geen werknemers in dienst bij de vennootschap.

12 Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de informatie betreffende gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar toelichting 28 van de geconsolideerde jaarrekening.

13 Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring verleend aan het voorstel van de executive board om van de winst van EUR 196 miljoen, EUR 9 miljoen te reserveren als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie, EUR 44 miljoen te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en EUR 143 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve.

Amersfoort, 16 februari 2018

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

Raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V.
F.A.M. Keurentjes, voorzitter
W.M. Wunnekink, vicevoorzitter
J.W. Addink-Berendsen
W. Dekker
B.E.G. ten Doeschot
L.W. Gunning
H.T.J. Hettinga
D.R. Hooft Graafland
C.C.H. Hoogeveen
A.A.M. Huijben-Pijnenburg
G. Mulder
H. Stöcker
B. van der Veer

Overige gegevens

Statutaire winstbestemmingsregeling

De statutaire winstbestemmingsregeling is opgenomen in artikel 28 van de statuten. Samengevat luidt zij: uitkering van winst geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is. De winst staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders. Het reserveringsbeleid van de vennootschap wordt vastgesteld, ingevolge artikel 27 van de statuten, door de algemene vergadering, op voorstel van de executive board dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen. Uitkeringen ten laste van een reserve kunnen geschieden op voorstel van de executive board, welk voorstel de goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen, krachtens een besluit van de algemene vergadering. De niet-gereserveerde winst wordt uitgekeerd.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. te Amersfoort ('FrieslandCampina' of 'de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2017;
- de volgende overzichten over 2017: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde kasstroomoverzicht en het geconsolideerde overzicht vermogensmutaties; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.
Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Onze controle-aanpak

Samenvatting en context

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

Het financiële jaar 2017 kenmerkte zich door een aantal belangrijke gebeurtenissen: de situatie rondom de Joint Venture (JV) Friesland Huishan Dairy als gevolg van financiële problemen bij de joint venture partner China Huishan Dairy Holdings Company Limited; de verkoop van de vruchtensappen- en vruchtendrank activiteiten (Riedel); en de herstructurering die in een aantal landen is aangekondigd of in uitvoering is. Deze gebeurtenissen hadden invloed op de controleaanpak, de groepscontrole en de kernpunten van onze controle.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controle-aanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de executive board belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In de toelichting van de jaarrekening zijn de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan de waardering van goodwill en de belastingposities, hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'.

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van het management.
Wij hebben er voor gezorgd dat de controleteams over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig zijn voor de controle van een internationaal opererende zuivelonderneming. Wij hebben daarom specialisten op het gebied van IT-systemen, waardering van activa, (internationale) belastingen en pensioenen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze aanpak waren als volgt:

Materialiteit

- Materialiteit: € 45 miljoen.

Reikwijdte van de controle

- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd bij 20 groepsonderdelen in 16 landen;
- Wij hebben 6 buitenlandse locaties bezocht verspreid over 4 landen;
- Dekking controlewerkzaamheden: 85% van de geconsolideerde omzet, 87% van het geconsolideerde balanstotaal en 84% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

Kernpunten

- Wijzigingen in de organisatie;
- Waardering van goodwill en overige vaste activa;
- Belastingposities.

Materialiteit

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

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel alsmede op ons oordeel, te evalueren.

Materialiteit voor de groep	€45 miljoen (2016: €45 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	1,0% van de vergoeding aan leden voor melkleveringen. De materialiteitsbenchmark is consistent met voorgaand jaar, waarbij wij op basis van professionele oordeelsvorming en de gemeenschappelijke informatie behoefte van de gebruikers de materialiteit hebben gemaximeerd op € 45 miljoen.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	Deze benchmark is toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van de gebruikers van de jaarrekening en de leden-melkveehouders in het bijzonder. Op basis daarvan zijn wij van mening dat de vergoeding aan leden voor melkleveringen een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de groep.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. Deze toerekening vindt plaats op basis van de bijdrage per groepsonderdeel aan geconsolideerde omzet en resultaat voor belastingen. Een aantal groepsonderdelen zijn gecontroleerd met de statutaire materialiteit op basis van een verplichte lokale controle die ook lager was dan de materialiteit voor de groep als geheel.

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

Wij zijn met de raad van commissarissen en de auditcommissie overeengekomen dat wij aan de raad van commissarissen en auditcommissie tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 1 miljoen (2016: € 1 miljoen) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Koninklijke FrieslandCampina N.V. staat aan het hoofd van een groep van dochterondernemingen. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen, risicoprofiel en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door het groepsteam en door de accountants van groepsonderdelen te worden uitgevoerd.

FrieslandCampina beschikt over een wereldwijd geïmplementeerd Internal Control Framework. Bij onze werkzaamheden hebben wij waar mogelijk gebruik gemaakt van het Internal Control Framework van de groep. Wij hebben bij de aansturing van de groepscontrole de verschillende buitenlandse controleteams gevraagd om specifiek aandacht te besteden aan het Internal Control Framework en ons te voorzien van hun observaties.

De groepscontrole

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

- Internal Control Framework: in onze controle hebben wij waar mogelijk gebruik gemaakt van het interne beheersingsraamwerk van de groep, zijnde het wereldwijd geïmplementeerde Internal Control Framework.
- Centrale IT-systemen: FrieslandCampina implementeert momenteel wereldwijd grotendeels hetzelfde ERP-systeem. Het merendeel van de IT-systemen van de groep worden centraal aangestuurd. Met behulp van onze IT-specialisten hebben wij de centraal aangestuurde ERP-systemen en IT-procedures getest en hebben wij de uitkomsten van onze werkzaamheden met de lokale controleteams gedeeld.
- Shared Service Centers: FrieslandCampina heeft meerdere financial shared service centers. Aangezien in het Nederlandse Shared Service Centre het merendeel van de administratie van de Nederlandse ondernemingen wordt gevoerd, heeft het groepsteam de controle hiervan uitgevoerd.
- Voor het richting geven van onze controle hebben we kennis genomen van de uitkomsten van de werkzaamheden en rapportages die zijn opgesteld door Corporate Internal Control en Corporate Internal Audit. Daar waar relevant, hebben we de uitkomsten van deze werkzaamheden meegenomen in onze controleaanpak.

Bij het bepalen van de reikwijdte van de groepscontrole hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van individuele groepsonderdelen en het risicoprofiel van deze onderdelen. Op basis van deze analyse is ten aanzien van 19 groepsonderdelen een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd en bij één onderdeel werkzaamheden ten aanzien van een aantal specifieke onderdelen van de verlies- en winst rekening en de balans.

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

Omzet	85%
Balanstotaal	87%
Resultaat voor belastingen	84%

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

Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij bepaald in welke mate onze betrokkenheid noodzakelijk was, om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie voor deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel. Wij bezoeken de accountants van groepsonderdelen op basis van rotatie. Dit boekjaar zijn wij in Pakistan geweest vanwege de acquisitie van deze onderneming in 2016 en in Duitsland vanwege de reorganisatie. Verder hebben wij ook locaties in China en de Verenigde Arabische Emiraten bezocht.

De consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal complexe aspecten zijn door het groepsteam gecontroleerd. Dit betreffen de reorganisatievoorzieningen, de waardering van goodwill en overige vaste activa en significante belastingposities. Tevens zijn de Nederlandse activiteiten van CB&M, CP EMEA en Ingredients gecontroleerd door het groepsteam.

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

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

In vergelijking met de controleverklaring van vorig jaar is het kernpunt inzake de acquisitie van Engrofoods niet opgenomen. Deze is vervallen omdat de acquisitie is afgerond.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
Wijzigingen in de organisatie Gedurende 2017 zijn een aantal initiatieven gestart in het kader van de vereenvoudiging van de organisatie structuur (het Fast Forward programma). Als onderdeel hiervan zijn een aantal desinvesteringen en reorganisaties in uitvoering of aangekondigd. De meest significante hiervan betreft de sluiting van de productielocatie in Gütersloh. In 2017 is de verkoop van de vruchtensappen en vruchtendranken activiteiten afgerond. Deze initiatieven zijn onder andere toegelicht in het Verslag executive board. Wij hebben bijzondere aandacht gegeven aan de verwerking van deze wijzigingen in de organisatie gezien de aard en omvang. Wij hebben dit als kernpunt aangemerkt gezien de complexiteit en de schattingen van management met betrekking tot de voorzieningen en de waardering van de activa. De belangrijkste veronderstellingen zijn toegelicht in toelichting 4, 7 en 19 van de jaarrekening.	Ten aanzien van reorganisatie programma's bestonden onze werkzaamheden uit het controleren van de juistheid en volledigheid van de reorganisatievoorzieningen waaronder het beoordelen van het reorganisatieplan, het controleren van de criteria voor opname en berekening van voorzieningen en het aansluiten en controleren van de onderliggende documentatie en assumpties (o.a. arbeidsverleden en reorganisatieplan) voor de voorzieningen. Ten aanzien van de activa van de productielocatie Gütersloh hebben wij de restwaardes getoetst, onder andere aan de hand van rapportages van een externe taxateur. Daarnaast hebben wij als groepsteam de betrokken locaties bezocht en de programma's besproken. Met betrekking tot de verkoop van Riedel hebben wij het tijdstip waarop de zeggenschap is overgegaan en de transactieprijs getoetst aan de contractvoorwaarden in het verkoopcontract. Wij hebben de berekening van de boekwinst op de Riedel transactie, inclusief de desinvestering van goodwill getoetst op basis van de transactieprijs en de boekwaarden op het moment van verkoop. Wij hebben vastgesteld dat de vereiste toelichtingen inzake deze voorziening en transacties voldoende zijn opgenomen in de jaarrekening 2017. Onze controlewerkzaamheden hebben niet geleid tot significante bevindingen.

Kernpunten

Waardering van goodwill en overige vaste activa

De groep heeft € 1.126 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele business groups. Het toetsen van de goodwill vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde die op basis van de verwachte discounted cash flows wordt berekend. De belangrijkste veronderstellingen bij deze toetsingen betreffen de disconteringsvoet, de lange termijngroeivoet, de brutomarge groeivoet en de resultaatontwikkelingen. De belangrijkste veronderstellingen zijn toegelicht in toelichting 8 van de jaarrekening.

Wij hebben bijzondere aandacht voor de waardering van goodwill omdat de bepaling ervan complex is en afhankelijk is van inschattingen door management, die inherent onzeker zijn. De melkverwerkende rol die de business group Cheese, Butter & Milkpowder heeft wordt gecompenseerd tussen de andere business groups. Deze compensatie is onderhevig aan inschattingen van management.
Wij hebben de waardering van goodwill als kernpunt in onze controle aangemerkt omdat, gegeven het materiële belang van goodwill, een eventuele wijziging in de assumpties een significante invloed kan hebben op de jaarrekening.

Ten aanzien van de overige vaste activa, financiële activa en immateriële activa anders dan goodwill wordt beoordeeld door management of er omstandigheden zijn die aanleiding geven tot het uitvoeren van een bijzondere waardeverminderingstest. Wij hebben bijzondere aandacht voor de waardering van de hiervoor genoemde activa gezien de dynamiek in deze internationale groep. Management heeft bijvoorbeeld het faillissement van de joint venture partner van FrieslandCampina, zijnde China Huishan Dairy Holdings Company Limited, geïdentificeerd als een omstandigheid waarvoor een waardeverminderingstest moet worden uitgevoerd. De belangrijkste veronderstellingen staan toegelicht in toelichting 7, 8 en 11 van de jaarrekening.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van goodwill bestonden uit het toetsen van de toegepaste waarderingsmethode, de veronderstellingen gehanteerd in het goodwill impairment model en het toetsen van de onderliggende berekeningen. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de disconteringsvoet en lange termijngroeivoet getoetst met marktinformatie (bijvoorbeeld marktrentes en inflatie) en eigen onafhankelijke bepaling. Daarnaast hebben wij voor de brutomarge groeivoet en de resultaatontwikkeling een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management. Wij zijn nagegaan of de vereiste toelichtingen inzake de waardering van goodwill en de onderliggende veronderstellingen op een juiste wijze zijn opgenomen in de jaarrekening 2017.

Wij hebben tevens aandacht besteed aan de toerekening van de compensatie die plaatsvindt tussen business group Cheese, Butter & Milkpowder en de overige business groups. Deze compensatie ziet toe op de rol die business group Cheese, Butter & Milkpowder vervult in de melkverwerking (zoals toegelicht in toelichting 8 van de jaarrekening).

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

Uit onze werkzaamheden kwamen geen significante bevindingen ten aanzien van de waardering van goodwill en de toelichting hiervan in de jaarrekening.

Herstructurering Friesland Huishan Dairy
Als gevolg van de complexiteiten die zijn ontstaan door de financiële situatie van de joint venture partner China Huishan Dairy Holdings Company Limited en de mate waarin de activa hierdoor beïnvloed worden hebben wij de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Toetsen van de waardering van het aandelenbelang dat FrieslandCampina heeft in China Huishan Dairy Holdings Company Limited op basis van de laatste bekende beurskoers en meer recente informatie;
- Toetsen van de impairment test die door management is uitgevoerd op de vaste activa van de Joint Venture. Hierbij specifiek de disconteringsvoet en lange termijngroeivoet getoetst met marktinformatie (bijvoorbeeld marktrentes en inflatie) en eigen onafhankelijke bepaling. Daarnaast hebben wij voor de brutomarge groeivoet en de resultaatontwikkeling een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management.
- Toetsen van de waardering van latente belastingposities van de Joint Venture aan de hand van prognoses van management

Uit onze werkzaamheden kwamen geen significante bevindingen ten aanzien van de afwaardering van het aandelenbelang, impairment van de assets en waardering van de latente belastingposities.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
Belastingposities De vennootschapsbelastingposities van de groep zijn een kernpunt in onze controle vanwege de materiële omvang van deze posities en de mate van managementinschattingen in waardering van deze posities. De groep heeft deelnemingen in diverse landen en is hierdoor onderhevig aan lokale belastingstelsels. Als gevolg hiervan is de waardering van (latente) belastingposities en bepaling van interne verrekenprijzen complex. Met name de belastingposities en bepaling van acceptabele verrekenprijzen voor Aziatische landen zijn aan schattingen onderhevig. In het hoofdstuk FrieslandCampina en belastingen van het jaarverslag is beschreven hoe FrieslandCampina omgaat met belastingposities. De toelichting inzake de belastingposities en belastingrisico's is opgenomen in toelichting 23 van de jaarrekening.	Wij hebben de Nederlandse en internationale acute en latente vennootschapsbelastingposities en interne verrekenprijzen getoetst met de hulp van (internationale) belastingspecialisten. De door management gemaakte inschattingen hebben wij getoetst aan de hand van belastingwetgeving en verwachte resultaatontwikkelingen in de diverse landen. Hierbij hebben wij met behulp van internationale belastingspecialisten de belastingposities en gehanteerde verrekenprijzen getoetst, onder meer aan de hand van interne verrekenprijs documentatie in combinatie met onze eigen onafhankelijke analyses. Daarnaast zijn we nagegaan of de vereiste toelichtingen inzake belastingposities en belastingrisico's adequaat zijn opgenomen in toelichtingen 23 van de jaarrekening 2017. Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen significante bevindingen bij de belastingposities en toelichting hierop zoals verantwoord door management in de jaarrekening 2017.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- Woord vooraf van de CEO;
- Kerncijfers;
- Over FrieslandCampina
- Verslag executive board;
- Corporate governance; en
- Overzichten.

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

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.
Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse controlestandaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.
De executive board is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de executive board en de overige informatie, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Onze benoeming

Wij zijn op 30 april 2015, op voordracht van de raad van commissarissen, door de algemene vergadering van aandeelhouders benoemd als externe accountant van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Deze benoeming wordt jaarlijks herbevestigd door de algemene vergadering van aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van twee jaar accountant van de vennootschap.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van executive board en de raad van commissarissen voor de jaarrekening
De executive board is verantwoordelijk voor:

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de executive board afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de executive board de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de executive board het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De executive board moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening
Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.
Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van onregelmatigheden, waaronder fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Amsterdam, 16 februari 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

J.E.M. Brinkman RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

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

Overzichten

Meerjarenoverzicht

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

Melkprijsoverzicht

In euro's per 100 kg melk bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose, in de verhouding 10:5:1, excl. btw

	2017	2016
Vetprijs	13,66	10,22
Eiwitprijs	21,50	16,07
Lactoseprijs	2,80	2,09
Garantieprijs	**37,96**	28,38
Prestatietoeslag	1,03	2,19
Weidegangtoeslag [1]	0,60	0,29
Bijzondere melkstromen [2]	0,12	0,15
Contante prijs	**39,71**	31,01
Reservering ledenobligaties	0,30	1,25
Melkprijs	**40,01**	32,26
Additionele uitkeringen [3]	0,04	0,22
Rente op ledenobligaties	0,42	0,41
Algemene reserve	1,33	2,12
Prestatieprijs	**41,80**	35,01

[1] Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2017 een weidegangtoeslag van 1,50 euro per 100 kilo melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 1,00 euro per 100 kilo weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,60 euro per 100 kilo melk. Daarnaast wordt op basis van coöperatieve regelingen ook 0,50 euro per 100 kilo weidemelk uitgekeerd. Om dit te financieren wordt 0,35 euro per 100 kilo melk ingehouden op alle melk. Hiervan wordt ook de deelweidegangtoeslag betaald.

[2] Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van Landliebe-melk van 1,00 euro per 100 kilo melk en het verschil tussen de garantieprijs voor biologische melk (49,10 euro) en de garantieprijs (37,96 euro) per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,12 euro per 100 kilo melk.

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

Raad van commissarissen

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

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

Erwin (W.M.) Wunnekink (1970)

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

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

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming	16 december 2014
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehoudster
Overige functies	Lid raad van commissarissen ForFarmers N.V. Lid raad van commissarissen Alfa Top-Holding B.V.

Wout (W.) Dekker (1956)

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	1 juli 2017
Nationaliteit	Nederlands
Overige functies	Voorzitter raad van commissarissen Randstad Holding N.V. Voorzitter raad van commissarissen Prinses Máxima Centrum voor Kinderoncologie Lid raad van commissarissen SHV Holdings N.V.

Bert (B.E.G.) ten Doeschot (1971)

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming	15 december 2015
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Lid raad van commissarissen Rabobank Centraal Twente Lid Grondkamer Oost

Tex (L.W.) Gunning (1950)

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	14 december 2011
Nationaliteit	Nederlands
Overige functies	CEO LeasePlan Corporation N.V.

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

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

René (D.R.) Hooft Graafland (1955)

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	1 mei 2015
Nationaliteit	Nederlands
Overige functies	Lid raad van commissarissen Koninklijke Ahold Delhaize N.V. Lid raad van commissarissen Wolters Kluwer N.V. Voorzitter raad van commissarissen Koninklijk Theater Carré Voorzitter bestuur Stichting African Parks Foundation Voorzitter bestuur stichting Nationaal Fonds 4 en 5 mei

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

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming	19 december 2017
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Geen

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

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming	15 december 2010
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehoudster
Overige functies	Geen

Gjalt (G.) Mulder (1970)

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

Hans (H.) Stöcker (1964)

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
	Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming	14 december 2011
Nationaliteit	Duits
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Voorzitter Landesvereinigung Milch NRW
	Voorzitter raad van commissarissen Milchverwertungsgesellschaft NRW
	Lid Kreisstelle Oberberg der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen
	Lid Landschaftsbeirat Oberbergischer Kreis
	Lid Aufsichtsrat Raiffeisen Erzeugergenossenschaft Bergisch Land und Mark eG
	Voorzitter vereniging 'Milch und Kultur Rheinland und Westfalen'

Ben (B.) van der Veer (1951)

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	1 oktober 2009
Nationaliteit	Nederlands
Overige functies	Non-executive director RELX PLC en N.V.
	Lid raad van commissarissen Aegon N.V.

Auditcommissie

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

Remuneratie- en benoemingscommissie

Wout Dekker, voorzitter
Frans Keurentjes
Erwin Wunnekink

Executive board

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

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

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

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

FrieslandCampina
nourishing by nature

Elke dag voorziet Royal FrieslandCampina miljoenen consumenten verspreid over de wereld van zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen uit melk. Met een jaaromzet van 12 miljard euro behoort FrieslandCampina tot de grootste zuivelondernemingen in de wereld.

FrieslandCampina produceert en verkoopt consumentenproducten als zuiveldranken, kindervoeding, kaas en desserts in een groot aantal Europese landen, in Azië en in Afrika via eigen dochterondernemingen. Daarnaast worden vanuit Nederland wereldwijd zuivelproducten geëxporteerd. Ook worden producten geleverd aan professionele afnemers, waaronder room- en boterproducten aan bakkerijen en horecabedrijven in West-Europa. FrieslandCampina verkoopt wereldwijd ingrediënten en halffabricaten voor producenten van kindervoeding, de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische sector.

FrieslandCampina heeft vestigingen in 34 landen, waar eind 2017 in totaal 23.675 medewerkers werken. De producten van FrieslandCampina vinden hun weg naar meer dan 100 landen. Het centrale kantoor van de onderneming is gevestigd in Amersfoort. De activiteiten van FrieslandCampina zijn onderverdeeld in vier marktgeoriënteerde business groups: Consumer Dairy, Specialised Nutrition, Dairy Essentials en Ingredients. De vennootschap is volledig in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., en is met 18.645 leden-melkveehouders in Nederland, Duitsland en België een van de grootste zuivelcoöperaties in de wereld.

Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
T +31 33 713 3333
www.frieslandcampina.com