FrieslandCampina
nourishing by nature

Jaarverslag 2018

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Toelichting
Dit geïntegreerde jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. beschrijft de financiële resultaten en de ontwikkelingen en resultaten op het gebied van duurzaamheid en waardecreatie over 2018. Het jaarverslag is opgemaakt per 31 december 2018. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing. Het verslag is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI) Standards, toepassingsniveau 'core' en de intern gehanteerde criteria voor niet-financiële KPI's.

De melkprijs 2018, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde melk, is vastgesteld op basis van het FrieslandCampina-melkgeldreglement 2017-2019. Alle bedragen vermeld in dit verslag zijn in euro's, tenzij anders aangegeven.

Naast het jaarverslag publiceert Koninklijke FrieslandCampina N.V. een 'jaarmagazine'. Dit geeft op een meer toegankelijke wijze inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten over 2018. Dit jaarverslag is uitgebreider van opzet en voldoet aan wettelijke vereisten, inclusief de actuele corporate governance-regels.

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

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

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

Inhoud

4 **Woord vooraf**

6 **Kerncijfers**

7 **Over FrieslandCampina**
7 Dit is FrieslandCampina
8 *Nourishing by nature*
10 *Our Purpose, Our Plan*

12 **De zuivelsector in 2018**

14 **Verslag executive board**
14 FrieslandCampina in 2018
15 Betere voeding
18 Goede inkomsten voor onze boeren
25 Nu en in de toekomst
29 Onze medewerkers
31 Risicobeheersing
32 Managementverklaring
33 Verantwoordelijkheidsverklaring

34 **Governance**
34 Corporate governance
39 Raamwerk risicobeheersing
43 FrieslandCampina en belastingen
44 Verslag van de raad van commissarissen

49 **Jaarrekening**
51 Geconsolideerde jaarrekening
117 Enkelvoudige jaarrekening
123 Overige gegevens
124 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

133 **Overzichten**
133 Meerjarenoverzicht
134 Melkprijsoverzicht
135 Raad van Commissarissen
138 Executive board en leadership team

139 **Bijlagen**
139 GRI-tabel
146 Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid
148 Stakeholderdialoog
151 Waardecreatiemodel
152 HR-data
153 Begrippenlijst
155 Assurancerapport bij de duurzaamheidsinformatie 2018

Woord vooraf

Beste lezer,

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

Verandering

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

Lager resultaat

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

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

Omslag in tweede helft van 2018

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

Keuzes

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

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

Hein Schumacher
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Kerncijfers

	2018	2017	Δ%
Betere voeding			
Productsamenstelling (in percentage van het totale volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards)	**66**	64	
Goede inkomsten voor boeren			
Resultaten in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Netto-omzet	**11.553**	12.110	-4,6
Bedrijfsresultaat	**342**	444	-23,0
Winst	**203**	227	-10,6
Bedrijfsresultaat in % van de netto-omzet	**3,0**	3,7	
Waardecreatie voor leden-melkveehouders in euro's per 100 kg melk [1]			
Garantieprijs	**36,05**	37,96	-5,0
Melkprijs	**37,43**	40,01	-6,4
Prestatieprijs	**38,60**	41,80	-7,7
Dairy Development Programme (DDP)			
Lokale boeren die deelnemen aan een training in DDP-landen (aantal)	**80.216** [2]	20.347	294,2
Nu en in de toekomst			
Broeikasgasemissie productie en transport (in kton CO_2-equivalent)	**811**	888	-8,7
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO_2-equivalent)	**11.651**	12.248	-4,9
Groene elektriciteit (in percentage van de totale verbruikte elektriciteit op productielocaties)	**90**	80	

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

Over FrieslandCampina

Dit is FrieslandCampina

Koninklijke FrieslandCampina N.V. verwerkt de melk van de melkveebedrijven, waarvan de eigenaren lid zijn van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., tot een breed assortiment aan zuivelproducten. Samen met de leden-melkveehouders beheerst FrieslandCampina de complete productieketen: van gras tot glas.

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

FrieslandCampina is een van de grootste zuivelondernemingen in de wereld met een coöperatieve traditie van bijna 150 jaar. In 2018 leverden 12.104 leden-melkveebedrijven circa 10,4 miljard kilo melk aan. Daarnaast werd er 1,4 miljard kilo melk ingekocht van derden. FrieslandCampina heeft vestigingen in 34 landen en exporteert naar meer dan 100 landen wereldwijd.

Coöperatie en onderneming

De 18.261 leden-melkveehouders in Nederland, Duitsland en België zijn via Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. voor 100 procent eigenaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Alle leden-melkveehouders zijn zelfstandige ondernemers.

Bij FrieslandCampina werken 23.769 medewerkers. De onderneming is sinds 2018 georganiseerd in vier marktgerichte business groups:

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

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

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

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

Merken - voor consumenten en klanten

Top 10 consumentenmerken naar omzet in euro's

1 Friso - wereldwijd
2 Frisian Flag – Indonesië
3 Dutch Lady – Azië
4 Campina – Nederland en België
5 Peak – Nigeria
6 Debic – Foodservice
7 Alaska – Filippijnen
8 Foremost – Thailand
9 Rainbow – Midden-Oosten
10 Landliebe – Duitsland en Oost Europa

Top 5 industriële producten naar omzet in euro's

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

Nourishing by nature

De purpose van FrieslandCampina, *nourishing by nature*, staat voor betere voeding voor consumenten overal in de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst. We kijken naar de wereld van vandaag, maar onze blik is ook op de lange termijn gericht. En daarbij staat *nourishing by nature* altijd centraal. De purpose sluit aan bij de Sustainable Development Goals (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 activiteiten van FrieslandCampina dragen bij aan elf van de zeventien SDG's van de Verenigde Naties.

Bijdrage aan de Sustainable Development Goals

Nourishing by Nature	Bijdrage aan SDG
Betere voeding	2, 3 en 17
Goede inkomsten voor onze boeren	1, 2, 5, 8, 12 en 17
Nu en in de toekomst	6, 7, 12, 13, 15 en 17

Betere voeding

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

Goede inkomsten voor onze boeren

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

Nu en in de toekomst

FrieslandCampina werkt aan het verkleinen van de ecologische voetafdruk van de melkveehouderij, behoud van weidegang, continue verbetering van diergezondheid en dierenwelzijn, en behoud van biodiversiteit. Het streven is minder schaarse natuurlijke bronnen te gebruiken, zoals water, grondstoffen en fossiele brandstoffen. FrieslandCampina wil de uitstoot van broeikasgassen in 2020 gelijk houden aan 2010. Ook bij een toename van de melkproductie. Hieronder vallen de broeikasgassen die vrijkomen op boerderijen van leden-melkveehouders, tijdens het transport van boerderij naar productielocaties en bij het verwerken van zuivel op de productielocaties. Om deze klimaatneutrale groei te bereiken, werkt FrieslandCampina aan een efficiënte en duurzame productieketen. In het kader van het Klimaatakkoord werkt FrieslandCampina samen met andere partijen aan de sectorambitie om in 2030 in totaal 1,6 megaton aan broeikasgassen te reduceren. Daarnaast streeft FrieslandCampina ernaar dat het waterverbruik op productielocaties vermindert. De maatregelen richtten zich in 2018 op landen met waterschaarste. Vanaf 2019 richten de maatregelen zich op alle locaties wereldwijd en streeft de onderneming naar 3 procent reductie. Ook stimuleert de onderneming de leden-melkveehouders om op hun bedrijf aan de slag te gaan met de indicatoren van de biodiversiteitsmonitor op het gebied van klimaat, kringlopen en natuur, en wordt weidegang gestimuleerd. De resultaten en doelstellingen van FrieslandCampina sluiten aan bij SDG 6, 7, 12, 13, 15 en 17.

Our Purpose, Our Plan

Gefundeerd op de purpose *nourishing by nature* bepaalt FrieslandCampina zijn strategische doelen. In 2018 is de strategie aangescherpt en vastgelegd in *Our Purpose, Our Plan*.

De strategie stelt de volgende vier thema's centraal:

- **Vooroplopen met gezonde voeding**
  Het maken van goede en gezonde zuivelproducten is de kern van wie we zijn en wat we doen. We hebben een uniek aanbod met ons concept 'van gras tot glas' voor onze klanten en consumenten. Daarbij ligt de focus op:
  - baby- en kindervoeding in China, Hongkong en Zuidoost-Azië;
  - voeding voor een gezonde levensstijl en gezond ouder worden;
  - ingrediënten voor kinder- en ouderenvoeding.

- **Zijn waar de klant is, altijd en overal**
  We streven ernaar om er te zijn voor onze klanten en consumenten, overal en altijd. Dat doen we door het juiste product op het juiste moment en op de juiste plaats aan te bieden. Uiteraard voor de juiste prijs. Dat vereist:
  - commerciële discipline en digitale wendbaarheid;
  - bijzondere aandacht voor Foodservice-activiteiten en wereldwijde klanten.

- **Leiden met duurzaamheid**
  FrieslandCampina en zijn melkveehouders streven ernaar om samen een leidende positie op te bouwen met duurzaamheid en vorm te geven aan een duurzamere zuivelindustrie. We zullen meer investeren in de merken die passen bij onze purpose. Dit betekent dat we:
  - bouwen aan de merken die bijdragen aan onze purpose;
  - de hele zuivelketen verduurzamen.

- **Meer halen uit basiszuivel**
  We streven ernaar onze positie in basiszuivelproducten te verbeteren. We willen winstgevende posities opbouwen met kaas onder merk en in merkloze kaas; we willen minder melk verwerken in onrendabele producten. Een flexibele melkverwerking zal ons helpen om die producten te maken die nieuwe mogelijkheden bieden in de markt. Dit betekent dat we de volgende doelen nastreven:
  - excelleren in commodity management;
  - meer winstgevende kaas produceren;
  - flexibelere, robuuste melkverwerking.

Ambities

Onze strategische ambities, in lijn met *Our Purpose, Our Plan*, zijn:

- de hoogste prestatieprijs voor onze leden-melkveehouders, om hen te verzekeren van een goed inkomen;
- organische groei in toegevoegdewaardeproducten met 2 procent per jaar;
- toename van de bruto winstmarge met minimaal 1 procentpunt per jaar;
- realiseren van acht van de tien van onze duurzaamheidsdoelstellingen, zie tabel hieronder;
- toename van het rendement op geïnvesteerd vermogen met minimaal 1 procentpunt per jaar.

Duurzaamheidsdoelstellingen 2020

1	70 procent van de consumentenproducten voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards
2	14.744 lokale melkveebedrijven in Dairy Development Programme-landen getraind
3	Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven op 10.976 ktonCO_2-equivalent
4	Broeikasgasemissie transport en productie op 1.331 ktonCO_2- equivalent
5	Energieverbruik per ton eindproduct 2.60 GJ/ton
6	Agrarische grondstoffen en papieren verpakkingen voor 100 procent afkomstig van duurzame bronnen
7	Productielocaties gebruiken 100 procent groene stroom
8	81,2 procent (deel)weidegang
9	Verantwoord antibioticagebruik met als richtlijn de SDa streefwaarde <6 DDD/y)
10	Totaal aantal geregistreerde ongevallen per 200.000 gewerkte uren ≤0,4

Randvoorwaarden

Een aantal randvoorwaarden en ondersteunende programma's is nodig om de ambities van *Our Purpose, Our Plan* te realiseren:

- Versnel innovatie – inspelend op de wensen van consumenten en klanten, met de focus op voeding en nieuwe manieren van werken.
- Verbeter prestatie supply chain – met het programma Unlock Supply Chain en met inbreng van medewerkers wordt de supply chain verder verbeterd, worden kosten bespaard en onze wendbaarheid verhoogd.
- Creëer een winnende organisatie met de purpose, de prestaties en de eigen mensen.
- Focus op kosten – verlaag de kosten waar mogelijk, implementatie van het programma Focus On Reducing Cost Everywhere (FORCE).
- Realiseer digitale versnelling met consumenten en klanten.
- Inzetten op partnerships en mogelijke overnames.

Fundamenten

Voor een succesvolle uitvoering van zijn plannen bouwt FrieslandCampina onder meer op de volgende fundamenten: *veiligheid* van medewerkers; *kwaliteit* van de producten; de gedragscode *Compass;* en de *winnaarsmentaliteit* van de medewerkers, gedreven door de purpose, commercieel ingesteld en met de mentaliteit van een eigenaar.

De zuivelsector in 2018

Ontwikkelingen en trends in de mondiale zuivelsector zijn van invloed op de resultaten van FrieslandCampina en bepalen toekomstige keuzes van de onderneming. Hieronder een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in 2018. Daarnaast enkele wereldwijde consumententrends die van invloed zijn op de strategie van FrieslandCampina.

Melkproductie

Door krimpende marges en ongunstige weersomstandigheden in de belangrijkste mondiale exportregio's in de eerste helft van 2018, bleef de toename van het aanbod van boerderijmelk beperkt.

Nederland

Het aanbod van boerderijmelk in Nederland daalde in 2018 met 3 procent naar 13,9 miljard kilo ten opzichte van 2017. Het droge weer in 2018, de effecten van de fosfaatreductieregeling in 2017 - waaronder een opkoop- en bedrijfsbeëindigingsregeling - en de invoering van het stelsel van fosfaatrechten per 1 januari 2018 zijn de belangrijkste oorzaken dat het melkaanbod in Nederland iets achter bleef ten opzichte van andere Europese landen.

Europa

Door de droogte in 2018 bleef ook de groei van het melkaanbod in Europa beperkt. Binnen de Europese Unie steeg het melkaanbod in 2018 met ongeveer 1 procent.

Rest van de wereld

In de Verenigde Staten was de groei in het melkaanbod ongeveer gelijk met Europa. In Nieuw-Zeeland maakte de melkproductie aan het einde van het jaar een groeispurt door en steeg ruim 2 procent ten opzichte van 2017.

Marktontwikkelingen basiszuivel

Over heel 2018 was er sprake van een evenwichtige marktontwikkeling. Mondiaal was de vraag naar zuivelproducten iets hoger dan de productie, maar door de inzet van voorraden is een tekort voorkomen.

Melkprijzen

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

Melkpoeder uit interventievoorraad

Om de sector in 2015 te ondersteunen, toen de prijs en verkoop van melk sterk daalden, kocht de Europese Commissie magere melkpoeder op. Dit tegen een vaste interventieprijs van bijna 1.700 euro per ton. Begin 2018 lag er 380.000 ton magere melkpoeder in opslag. In 2018 is door Brussel 280.000 ton magere melkpoeder verkocht. Wel lagen de prijzen onder het interventieniveau: tussen de 1.050 en 1.450 euro per ton. De interventievoorraad is hiermee gedaald tot circa 100.000 ton eind 2018.

Boter

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

Kaas

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

Ontwikkelingen consumentenmarkten

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

Het consumentengedrag is wereldwijd aan het veranderen. Consumenten vragen in toenemende mate gezonde en voedzame producten. Daarnaast kent de consument steeds minder traditionele eetmomenten. Zuivelconsumptie vindt steeds vaker op andere momenten plaats. Online-verkoop van voeding wordt steeds belangrijker. Bovendien stellen consumenten steeds hogere eisen aan oorsprong en de manier van produceren.

Gezonde voeding

Consumenten kiezen tegenwoordig bewuster voor voeding die bijdraagt aan een gezonde levensstijl. Melk bevat van nature belangrijke voedingsstoffen, zoals proteïne en calcium, en is daarmee onderdeel van een gezond voedingspatroon. Naast de traditionele zuivel zien we nieuwe zuivelvariaties en steeds vaker plantaardige producten die zich presenteren als zuivelvervanger. De positie van de traditionele zuivel in het winkelschap is daarmee veranderd.

24/7-consument

Steeds meer mensen wonen in steden en steeds meer mensen eten onderweg en tussendoor. Ook traditionele verkoopkanalen veranderen. Een supermarkt is er vandaag de dag voor meer gemak. Boodschappen voor een maaltijd kunnen online worden besteld en worden thuisbezorgd.

In Azië, Afrika en het Midden-Oosten vinden ook verschuivingen plaats in het gebruik van traditionele zuivelproducten, zoals gecondenseerde melk en melkpoeder. Met name in landen met een sterke economische groei maken ze plaats voor 'ready to drink' variaties. Gecondenseerde melk wordt, naast thee en koffie, ook steeds vaker gebruikt in sauzen en soep. Tegelijkertijd is er een toenemende vraag naar kaas voor 'out of home' consumptie door de komst van westers georiënteerde fastfoodketens.

Duurzamere producten

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

Verslag executive board

FrieslandCampina in 2018

Ontwikkelingen en resultaten

Jaar van transformatie: nieuwe organisatiestructuur en strategie met focus op markt en duurzaamheid

- Nieuwe organisatiestructuur met meer commerciële slagkracht en nieuwe strategie met grotere focus op markt en duurzaamheid.
- De omzet daalde met 4,6 procent naar 11,6 miljard euro. Dit is voornamelijk een gevolg van valuta-effecten en de verkoop van Riedel eind 2017.
- De winst daalde met 10,6 procent naar 203 miljoen euro, voornamelijk door lagere opbrengsten basiszuivel, concurrentie in kindervoeding in Hongkong en China, en incidentele lasten als gevolg van herstructureringen en transformatiekosten.
- De kasstroom uit operationele activiteiten nam toe met 201 miljoen euro tot 619 miljoen euro door verbetering van het werkkapitaal.
- De melkprijs voor leden-melkveehouders daalde met 6,4 procent naar 37,43 euro per 100 kilo melk.
- Belangrijke stappen gezet op duurzaamheid: in Europa maakt de onderneming voor 100 procent gebruik van groene energie (dat is 90 procent van het totale elektriciteitsverbruik wereldwijd); totale broeikasgasemissie (onderneming en leden) daalde met 5,1 procent; aandeel ingekochte grondstoffen uit duurzaam beheerde bronnen stijgt naar 77 procent.
- Duurzame Campina-zuivel met het 'On the way to PlanetProof'-keurmerk verkrijgbaar in de winkel.

Meer commerciële slagkracht

Voor de onderneming was 2018 een overgangsjaar. Op 1 januari 2018 startte Koninklijke FrieslandCampina N.V. met een nieuwe ondernemingsstructuur. Vier wereldwijd georganiseerde business groups – Consumer Dairy, Specialised Nutrition, Ingredients en Dairy Essentials (zie pagina 7) – zorgen voor een snellere besluitvorming en meer ondernemerschap, en verbeteren daarmee de commerciële slagkracht.

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

Leiden met duurzaamheid en meer halen uit basiszuivel

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

Resultaten 2018

Betere voeding

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

Balans en samenstelling productaanbod

Melk bevat van nature belangrijke voedingsstoffen, zoals proteïne en calcium. In de strijd tegen welvaartsziekten (overgewicht en voedingsgerelateerde ziekten) is het volgens de World Health Organization (WHO) belangrijk om de inname van suiker, zout en vet te beperken. FrieslandCampina streeft ernaar om het gehalte van deze voedingstoffen in producten te verlagen. De criteria voor transvet, verzadigd vet, toegevoegd suiker en zout zijn ontleend aan de criteria van Choices International, opgesteld door onafhankelijke wetenschappers. In 2015 zijn in Nederland voor een periode van drie jaar suikerreductie-afspraken gemaakt tussen zuivelproducenten en retailers. Deze zijn vastgelegd in het Akkoord Verbetering Productsamenstelling (AVP). Een audit toonde aan dat FrieslandCampina aan de afspraken voldoet. Momenteel wordt binnen het AVP voor de Nederlandse markt aan een nieuwe afspraak gewerkt voor verdere suikerreductie.

De FrieslandCampina Global Nutritional Standards zijn voedingskundige criteria van de onderneming waaraan de eigen consumentenproducten moeten voldoen. Het streven van FrieslandCampina is dat minimaal 70 procent van de producten (op basis van verkoopvolume) voldoet aan deze criteria in 2020. In 2018 is het percentage gestegen naar 66 procent (2017: 64 procent).

Naast de eigen voedingskundige criteria streeft FrieslandCampina naar een goede balans tussen 'basisvoeding voor dagelijks gebruik' en 'verwenproducten voor af en toe' in zijn productaanbod. Doel is een verhouding van minimaal 70 procent 'basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik' en maximaal 30 procent 'verwenproducten voor af en toe'. In 2018 is het percentage 'basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik' 80 procent (2017: 81 procent).

Innovatie

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

Het proces van innoveren wordt zoveel mogelijk versneld: het verkorten van de tijd waarin een product op de markt komt, heeft het afgelopen jaar veel aandacht gehad. In 2017 startte 'Milkubator', een innovatieplatform waarmee sneller relatief kleinschalige innovaties op de markt kunnen worden gebracht. Inmiddels is een aantal van deze innovaties opgenomen in het productaanbod van FrieslandCampina en is er sprake van een versnelling in het innovatieproces.

Ook bij onderzoeken die een langer tijdspad nodig hebben, wordt gekeken naar allerlei verschillende manieren om het innovatieproces te versnellen. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor 'open innovatie', waarbij onder andere samengewerkt wordt met veel verschillende kennisinstellingen.

Bij FrieslandCampina werken experts op het gebied van voedingskunde, melkcomponenten, procestechnologie, producten, verpakkingen, duurzaamheid en melkveehouderij. Dankzij hun kennis en kunde zijn we in staat de productieketen continu te verbeteren en te vernieuwen. In 2018 investeerde FrieslandCampina 80 miljoen euro in zijn research & development-activiteiten.

Belangrijke productinnovaties 2018

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

Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid

Veiligheid en kwaliteit zijn belangrijke criteria in de afweging van consumenten bij het kiezen van voedingsmiddelen. FrieslandCampina hanteert een uniform kwaliteitssysteem (Foqus) om de veiligheid en kwaliteit binnen de hele keten, van veehouderij tot distributie, te garanderen. Foqus biedt consumenten, klanten en overheden de garantie dat producten en productieprocessen aan de strenge criteria voor kwaliteit en veiligheid voldoen. Een wezenlijk aspect van dit kwaliteitssysteem is het inspecteren van producten en processen. Deze inspecties maken onlosmakelijk deel uit van het productieproces: zo wordt de microbiologische kwaliteit, hygiëne en samenstelling van producten gecontroleerd. FrieslandCampina heeft niet alleen zijn eigen inspectieteams, maar maakt ook gebruik van onafhankelijke, externe instanties. Dankzij Foqus voldoet FrieslandCampina onder meer aan de (inter)nationale regelgeving en standaarden voor voedselveiligheid en -kwaliteit via HACCP, ISO 9001 en FSSC 22000. Meer informatie: zie website.

Verantwoorde marketingcommunicatie en etiketten

Om gezond te eten en te drinken moeten volwassenen en kinderen verantwoorde keuzes kunnen maken. Dit houdt in dat reclame gericht op kinderen tot twaalf jaar alleen is toegestaan voor producten die voldoen aan strenge nutritionele criteria, zodat een keuze voor gezondere voeding wordt gestimuleerd. FrieslandCampina houdt zich aan gedragscodes op dit gebied, zoals de EU Pledge: een vrijwillig initiatief van Europese voedingsmiddelenbedrijven over verantwoorde reclame gericht op kinderen (zie website). Doel is dat minimaal 98 procent van de FrieslandCampina-tv-commercials in de Europese Unie voldoet aan de EU Pledge-voorwaarden. In 2018 was dit 98,8 procent (2017: 95,6 procent). De merkenwebsites van FrieslandCampina moeten voor 100 procent voldoen aan de EU Pledge-verplichtingen. Voor 2018 was dat 100 procent (2017: 100 procent). Op verpakkingen geeft FrieslandCampina duidelijke en eerlijke informatie over voedingswaarde om consumenten te stimuleren gezonde keuzes te maken.

Educatie over gezond voedingspatroon en voldoende bewegen

FrieslandCampina investeerde in de bewustwording van een gezonde leefstijl onder consumenten door kennis en middelen beschikbaar te stellen. In Zuidoost-Azië werkte de onderneming in 2018 opnieuw samen met de Junior National Basketball Association: het wereldwijde jeugdbasketbalprogramma van de NBA dat kinderen stimuleert om te gaan sporten.

De Drink.Move.BeStrong-campagne in Vietnam, Thailand, Indonesië, Maleisië, Singapore en de Filippijnen hielp ouders en onderwijzers met het bewust maken van kinderen om voldoende (buiten) te bewegen, verantwoord te eten en gezond te leven. Ook via onder meer de Wereldmelkdag, schoolmelkprogramma's, Goodness of Dairy-campagnes, het programma Jongeren op Gezond Gewicht (JOGG) en Iedereen Fit op School kregen ouders en kinderen informatie over een gezond voedingspatroon en een actieve leefstijl.

Het FrieslandCampina Institute bood voedings- en gezondheidsprofessionals informatie over zuivel, voeding en gezondheid op basis van wetenschappelijke inzichten. Dit gebeurde in verschillende landen en via diverse communicatiekanalen, onder meer via de website van het FrieslandCampina Institute.

Toegang tot voedsel

Niet iedereen heeft dagelijks toegang tot voldoende voedingsstoffen voor een gezond leven. FrieslandCampina wil er mede aan bijdragen dat zoveel mogelijk mensen de beschikking hebben over gezonde voeding, in het bijzonder zuivelproducten. Daarbij wordt gekeken naar verkrijgbaarheid, prijzen en verpakkingen. Zo werkte FrieslandCampina in Nederland samen met de Voedselbanken. In Europa, Azië en Afrika kreeg dit vorm in verschillende schoolmelkprogramma's. Een ander voorbeeld is de introductie van betaalbare porties geconcentreerde zuivel, die verrijkt zijn met vitamines en mineralen in de vorm van 'sachets', die sinds een aantal jaar verkrijgbaar zijn in Nigeria.
FrieslandCampina startte in 2018 met de tweede editie van de Southeast Asia Nutrition Surveys (SEANUTS II). Dit wetenschappelijke onderzoek moet inzicht geven in de voedingsstatus van kinderen in Indonesië, Vietnam, Thailand en Maleisië.

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

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

Resultaten 2018

Goede inkomsten voor onze boeren

Een belangrijk doel van FrieslandCampina is zoveel mogelijk waarde aan melk toe te voegen om zo een maximale bijdrage te leveren aan de inkomsten van leden-melkveehouders en de continuïteit van hun melkveebedrijven. Die waardecreatie komt tot uitdrukking in de hoogte van de prestatietoeslag en de uitgifte van ledenobligaties die de leden-melkveehouders bovenop de garantieprijs voor de melk ontvangen. De waardecreatie is afhankelijk van de prestaties van de onderneming. Daarnaast ondersteunt de onderneming lokale melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa bij het verbeteren van de bedrijfsvoering, de melkkwaliteit en de productiviteit.

Omzet onderneming lager

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

Bedrijfsresultaat en winst dalen

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

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

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

Omslag in tweede helft van 2018

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

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

Resultaten per business group

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

Consumer Dairy

- Omzet en volume daalden licht, bedrijfsresultaat nam toe ten opzichte van 2017.
- Positieve volumeontwikkeling in het Midden-Oosten en Afrika. De productie in Nigeria kwam terug op het niveau van voor de brand in de productielocatie in januari 2017.
- Kleine volumegroei in Azië, met uitzondering van Pakistan waar pas in de loop van het vierde kwartaal het volume herstelde.
- Productie van roomspuitbussen is uit efficiëntie-overwegingen verplaatst van Saint-Paul-en-Jarez (Frankrijk) naar Lummen (België).

- Overname activiteiten Best Cheese (Nederland en Verenigde Staten), Jana Foods (Verenigde Staten) en Millán Vicente (Spanje) om de positie in de verkoop van Nederlandse speciaalkazen te versterken.
- Campina Biologisch (Nederland) lanceerde een lijn dagverse biologische zuivelproducten in een nieuwe klimaatneutrale verpakking van organisch materiaal en die 100 procent recyclebaar met een dop en coating van plastic van organisch restmateriaal.
- Campina (Nederland) introduceerde een zuivellijn met het 'On the way to PlanetProof'-keurmerk met integrale aandacht voor dier, natuur en klimaat.
- Landliebe (Duitsland) breidde assortiment uit met kwark.
- Melkschuimsysteem Lattiz in Duitsland en Frankrijk geïntroduceerd.
- Olper's en Tarang (Pakistan) opnieuw gelanceerd om omzet en winstgevendheid te herstellen.

Resultaten	2018	2017	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Omzet	5.498	5.697	-3,5
Omzet voor valuta-effecten	5.710	5.697	0,2
Bedrijfsresultaat [1]	▲		
Prijseffect op de omzet [1]	▲		
Volumeontwikkeling (in procenten) [1]	-1,2		
Volumemix-effect op de omzet (in procenten) [1]	0,0		

[1] Ten opzichte van 2017

Specialised Nutrition

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

Resultaten	2018	2017	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Omzet	1.247	1.301	-4,2
Omzet voor valuta-effecten	1.292	1.301	-0,7
Bedrijfsresultaat [1]	▼		
Prijseffect op de omzet [1]	▲		
Volumeontwikkeling (in procenten) [1]	-2,5		
Volumemix-effect op de omzet (in procenten) [1]	-1,9		

[1] Ten opzichte van 2017

Ingredients

- Omzet beïnvloed door lagere grondstofprijzen, deels doorberekend aan de markten.
- Volumeontwikkeling over hele linie stabiel. Minder vraag naar diervoeding en verschuiving focus binnen FrieslandCampina Kievit naar vergroting van winstgevendheid ten koste van volume.
- Goede resultaten in sportvoeding, medische voeding en kindervoeding door volume en prijs.
- Tegenvallende resultaten in supply chain en joint venture DFE Pharma.
- Nieuwe productiefaciliteit in Borculo draait eerste commerciële producties.
- Wereldwijde SAP-implementatie voor alle commerciële- en planning & logistieke entiteiten van Ingredients in juni 2018.

Resultaten	2018	2017	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Omzet	1.735	1.794	-3,3
Omzet voor valuta-effecten	1.753	1.794	-2,3
Bedrijfsresultaat [1]	▼		
Prijseffect op de omzet [1]	▼		
Volumeontwikkeling (in procenten) [1]	0,4		
Volumemix-effect op de omzet (in procenten) [1]	3,4		

[1] Ten opzichte van 2017

Dairy Essentials

- Omzet en bedrijfsresultaat nadelig beïnvloed door lage basiszuivelprijzen ten opzichte van de garantieprijs, met name in het eerste en het vierde kwartaal van het jaar.
- De gemiddelde verkoopprijzen verbeterden ten opzichte van de marktindex voor basiszuivelprijzen.
- Volumestijgingen gerealiseerd met kaas volgens VLOG-standaard (Duitsland), Valess en kaasspecialist Zijerveld.
- Reductie van noodzakelijke verkopen van melk op spotmarkt gerealiseerd.

- Kostenreductie met succes doorgevoerd. De kostenniveaus in de supply chain onder druk, mede door incidentele lasten.
- Met het oog op efficiëntieverbetering kaasverpakkingsactiviteiten Sénas (Frankrijk) ondergebracht in Genk (België) en Leerdam (Nederland) en sluiting van de mozzarella-productielocatie in Bree (België) aangekondigd.
- Verwerkingsovereenkomst met DMK Group voor de productie van mozzarella om verdere groei in dit segment te realiseren.

Resultaten	2018	2017	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Omzet	3.060	3.226	-5,1
Bedrijfsresultaat [1]	▼		
Prijseffect op de omzet [1]	▼		
Volumeontwikkeling (in procenten) [1]	-4,9		
Volumemix-effect op de omzet (in procenten) [1]	-1,3		

[1] Ten opzichte van 2017

Winstverdeling

Van de winst in 2018 van 203 miljoen euro werd 73 miljoen euro toegerekend aan minderheidsbelangen (2017: 31 miljoen euro). De executive board heeft voorgesteld om 74 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve (2017: 143 miljoen euro). De resterende winst werd als volgt bestemd: 47 miljoen euro gereserveerd als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties (2017: 44 miljoen euro) en 9 miljoen euro als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie aan de onderneming (2017: 9 miljoen euro).

Toename operationele kasstroom

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

De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam uit op -101 miljoen euro (2017: -116 miljoen euro). Dit is het saldo van uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, rente voor ledenobligaties, de benutting van de kredietfaciliteit en de aflossing van een voorwaardelijke verplichting. Het saldo liquide middelen en rekening-courant banken nam toe van 193 miljoen euro (ultimo 2017) naar 224 miljoen euro (ultimo 2018).

Versterking onderneming en marktpositie

Om de onderneming te versterken zijn niet-winstgevende activiteiten tegen het licht gehouden en is geïnvesteerd in verbetering van bedrijfsprocessen. Naast verplaatsing van productieactiviteiten en aangekondigde sluitingen, werden de activiteiten met betrekking tot financiële transacties in Europa en Azië grotendeels samengebracht in de financial shared services centres in Boedapest (Hongarije) en Kuala Lumpur (Maleisië).
Naast acquisities en een verwerkingsovereenkomst voor de productie van mozzarella met DMK Group, heeft FrieslandCampina de resterende aandelen in Friesland Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd overgenomen. De werkmaatschappij produceert en verkoopt kindervoeding onder het merk Dutch Lady in China en ook produceert ze thee- en koffiecreamers voor Kievit. Met deze overname heeft FrieslandCampina het volledige belang van de voormalige jointventureactiviteiten inclusief de productielocatie in de buurt van Shenyang (China).

Versterking financiële positie

De nettoschuld bedroeg 1.287 miljoen euro per 31 december 2018. Ten opzichte van ultimo 2017 was dit een afname van 113 miljoen euro. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder) was hoger door toevoeging van de winstreservering en bedroeg 1.304 miljoen euro. Als percentage van het balanstotaal nam het weerstandsvermogen van 14,2 toe naar 14,8 procent.

Het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers steeg naar 3.209 miljoen euro (2017: 3.178 miljoen euro). Dit kwam door toevoeging van de winstreservering en de uitgifte van ledenobligaties, gecompenseerd door valutaomrekenverschillen van buitenlandse deelnemingen en transacties met houders van minderheidsbelangen.

De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers als percentage van het balanstotaal, steeg naar 36,4 procent (2017: 35,1 procent), mede door een lager balanstotaal.

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen, was per 31 december 2018 3.552 miljoen euro (ultimo 2017: 3.512 miljoen euro).

Het rendement op het geïnvesteerde vermogen (bedrijfsresultaat op basis van de garantieprijs gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerde vermogen, inclusief goodwill), bedroeg 7,6 procent (2017: 10,8 procent). De afname ten opzichte van 2017 werd veroorzaakt door het lagere bedrijfsresultaat.

Financiering

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

Waardecreatie afgenomen [1]

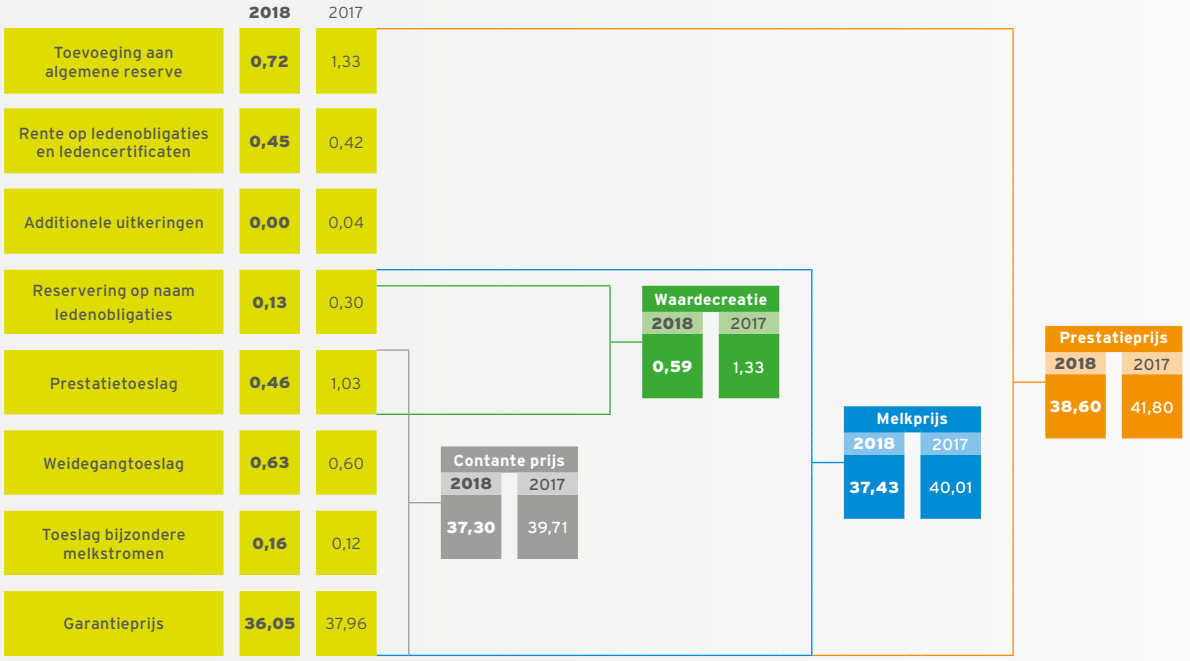
Over het jaar 2018 werd bovenop de FrieslandCampina-garantieprijs in totaal 62 miljoen euro aan leden-melkveehouders uitgekeerd (2017: 142 miljoen euro). Hiervan is 48 miljoen euro (0,46 euro per 100 kilo melk) prestatietoeslag. De uitgifte van ledenobligaties over 2018 bedroeg 14 miljoen euro (0,13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

De FrieslandCampina-melkprijs voor de leden-melkveehouders over 2018 daalde met 6,4 procent naar 37,43 euro per 100 kilo melk (2017: 40,01 euro). De FrieslandCampina-garantieprijs over 2018 bedroeg 36,05 euro per 100 kilo melk, een afname van 5,0 procent ten opzichte van 2017 (37,96 euro). De daling van de garantieprijs was het gevolg van lagere melkprijzen van de referentiebedrijven. De vergoeding voor bijzondere melkstromen bedroeg 0,16 euro (2017: 0,12 euro). Verdeeld over alle melk kwam de weidegangtoeslag op 0,63 euro per 100 kilo melk (2017: 0,60 euro).

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

Melkprijs en prestatieprijs

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



[1] Alle genoemde prijzen zijn exclusief btw.

Op 1 september 2018 betaalde FrieslandCampina een interim-uitkering van 0,41 euro per 100 kilo melk uit aan de leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Dit was 75 procent van de pro-forma-prestatietoeslag over het eerste halfjaar (0,21 euro per 100 kilo melk over het gehele jaar). De finale afrekening vindt plaats in maart 2019. Dat gebeurt op basis van de jaarresultaten van FrieslandCampina en de door de melkveehouder in 2018 geleverde hoeveelheid melk. De prestatietoeslag over 2018 bedroeg 0,46 euro per 100 kilo melk. Dus de leden-melkveehouders ontvangen van de prestatietoeslag nog 0,25 euro per 100 kilo melk.

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

Gebalanceerde groei

In december werd door de ledenraad ingestemd met het voorstel voor gebalanceerde groei. Dit gebeurde na uitvoerige en diepgaande discussies met leden in het hele land.
Gebalanceerde groei moet leiden tot een evenwicht tussen aanvoer, verwerkingscapaciteit en vraag en moet bijdragen aan de waardecreatie voor de leden-melkveehouders. Als het totale aanbod boerderijmelk van de leden-melkveehouders in hetzelfde tempo groeit als de marktvraag, is er sprake van gebalanceerde groei. De ruimte voor groei wordt bepaald door een marktconform groeipercentage dat steeds voor een periode van twee jaar wordt vastgesteld op basis van voorspellingen van toekomstige wereldwijde groei. Voor 2019 en 2020 is het marktconforme groeipercentage vastgesteld op 1,5 procent ten opzichte van referentiepunt 2017. Daarnaast ontstaat er groeiruimte door bedrijven die stoppen, vertrekken of het hun toegekende vergelijkingsvolume niet benutten. Wanneer het collectieve melkaanbod boven de marktconforme groei uitkomt, geldt voor individuele melkveebedrijven die meer zijn gegroeid dan hun vergelijkingsvolume plus de latente ruimte toestaat, een inhouding van 10 eurocent per kilo melk over de extra geleverde boerderijmelk. Voor bijzondere melkstromen kan van het marktconforme groeipercentage worden afgeweken als er meer vraag is dan aanbod van boerderijmelk voor die stroom. De regeling is op 1 januari 2019 ingegaan.

Afname melkaanvoer leden

Om ervoor te zorgen dat de fosfaatproductie onder het fosfaatplafond blijft, mag een melkveebedrijf met bedrijfsmatig gehouden melkvee vanaf 1 januari 2018 niet méér fosfaat produceren dan het aantal fosfaatrechten toelaat. Daardoor nam het aantal melkkoeien in 2018 af. Bovendien was er sprake van een zeer droge zomer. Als gevolg hiervan daalde de melkaanvoer van leden-melkveebedrijven in 2018 ten opzichte van het jaar daarvoor met 3,2 procent tot 10.375 miljoen kilo melk (2017: 10.716 miljoen kilo melk).

In de periode van 1 januari tot en met 30 juni 2018 was geen sprake van onbalans tussen melkaanbod en verwerkingscapaciteit. Daardoor was het niet nodig de eerder door het bestuur van de coöperatie en de executive board aangekondigde tijdelijke voorwaardelijke maatregel te activeren.

Dairy Development Programme

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

In 2018 namen 80.216 (2017: 20.347) lokale boeren deel aan een training in het kader van het DDP in Nigeria, Vietnam, Thailand, Maleisië, Indonesië, Pakistan en Roemenië. De laatste twee landen telden dit jaar voor het eerst mee. Het aantal lokale boeren dat direct en indirect onderdeel was van het DDP, kwam op meer dan 250.000. Daarnaast mat FrieslandCampina in 2018 voor het tweede jaar in hoeverre melkveehouderijen in DDP-landen voldeden aan de Good Dairy Farming Practices van de voedsel- en landbouworganisatie van de Verenigde Naties (FAO). Van een focusgroep van 279 melkveebedrijven in Vietnam, Indonesië en Maleisië, en in 2018 ook voor het eerst Thailand, scoorde 63 procent minimaal 'goed'. Exclusief

Thailand scoorde minimaal 54 procent 'goed' in 2018. In 2018 is er een pilot gestart waarbij een groep boeren in Vietnam en Indonesië ééns per maand de opbrengst per koe meten. De gemiddelde opbrengst, per koe, per boer, per dag in Vietnam is momenteel 11,1 kilo en in Indonesië 14,4 kilo.

DDP in 2018

- Dochteronderneming Frisian Flag Indonesia (FFI) opende, samen met een aantal partners, de eerste Dairy Village van het land. In deze moderne en duurzame boerderij werken meerdere Indonesische melkveehouders samen.
- Samenwerkingsverband met Agriterra werd verlengd voor een periode van vijf jaar. Agriterra adviseert en traint coöperaties en boeren in ontwikkelingslanden en opkomende landen.
- FrieslandCampina WAMCO kondigde plannen aan om 23 miljoen euro te investeren in de Nigeriaanse zuivelsector om de lokale melkproductie te verhogen. Onderdeel van het plan is het opzetten van modelboerderijen en melkcollectiepunten.
- Engro Foods (Pakistan) won de prestigieuze Commonwealth Company of the Year Award voor de programma's die het organiseerde om de rol van vrouwen in de melkveehouderij te versterken.
- In het afgelopen jaar adviseerden 16 werknemers en 17 leden-melkveehouders van FrieslandCampina onder meer 24 coöperaties tijdens 23 adviesmissies voor FrieslandCampina en partnerorganisatie Agriterra.

Goede inkomsten voor onze boeren	2018	2017	Δ%
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven			
Resultaten			
Netto-omzet	**11.553**	12.110	-4,6
Netto-omzet voor valuta-effecten	**11.828**	12.110	-2,3
Bedrijfsresultaat	**342**	444	-23,0
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	**361**	444	-18,7
Winst	**203**	227	-10,6
Winst voor valuta-effecten	**209**	227	-7,9
Bedrijfsresultaat in percentage van de netto-omzet	**3,0**	3,7	
Balans			
Balanstotaal	**8.822**	9.046	-2,5
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	**3.209**	3.178	1,0
Eigen vermogen in percentage van het balanstotaal	**36,4**	35,1	
Weerstandsvermogen in percentage van het balanstotaal [1]	**14,8**	14,2	
Nettoschuld [2]	**1.287**	1.400	-8,1
Kasstroom			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	**619**	418	48,1
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	**-490**	-414	-18,4
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	**-101**	-116	12,9
Investeringen	**461**	531	-13,2
Leden-melkveehouders			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	**12.104**	12.707	-4,7
Aantal leden einde jaar	**18.261**	18.645	-2,1
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	**10.375**	10.716	-3,2
Totale vergoeding leden-melkveehouders	**3.933**	4.346	-9,5
Waardecreatie voor leden-melkveehouders			
in euro's per 100 kg melk (exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose)			
Garantieprijs	**36,05**	37,96	-5,0
Prestatietoeslag	**0,46**	1,03	
Weidegangtoeslag [3]	**0,63**	0,60	
Bijzondere melkstromen [4]	**0,16**	0,12	
Contante prijs	**37,30**	39,71	-6,1
Reservering ledenobligaties	**0,13**	0,30	
Melkprijs	**37,43**	40,01	-6,4
Additionele uitkeringen	**0,00**	0,04	
Rente op ledenobligaties	**0,45**	0,42	
Algemene reserve	**0,72**	1,33	-45,9
Prestatieprijs	**38,60**	41,80	-7,7
Dairy Development Programme			
(alle cijfers hebben betrekking op landen waar het DDP actief is)			
Lokale boeren die deelnemen aan een training (in aantal)	**80.216** [5]	20.347	294,2
Percentage boeren met minimaal een goede score op de Good Dairy Farming Practices (GDFP)	**63**	54	

[1] Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder.
[2] De nettoschuld betreft kortlopende en langlopende rentedragende verplichtingen, vorderingen op en verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. minus ter vrije beschikking staande liquide middelen.
[3] Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2018 een weidegangtoeslag van 1,50 euro per 100 kilo melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 1,00 euro per 100 kilo weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,63 euro per 100 kilo melk. Daarnaast wordt op basis van coöperatieve regelingen ook 0,50 euro per 100 kilo weidemelk uitgekeerd. Om dit te financieren wordt 0,35 euro per 100 kilo melk ingehouden op alle melk. Hiervan wordt ook de deelweidegangtoeslag betaald.
[4] Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van onder meer Landliebe-melk van 1,00 euro per 100 kilo melk en het verschil tussen de garantieprijs voor biologische melk (47,46 euro) en de garantieprijs (36,05 euro) per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,16 euro per 100 kilo melk.
[5] De sterke stijging van het totaal aantal getrainde lokale boeren in DDP-landen is het gevolg van het meetellen van trainingen in de landen Pakistan en Roemenië en een eenjarig project in Nigeria.

Resultaten 2018

Nu en in de toekomst

FrieslandCampina wil leiden met duurzaamheid. Samen met de leden-melkveehouders werkt het daarom al jaren aan het verkleinen van zijn ecologische voetafdruk. Het verminderen van het energieverbruik en de CO_2-uitstoot zijn daar onderdeel van. Ook stimuleert FrieslandCampina inspanningen van leden-melkveehouders op het gebied van biodiversiteit en dierenwelzijn. Dit doet de onderneming, naast andere stimuleringsmaatregelen, door de meerprijs die het ontvangt voor duurzamere zuivelproducten rechtstreeks ten goede te laten komen aan de melkveebedrijven die zich inzetten voor dier, natuur en milieu.

De introductie van Campina-zuivel met het 'On the way to PlanetProof'-keurmerk van Stichting Milieukeur in december 2018 is een voorbeeld van de aanpak die FrieslandCampina hanteert. Stichting Milieukeur gaat uit van een integrale benadering bij de verduurzaming van productieprocessen, waarbij een zorgvuldige afweging wordt gemaakt tussen de verschillende duurzaamheidsthema's. De melk wordt geleverd door leden-melkveehouders die goed presteren op de thema's dierenwelzijn, biodiversiteit en klimaat. De extra verdiensten komen ten goede aan de leden die melk voor zuivel onder dit keurmerk leveren. Daarnaast wordt een deel van de extra inkomsten ingezet voor verduurzaming van de leden-melkveebedrijven. Bij de introductie van het 'On the way to PlanetProof'-keurmerk is gekozen voor een gefaseerde aanpak, waarbij eerst melkveebedrijven die aan de eisen voldoen in de omgeving van de productielocaties mogen deelnemen. Afhankelijk van de marktvraag worden er meer leden-melkveebedrijven in de gelegenheid gesteld deel te nemen. De eerste producten van deze nieuwe melkstroom staan sinds medio december 2018 in het koelschap.

Verkleinen van de ecologische voetafdruk in de hele keten

FrieslandCampina streeft ernaar om de uitstoot van broeikasgassen in 2020 gelijk te houden of te verminderen ten opzichte van 2010 (12.307 kton CO_2-equivalent). Hieronder vallen de broeikasgassen die vrijkomen op boerderijen van leden-melkveehouders, tijdens het transport van boerderij naar en tussen productielocaties en bij het verwerken van zuivel op de productielocaties. In 2018 daalde de totale uitstoot uit deze bronnen met 5,1 procent naar 12.462 kton CO_2-equivalent (2017: 13.136 kton CO_2-equivalent). Deze daling werd veroorzaakt door de daling van de uitstoot per kilo melk, een daling van het melkvolume en door de toename van de hoeveelheid duurzaam opgewekte elektriciteit (zonnepanelen en windenergie) door de leden-melkveebedrijven. De broeikasgasemissie bij productie en transport daalde met 8,7 procent naar 811 kton CO_2-equivalent door een verdere stijging van het gebruik van groene stroom.

Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport

Sinds 2017 maakt FrieslandCampina in Europa voor 100 procent gebruik van groene stroom. Dit is 90 procent van het totale verbruik aan elektriciteit van de onderneming wereldwijd. 28 procent van alle groene stroom werd in 2018 bij de leden-melkveehouders ingekocht. Het afgelopen jaar kwamen er twee productielocaties bij die direct aangesloten zijn op een biostoom- of groengasleiding. De productielocatie in Veghel nam in 2018 afscheid van twee gasturbines en schakelde gedeeltelijk over op groene stroom. Als in mei 2019 de rest van de locatie volgt, wordt de CO_2-uitstoot op deze productielocatie met 20 procent gereduceerd.

In 2017 is FrieslandCampina gestart met een programma waarmee het in vier jaar tijd minimaal 8 procent energie wil besparen. Het betreft onder meer energiebesparende technologische procesinnovaties in Leeuwarden en Gerkesklooster. Als gevolg van het deels afronden van een aantal projecten is in het afgelopen jaar het energieverbruik gestabiliseerd op 2,8 GJ/ton.

Ook bij uitbreiding of bouw van nieuwe vestigingen werden energiebesparende maatregelen genomen. Een voorbeeld daarvan was het in 2018 in gebruik genomen distributiecentrum in Meppel. De verwachting is dat naast energiebesparing, jaarlijks een reductie van 1,5 miljoen transportkilometers kan worden gerealiseerd, wat neerkomt op een CO_2-reductie van 0,65 kton CO_2-equivalent. Dit door de gunstig gekozen ligging ten opzichte van land- en waterwegen.

Vermindering waterverbruik in de productie

FrieslandCampina streeft ernaar dat het waterverbruik op productielocaties per ton product in 2020 vermindert of gelijk blijft aan dat in 2010. De maatregelen richten zich daarbij met name op landen met waterschaarste in de regio's Midden-Oosten, Afrika en Azië. Het waterverbruik van de productielocaties in deze gebieden is in 2018 met zo'n 6 procent afgenomen. Zo werd een nieuwe productiecapaciteit in gebruik genomen in Nigeria die meer dan 15 procent minder water verbruikt dan in 2016. Gezien de toename van droogteperiodes en verzilting en de invloed van waterverbruik op de energiehuishouding, gaat FrieslandCampina in 2019 naar een wereldwijde doelstelling

van 2 procent reductie per ton waterverbruik per jaar en vanaf 2020 naar 3 procent reductie.

Duurzame inkoop agrarische grondstoffen en verpakkingen

Verantwoorde inkoop van agrarische grondstoffen en verpakkingen zijn onderdeel van het duurzaamheidsbeleid van FrieslandCampina.

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

In 2018 steeg het aandeel ingekochte grondstoffen uit duurzaam beheerde bronnen naar 77 procent (2017: 55 procent). De inkoop van papieren verpakkingen uit duurzaam beheerde bron groeide met 23 procentpunten naar 93 procent, met name vanwege uitbreiding van ingekocht duurzaam golfkarton, waarbij vanaf 2018 ook het gebruik van gerecycled papier als grondstof voor golfkarton meewoog als duurzame inkoop. Voor houdbare Chocomel koos FrieslandCampina het afgelopen jaar voor een nieuwe, innovatieve kartonnen literverpakking. De nieuwe verpakking is voor meer dan 80 procent gemaakt van plantaardige materialen.

De broeikasgasemissie als gevolg van de inkoop van melk, melkpoeder en wei van derden nam in 2018 met 1,1 procent af naar 3.822 kton CO_2-equivalent.

Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet

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

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

Reductie uitstoot broeikasgassen op melkveebedrijven

Circa 90 procent van de totale emissie van broeikasgassen in de zuivelketen ontstaat op en rond de melkveebedrijven. In 2018 kwam een module beschikbaar die melkveehouders helpt de uitstoot van broeikasgassen op hun bedrijven te verminderen. Via Foqus planet werden de melkveehouders gestimuleerd om deze module te gebruiken. De emissie van broeikasgassen op de melkveebedrijven nam in 2018 af met 4,9 procent naar 11.651 kton CO_2-equivalent (2017: 12.248). De gemiddelde uitstoot van broeikasgas van een Nederlands melkveebedrijf was in 2018 1,13 kilo CO_2-equivalent per kilo melk. Wageningen Economic Research en FrieslandCampina research & development stelden deze berekening vast.

Melkveebedrijven als energieproducent

Leden-melkveebedrijven kunnen een belangrijke rol spelen in de productie van groene stroom en de vermindering van broeikasgassen door het plaatsen van zonnepanelen, windmolens of monomestvergisters.

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

Via de coöperatie Jumpstart stimuleert FrieslandCampina het gebruik van monomestvergisters. Het project is gestart in oktober 2016. In 2018 draaiden acht installaties waarmee 8 kton CO_2-reductie is gerealiseerd. Verwacht wordt dat het aantal installaties de komende jaren zal groeien.

Levensduur koe

Goede zorg voor de koe draagt eraan bij dat een koe langer leeft, minder medicatie nodig heeft en goede melk geeft. Samen met leden-melkveehouders streeft FrieslandCampina naar het continu verbeteren van de diergezondheid en dierenwelzijn. Een van die zaken was de afgelopen jaren verantwoord gebruik van antibiotica. Het antibioticagebruik in de melkveehouderij bevindt zich inmiddels op een verantwoord niveau. Zie ook jaarrapportage van SDa.

Een ander aandachtspunt is de levensduur van de koe. FrieslandCampina stimuleert leden-melkveehouders om de levensduur van hun koeien in 2020 ten opzichte van 2011 met zes maanden te verlengen. In 2011 was de gemiddelde levensduur van een koe in Nederland vijf jaar, acht maanden en elf dagen. Eind 2018 was de gemiddelde levensduur vijf jaar, zes maanden en veertien dagen. Dit is een daling van acht dagen ten opzichte van 2017. Reden van deze daling is de verplichte inkrimping van de veestapel vanwege fosfaatwetgeving, waarbij niet alleen oudere koeien zijn afgevoerd. Naar verwachting zal de levensduur vanaf 2019 toenemen als het effect van de fosfaatwetgeving achter de rug is.

Een gezond kalf kan uitgroeien tot een koe met een langere levensduur. Daarom is FrieslandCampina in 2018 gestart met KalfOK. Dit programma geeft melkveehouders inzicht in de kwaliteit van hun jongvee-opfok ten opzichte van collega-melkveebedrijven. Daarnaast biedt het programma hulp bij het verbeteren van de kwaliteit van de kalveropfok.

Weidegang

Om weidegang te stimuleren ontvangen leden-melkveehouders een toeslag op hun melkprijs. In 2018 paste 81,2 procent van de leden-melkveehouders in Nederland een vorm van weidegang toe. Het aantal melkveebedrijven met weidegang nam toe met 303. Daarmee is de doelstelling voor 2020 bereikt. FrieslandCampina blijft weidegang onder zijn leden stimuleren.

Biodiversiteit

FrieslandCampina stimuleert melkveehouders om op hun bedrijf aan de slag te gaan met de indicatoren van de biodiversiteitsmonitor op het gebied van klimaat, kringlopen en natuur. In 2018 is een campagne gestart waarbij leden-melkveehouders tijdens themabijeenkomsten en studiegroepen werden uitgedaagd de bedrijfsvoering zo aan te passen dat de biodiversiteit toeneemt en de impact op het klimaat afneemt. In 2018 had 55,6 procent van de melkveehouders inzicht in de scores van de biodiversiteitsmonitor via de indicator Inzicht in Klimaat, Kringlopen en Natuur.

Veel leden-melkveehouders spannen zich ook in voor natuur- en landschapsbeheer. In 2018 was op 69,4 procent van de melkveebedrijven sprake van actief natuur- en landschapsbeheer op basis van een beheerovereenkomst met een derde partij of door het invullen van een eigen verklaring. Dit was 1,5 procent meer dan in 2017. Niet alle melkveehouders kunnen beheerovereenkomsten met een derde partij afsluiten. Daarom werkte FrieslandCampina, samen met BoerenNatuur (veertig collectieven), aan een landelijk dekkend systeem om al het natuur- en landschapsbeheer op melkveebedrijven te registreren en borgen.

Duurzaamheid met partners

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

Duurzame Zuivelketen

Via de Duurzame Zuivelketen werkt FrieslandCampina samen met zuivelondernemingen en melkveehouders aan een zuivelsector die toekomstbestendig en verantwoord is. Voor een toekomstbestendige en verantwoorde zuivelsector heeft de Duurzame Zuivelketen op de volgende thema's doelen voor 2020 geformuleerd: klimaatneutrale ontwikkeling, continue verbetering van dierenwelzijn, behoud van weidegang en behoud van biodiversiteit en milieu. FrieslandCampina heeft de doelen vertaald naar Foqus planet. Een basiseis van dit programma is bijvoorbeeld de afname van soja bij leveranciers die RTRS-gecertificeerde soja of vergelijkbaar leveren. Ook wordt er gewerkt het aan het ontwikkelen van indicatoren en monitoringssystemen. Daarnaast worden er middelen beschikbaar gesteld die melkveehouders helpen bij het verduurzamen van hun melkveebedrijven.

Internationale duurzame zuivelsector

Zuivelproducenten, waaronder FrieslandCampina, en afnemers hebben de handen ineen geslagen om een wereldwijde duurzame standaard te ontwikkelen. De internationale zuivelsector startte in 2013 het Dairy Sustainability Framework (DSF) om een aanpak te ontwikkelen waarmee verduurzaming van zuivelproducten wordt aangetoond in business-to-business relaties. In 2018 vonden in vier regio's pilots plaats om de methode te testen. Na evaluatie zal de methodiek eind 2019 worden gepresenteerd.

Op de website van FrieslandCampina is meer informatie te vinden over de partners van FrieslandCampina. De tabel in bijlage 3 geeft een overzicht van stakeholders waarmee FrieslandCampina in 2018 contact onderhield. Hierin is ook de vorm van de dialogen, de besproken onderwerpen en de ambities en acties die hieruit voortvloeiden opgenomen.

Nu en in de toekomst	2018	2017	Δ%
Duurzame productie			
Broeikasgasemissie productie en transport (in kton CO_2-equivalent)	**811**	888	-8,7
Groene elektriciteit (in percentage van de totaal verbruikte elektriciteit op productielocaties)	**90**	80	
Energieverbruik (in GJ/ton product)	**2,8**	2,8	-
Waterverbruik (in m^3/ton eindproduct) [1]	**3,54**	3,40	4,1
Duurzame inkoop grondstoffen			
Duurzame agrarische grondstoffen (in percentage van het totaal aantal grondstoffen)	**77**	55	
Broeikasgasemissie inkoop melk, melkpoeder, wei van derden (in kton CO_2-equivalent)	**3.822**	3.866	-1,1
Melkveehouderij			
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO_2-equivalent)	**11.651**	12.248	-4,9
Levensduur koe (in jaren–maanden-dagen)	**5-6-14**	5-6-22	
Weidegang (in percentage leden-melkveebedrijven in Nederland die een vorm van weidegang toepassen)	**81,2**	79,4	
Duurzame soja (in aandeel RTRS-gecertificeerde soja in krachtvoer voor koeien in percentage van het totaal)	**100**	100	
Aantrekkelijk werkgeverschap			
Percentage vrouwen in leidinggevende functies	**22,7**	23,1	
Veiligheid			
Ongevallenratio (in aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren) [2]	**0,37**	0,55	-32,7

[1] De scope is het Midden-Oosten, Afrika en Azië.
[2] Engro Foods is in 2018 aan de scope toegevoegd.

Onze medewerkers

In 2018 stijgt het gemiddelde aantal medewerkers (fte's) met 0,4 procent naar 23.769 als gevolg van uitbreiding productiecapaciteit en acquisities. Voor verdere details van het medewerkersbestand, zoals verdelingen per land of type contract, zie bijlage 5.

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

Talentmanagement

Gerichte werving, ontwikkeling en het behouden van talent zijn cruciaal voor FrieslandCampina om succesvol te blijven. Om de aantrekkelijkheid van de onderneming op de mondiale arbeidsmarkt te vergroten, ging in 2018 in zes landen de campagne Jobs that matter van start. De campagne gaat in 2019 door.
Met het oog op de transformatie naar een meer markt-gerichte organisatie kreeg het Future Leader-programma (Dare to Lead) voor leiderschapsontwikkeling opnieuw vorm. Ook werd er een nieuw Senior Management Programma ontwikkeld dat zich richt op het versnellen van de organisatieverandering. Dit programma wordt in 2019 ingevoerd.

Diversiteit

De geslachtsverhouding binnen FrieslandCampina wereldwijd bedroeg in 2018 28,0 procent vrouwen en 72,0 procent mannen. FrieslandCampina streeft ernaar het percentage vrouwen op senior managementposities te verhogen naar 30 procent in 2020. In 2018 is het percentage vrouwen op senior managementposities 22,7 procent (2017: 23,1 procent). In het executive leadership team is 40 procent vrouwelijke vertegenwoordiging, in de executive board is dit 50 procent. Het executive leadership team bestaat uit tien personen met vijf verschillende nationaliteiten.

Cultuur

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

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

Sociale agenda

Samen met de centrale ondernemingsraad is in 2018 een sociale agenda opgesteld. Daarin is vastgelegd in welke richting het sociale beleid van FrieslandCampina en de arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen zich moeten ontwikkelen.

Veiligheid

In 2018 vonden helaas twee dodelijke ongevallen plaats. In januari overleed een beveiligingsmedewerker in Pakistan door een misdrijf. In december 2018 is een bouwaannemer in Ivoorkust verongelukt als gevolg van het omvallen van een muur van een aangrenzend bedrijf.

Veiligheid op de werkvloer is en blijft een belangrijk thema binnen FrieslandCampina.
In 2018 maakte de onderneming de stap van het rapporteren van Lost Time Accidents (ongevallen waarbij de betrokken persoon de volgende dag niet kan komen werken) naar het totaal aantal ongevallen*. Hierdoor is er aandacht voor alle ongevallen en niet meer alleen voor de meest ernstige ongevallen. In 2018 nam het totaal aantal ongevallen af met 14 procent naar 145 ongevallen (2017: 169). Het totaal aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren daalde van 0,55 naar 0,37.
De meeste ongevallen in 2018 waren gerelateerd aan vallen en struikelen (26 procent) en aan snijwonden (26 procent).

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

Er waren relatief veel beknellingen (25 procent) en stootincidenten (15 procent). Zwaardere ongevallen hadden te maken met intern transport (vorkheftrucks en elektrische palletwagens), chemicaliën en het niet voldoende veiligstellen van apparatuur wanneer dat nodig is.

Om het doel van nul ongevallen te bereiken, werden in 2018 vier focusgebieden benoemd:

1. Leiderschap - De managementteams van de productielocaties moeten zich bewust zijn van de rol die zij hebben bij het bevorderen van veiligheid. Daarom is er in 2018 op diverse productielocaties met een speciaal veiligheidsprogramma voor leiders gestart. Er is ook een programma ontwikkeld om nieuwe managers klaar te stomen voor hun rol op het gebied van veiligheid.
2. Contractors - In 2017 en 2018 raakte in meer dan de helft van de ongevallen een contractor gewond. Deze groep bestaat onder anderen uit uitzendkrachten, schoonmakers, monteurs en chauffeurs. Voor deze groepen zijn verschillende verbetertrajecten gestart. Uitzendkrachten krijgen sinds medio 2018 betere begeleiding en een introductie in de risico's van de onderneming. In 2018 is FrieslandCampina door de branchevereniging voor de procesindustrie VOMI genomineerd voor zijn contractor-veiligheid.
3. Risicoanalyse - Een grondige risicoanalyse is onmisbaar en nodig om risico's te verkleinen en te beheersen. In 2018 ontwikkelde FrieslandCampina een methode om de risicoanalyse actueel te houden en de verbeteringen effectief en snel door te voeren.
4. Close the loop – FrieslandCampina doet er alles aan om herhaling van ongevallen te voorkomen door zo goed mogelijk van deze ongevallen te leren. Na elk incident worden de oorzaken en benodigde acties benoemd en opgevolgd. Van ieder ongeval wordt binnen de hele organisatie het verhaal gedeeld via onder meer intranet, in tekst of video.

Compass

Ook in 2018 bracht FrieslandCampina zijn code voor goed zakelijk gedrag, Compass en de Speak Up-procedure onder de aandacht van medewerkers. Nieuwe medewerkers ontvingen een introductie en volgden verplichte e-learnings over Compass en Speak Up. In 2018 hebben 2.852 nieuwe medewerkers wereldwijd deze e-learnings gevolgd. Daarnaast volgden medewerkers verplichte e-learnings en trainingen over Compass-onderwerpen die in hun functie relevant zijn.
Compass bestrijkt veertien onderwerpen, zoals duurzaamheid, veiligheid voor voedsel en mensen, eerlijk zakendoen en mensenrechten. De laatste twee thema's worden hierna uitgebreider toegelicht.
In 2018 is het aantal Speak Up-meldingen met 20 procent toegenomen naar 131 meldingen. De Compass-gedragscode en de Speak Up-procedure staan op de website van FrieslandCampina.

Eerlijk zaken doen

Een aanzienlijk deel van de omzet van FrieslandCampina wordt gegenereerd in landen waar, gezien hun lage score in de Corruption Perceptions Index van Transparency International, een risico ligt op het vlak van eerlijk zakendoen. Om die risico's te beperken, neemt FrieslandCampina gerichte maatregelen, onder meer door medewerkers te trainen op dit vlak. FrieslandCampina doet eerlijk zaken en wijst elke vorm van omkoping pertinent af. Ook in 2018 werden in verschillende landen interactieve workshops gehouden over lokaal relevante dilemma's over het thema eerlijk zaken doen in de werkmaatschappijen. Daaraan namen meer dan 350 senior managers deel. In 2019 worden opnieuw workshops in meerdere landen gehouden.

Mensenrechten

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

FrieslandCampina verwacht dat iedere medewerker in het kader van zijn dienstbetrekking elke vorm van discriminatie of lastigvallen direct bespreekbaar maakt. Kinderarbeid en gedwongen arbeid wordt niet getolereerd. FrieslandCampina levert zijn bijdrage aan de uitbanning hiervan. Het verwacht hetzelfde van zijn zakenpartners. In 2018 is FrieslandCampina gestart met het ontwikkelen van een Human Rights Policy die in 2019 nader wordt ingevuld.

Risicobeheersing

FrieslandCampina wordt geconfronteerd met risico's en onzekerheden veroorzaakt door zowel externe als interne factoren. Globale ontwikkelingen, zoals volatiliteit van wisselkoersen, volatiliteit van energie- en grondstofprijzen, toenemende wet- en regelgeving, politieke instabiliteit, cyberrisico's en het steeds grotere belang van digitalisering en sociale media, verhogen de risicograad van de onderneming. FrieslandCampina kiest voor een proactieve risicobeheersingsaanpak verankerd in de bedrijfsprocessen organisatiebreed. Voor een beschrijving van het volledige raamwerk van risicobeheersing en een overzicht van de belangrijkste risico's en maatregelen wordt verwezen naar hoofdstuk 'Raamwerk risicobeheersing' op pagina 39.

Managementverklaring

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

De executive board heeft de werking van de interne beheersings- en controlemaatregelen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling is de executive board van mening dat:

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat per einde boekjaar 2018;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern-basis; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

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

Verantwoordelijksheidsverklaring

De leden van de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. verklaren hierbij, conform artikel 5:25c lid 2 onder c Wet op het financieel toezicht dat, voor zover hen bekend, de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva en financiële positie en het resultaat van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de gezamenlijk in consolidatie opgenomen ondernemingen. En dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2018, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's beschreven waarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt geconfronteerd.

Executive board

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

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

Amersfoort, 15 februari 2019

Governance

Corporate governance

De corporategovernancebeginselen die Koninklijke FrieslandCampina N.V. hanteert, zijn neergelegd in de statuten en reglementen van de verschillende organen van de vennootschap. Deze staan op de website van FrieslandCampina. Hoewel de code niet op de vennootschap van toepassing is, aangezien krachtens de wet alleen beursgenoteerde vennootschappen aan de code onderworpen zijn, past de vennootschap de principes en best-practicebepalingen van de code toe waar dit verenigbaar is met 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. Ook 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.

Executive board

Samenstelling, taken en verantwoordelijkheden executive board

De executive board bestaat op grond van de statuten uit minimaal twee leden en is collectief verantwoordelijk voor het bestuur van de vennootschap. Dit houdt onder meer in dat de executive board verantwoordelijk is voor het beleid en de operationele gang van zaken binnen de onderneming en daarmee 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.

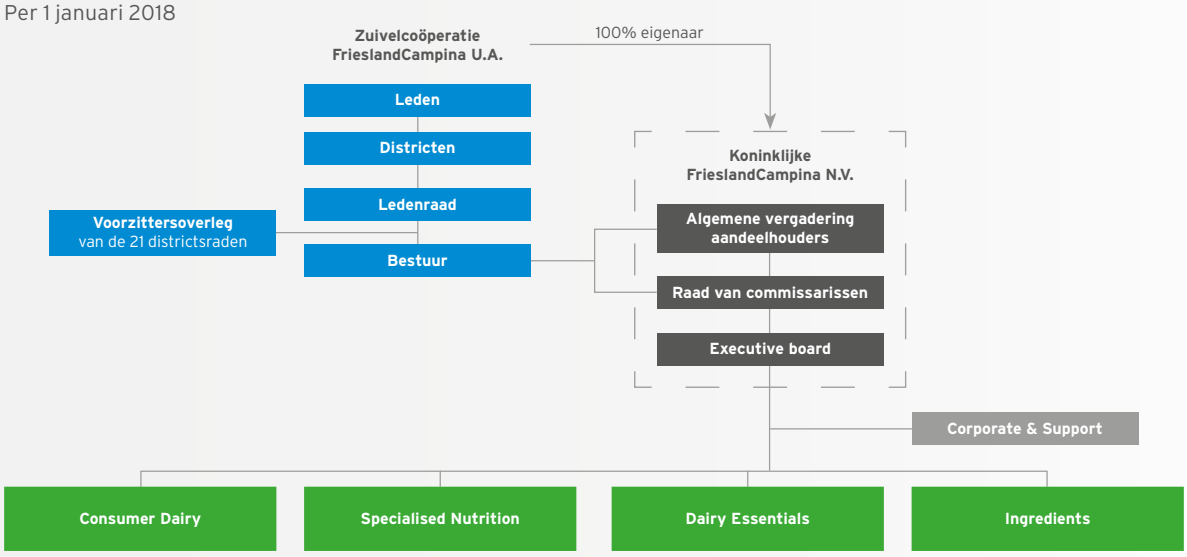
De executive board richt zich bij het vervullen van zijn taak op langdurige waardecreatie van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming en formuleert een daarbij passende strategie. De executive board legt over zijn beleid verantwoording af aan de raad van commissarissen.

Benoeming leden executive board

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

Governancestructuur

Per 1 januari 2018



Executive leadership team

Samenstelling, taken en verantwoordelijkheden
De executive board wordt in de dagelijkse gang van zaken ondersteund door het executive leadership team. Dit bestaat uit de twee leden van de executive board, de presidents van de vier business groups en 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 verantwoordelijkheidsgebied.

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

Beloningsbeleid leden executive board en overige leden executive leadership team
In het beloningsbeleid worden alle relevante aanbevelingen van de code toegepast. Het beloningsbeleid wordt niet openbaar gemaakt, omdat voor de vennootschap een wettelijke vrijstelling geldt. Het beloningsbeleid is op voorstel van de raad van commissarissen vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders. Dit 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.

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

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

De vier externe leden van de raad zijn allen onafhankelijk in de zin van de code. De externe leden van de raad van commissarissen worden geselecteerd op basis van de in de profielschets neergelegde criteria. Ten minste één van de leden van de raad van commissarissen is een zogenoemd financieel expert.

De vennootschap is een structuurvennootschap. De commissarissen worden benoemd door de raad van commissarissen, het zogenoemde 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 als de vennootschap voor deze functie een commissaris wil benoemen die veel ervaring heeft met de dagelijkse gang van zaken in de vennootschap en de coöperatie. De benoemingstermijn van interne leden van de raad eindigt in ieder geval bij beëindiging van het bestuurslidmaatschap.

Informatie over de data van (her)benoeming en lopende termijnen van de leden van de raad van commissarissen staat in het rooster van benoeming en aftreden op pagina 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 best-practicebepaling van de code op grond waarvan meer dan de helft van de leden van de commissies van de raad van commissarissen onafhankelijk moet zijn in de zin van de code.

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

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

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

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

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

Tegenstrijdige belangen

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

De algemene vergadering van aandeelhouders

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

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

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

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

Vennootschap, aandelenkapitaal en statuten

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is een naamloze vennootschap statutair gevestigd te Amersfoort, met zijn *central office* aan het Stationsplein 4. De statuten van de vennootschap zijn voor het laatst gewijzigd met ingang van 26 januari 2018 en staan op de website. Bij deze laatste statutenwijziging zijn de bepalingen inzake de benoemings- en herbenoemingstermijnen van commissarissen aangepast en wetswijzigingen in de statuten ingevoerd. De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11057544. Per 31 december 2018 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap 1 miljard euro, verdeeld in 10.000.000

(tien miljoen) aandelen met een nominale waarde van 100 euro. De aandelen luiden op naam. Per dezelfde datum waren 3.702.777 aandelen geplaatst, die allemaal zijn volgestort en worden gehouden door de coöperatie. Voor bepalingen over uitgifte van aandelen, voorkeursrecht, verkrijging van eigen aandelen en kapitaalvermindering wordt kortheidshalve verwezen naar de statuten van de vennootschap.

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

Financiële verslaggeving

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

Externe accountant

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

Interne auditfunctie

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

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

De vennootschap volgt de code volledig, door hetzij de principes en best-practicebepalingen toe te passen, dan wel uit te leggen waarom van de code wordt afgeweken. Onderstaande bepalingen worden niet toegepast om redenen als in het voorgaande, 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 best-practice-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 zogenoemde besloten naamloze vennootschappen
4.1-4.4.8	*Algemene vergadering:* de best-practice 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

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

FrieslandCampina heeft strategische, operationele, financiële (rapportage-) en compliance-risico's met een risicobereidheid gedefinieerd die in verhouding staat tot deze risico's. Er worden voor deze categorieën specifieke risicobeheersingsprogramma's gebruikt.

Risicobewustzijn en -cultuur

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

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

Governance (verdedigingslinies)

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

Lines of Defence (verdedigingslinies)	Toelichting	Verantwoordelijkheid
Eerste lijn	Het management draagt de primaire verantwoordelijkheid voor het dagelijks vaststellen en beheersen van risico's. Het management houdt daarnaast een systeem van doeltreffende interne beheersmaatregelen in stand 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 beheersmaatregelen, waaronder risicobeheersingsactiviteiten die worden uitgevoerd door functies in de eerste en tweede lijn.	Corporate Internal Audit

Om de doeltreffendheid van maatregelen te kunnen evalueren, informeren de corporate afdelingen (tweede lijn) de executive board regelmatig over de voortgang en uitkomsten van de diverse risicobeheersingsprogramma's. Corporate Internal Audit rapporteert minimaal vier keer per jaar en onafhankelijk aan de executive board en auditcommissie over de doeltreffendheid van het raamwerk, de beleidslijnen en procedures voor risicobeheersing. De raad van commissarissen van de vennootschap wordt door de auditcommissie geïnformeerd. De rol van de auditcommissie wordt beschreven in het hoofdstuk 'Corporate governance'.

Verbeteringen op het gebied van risicobeheersing

In de loop van 2018 zijn diverse verbeteringen in het risicobeheersingsproces ingevoerd:

- De verantwoordelijkheid voor het ontwerp en de 'first time right'-uitvoering van interne beheersmaatregelen is verder in de organisatie verankerd (eerste verdedigingslijn);
- Het bewaken van de uitvoering en doeltreffendheid van beheersmaatregelen is verder geautomatiseerd;
- De governance-, risico- en compliance-software van FrieslandCampina is uitgebreid ten behoeve van het Enterprise Risk Assessment-programma;
- Verbeterde rapportering over de risicobeheersingsprogramma's (bijvoorbeeld via managementdashboards);
- Er zijn trainings- en bewustwordingsprogramma's gestart ter ondersteuning van deze verbeteringen.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

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

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

Risico's, trends en mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Digitalisering/technologie (trends) Risico dat onze bedrijfsmodellen worden ingehaald door geavanceerde technologische ontwikkelingen. Wanneer de organisatie de technologische ontwikkelingen niet blijft volgen, kan dit leiden tot een verlies van consumenten en klanten (en dus marktaandeel) of talenten of een verminderde doeltreffendheid.	**Gebalanceerd** FrieslandCampina ziet deze trend als een kans om te groeien en streeft naar een leidende positie op het gebied van nieuwe distributiekanalen. Ze accepteert een matig risico dat ze hierin niet slaagt.	De invoering van de **digitale strategie wordt versneld** met de uitbreiding van bestaande e-commercekanalen en de ontwikkeling van nieuwe kanalen. Focus op een digitale **verbeterde klant- en consumentervaring** bijvoorbeeld door diensten met toegevoegdewaarde te bieden.
Evenwichtig bedrijfsportfolio (trends) Risico op een onevenwichtig bedrijfsportfolio met producten, merken, markten, geografie of distributiekanalen. Wanneer de organisatie niet over een evenwichtig bedrijfsportfolio beschikt, is zij te afhankelijk van een beperkt aantal bedrijfssegmenten. Dit heeft gevolgen voor het groeipotentieel van de netto-omzet en winst (op de lange termijn).	**Gebalanceerd** De vennootschap is bereid een matig risico-niveau te accepteren, zolang de strategische langetermijndoel-stellingen hierdoor niet in gevaar komen.	Het strategische thema ***Our Purpose, Our Plan*** richt zich op diverse initiatieven om ons bedrijfsportfolio te ontwikkelen. Het aanbod **gezonde zuivelproducten** wordt uitgebreid. FrieslandCampina concentreert zich op het **vergroten van de verkoop van essentiële zuivelproducten** door te werken aan winstgevende posities voor kaas met en zonder merknaam, zodat de melk minder wordt gebruikt voor niet-winstgevende producten. De invoering van de **digitale strategie** wordt versneld om de distributiekanalen verder te ontwikkelen. Deze initiatieven worden ondersteund door **innovation roadmaps**. Naast de initiatieven die zijn opgenomen in ***Our Purpose, Our Plan*** worden er verdere plannen ontwikkeld op het gebied van acquisities, om ook voor de toekomst een evenwichtig bedrijfsportfolio te garanderen. De onderneming blijft het bedrijfsportfolio evalueren gericht op een gebalanceerd risico.
Financieel (risico's) Ongunstige ontwikkeling van de financiële positie van de vennootschap door (externe) economische omstandigheden. Negatieve economische ontwikkelingen kunnen een directe impact op de winstgevendheid en financiële positie van de vennootschap hebben.	**Gebalanceerd** De vennootschap is bereid een gematigde impact van externe ontwikkelingen op haar financiële positie te accepteren (indicatie: 5%-10% van de totale EBIT).	**Strikte procedures** voor het vaststellen van doelstellingen, het opstellen van de begroting, managementrapportages en werkkapitaalbeheersing. Monitoring van economische ontwikkelingen en gevoeligheidsanalyse. **Doelgerichte programma's om de doeltreffendheid te verbeteren** (bijvoorbeeld WCOM, Supply Chain Unlock, FORCE). Gecoördineerd treasury- en valutamanagement. Zie toelichting op **financiële risicobeheersing** vanaf pagina 90.
Innovatie (trends) Vermogen om het productaanbod te vernieuwen en succesvol te reageren op veranderende voorkeuren van consumenten. Onvermogen om in de vraag van de consument te voorzien zal op de langere termijn tot een lagere netto-omzet en winst, en mogelijk verlies van marktaandeel en merkwaarde leiden. De afhankelijkheid van een beperkt aantal producten maakt de organisatie kwetsbaar.	**Gebalanceerd** De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische langetermijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	De verantwoordelijkheid voor productontwikkeling is overgedragen aan de business groups (dicht bij de markt om snel te kunnen reageren en de klant centraal te stellen) en er worden innovation roadmaps ontwikkeld als onderdeel van ***Our Purpose, Our Plan***. Er zijn **processen** ingevoerd om de innovatietrechter en productontwikkelingsprojecten te beheren. Daarnaast worden continu programma's voor de **analyse van consumententrends** (marktonderzoek, focusgroepen, voorkeurstesten) uitgevoerd.

Risico's, trends en mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Melkaanvoer (trends) Omvang van de melkaanvoer komt niet overeen met marktvraag of is groter dan de melkverwerkingscapaciteit. De prijzen van basiszuivelproducten staan onder aanzienlijke druk en grote investeringen in aanvullende verwerkingscapaciteit leiden tot een lager rendement/lagere melkprijzen voor de leden-melkveehouders.	**Gebalanceerd** FrieslandCampina is bereid risico's te accepteren tot een bepaald niveau dat met de leden-melkveehouders is overeengekomen.	**Overeenstemming bereikt** om de groei van de melkaanvoer af te stemmen op de marktgroei. Focus op een leidende positie op het gebied van **duurzame zuivel**, bijvoorbeeld door de introductie van topzuivellijn en meer marktposities met toegevoegde waarde (autonoom of door acquisities of samenwerkingsverbanden).
Productkwaliteit en voedselveiligheid (risico's) Slechte kwaliteit of contaminatie van producten die een gevaar voor de gezondheid van de consument vormen. Een kwaliteitsprobleem of zelfs een wijziging in de kwaliteitsperceptie van consumenten of overheden kan ernstige gevolgen hebben voor de reputatie en de marktpositie van de vennootschap.	**Geen** FrieslandCampina handhaaft de hoogste normen voor voedselkwaliteit en voedselveiligheid. De gezondheid van consumenten mag onder geen beding in gevaar komen.	Het **Foqus-kwaliteitsprogramma**, dat bij de eigen locaties van de vennootschap, bij leden-melkveehouders en bij de leveranciers is ingevoerd, bestaat uit strikte kwaliteitsmaatregelen en procedures. Ook regelmatige audits maken deel uit van het programma. De **Gouden Kwaliteitsregels** zijn wereldwijd ingevoerd. **Continue investeringen in kwaliteit** in productiefaciliteiten en campagnes om het kwaliteitsbewustzijn verder te versterken. Wordt ondersteund door **transparante managementrapportage** van kwaliteitstrends en incidenten.
Reputatie (risico's) Mogelijke reputatieschade veroorzaakt door incidenten of door wijzigingen in de publieke opinie. Als een incident (bijvoorbeeld een probleem binnen de sector) niet doeltreffend wordt beheerst, kan dit in belangrijke internationale markten handelsbeperkingen of aanzienlijke reputatieschade en verlies van marktaandeel en netto-omzet tot gevolg hebben.	**Laag tot geen** De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische langetermijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	Wereldwijde duurzaamheids- en zuivelontwikkelingsprogramma's. Duidelijke **communicatieprocedures en -protocollen** (inclusief crisismanagement en mediatracking) met proactieve betrokkenheid en communicatie richting stakeholders (bijvoorbeeld overheden, brancheverenigingen, ngo's).
Verstoring van de toeleveringsketen (risico's) Verstoring van kritieke operationele bedrijfsprocessen door natuurrampen of door de mens veroorzaakte risico's. Verstoringen kunnen een aanzienlijk nadelig effect op de continuïteit van bedrijfsprocessen hebben en tot tijdelijk verlies van de netto-omzet leiden. Als deze langere tijd aanhouden, kan dit leiden tot verlies van marktaandeel.	**Gebalanceerd** FrieslandCampina streeft ernaar de impact van onvoorziene verstoringen voor zijn bedrijfsactiviteiten te beperken. Het risico van natuurrampen blijft altijd aanwezig, ondanks de voortdurende inspanningen om dergelijke risico's te beperken.	**Production@Risk-programma** voor continuïteit van processen op de eigen locaties, inclusief de uitvoering van algemene plannen om de veiligheidsmaatregelen te verbeteren, een verzekeringsprogramma, inspecties en audits. Er wordt een programma ontwikkeld om **alternatieve productiemogelijkheden** te creëren voor kindervoeding in Europa, China en Zuidoost-Azië. **Supply@Risk-programma** voor continuïteit van de levering van goederen en diensten. Deelname aan sectorbrede **protocollen voor dierziekten**.

FrieslandCampina en belastingen

FrieslandCampina neemt zijn verantwoordelijkheid bij het afdragen van belastingen.

Fiscale wet- en regelgeving

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

Fiscale positie in de jaarrekening

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

Belastingplanning

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

Verrekenprijzen

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

Fiscale beheersing en risicomanagement

FrieslandCampina's fiscaal beleid en *tax control framework* bevorderen een cultuur van consistent en coherent belastinggedrag dat in overeenstemming met wet- en regelgeving en tot doel heeft een duurzame en voorspelbare belastingpositie te creëren. FrieslandCampina is ervan overtuigd dat het opbouwen van professionele relaties met de belastingautoriteiten gebaseerd op wederzijds respect, transparantie en vertrouwen aan deze voorspelbaarheid bijdraagt. In Nederland neemt FrieslandCampina deel aan het horizontaal toezicht programma van de Nederlandse belastingdienst.

Verslag raad van commissarissen

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

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 15 februari 2019 heeft de raad van commissarissen de door de executive board opgestelde jaarrekening 2018 met de executive board besproken en ondertekend nadat de auditcommissie de jaarrekening in februari had besproken en de raad daarover had geadviseerd. De jaarrekening is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Van de winst van 203 miljoen euro wordt 73 miljoen euro toegerekend aan de minderheidsbelangen en 74 miljoen euro toegevoegd aan de algemene reserve. De resterende winst wordt als volgt bestemd: 47 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 2018 aan de orde komen. Ook zal de décharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2018 aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') wordt op 28 maart 2019 gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2018 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. inclusief de winstbestemming. Dit besluit wordt genomen door het bestuur van de coöperatie, dat de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uitoefent en als zodanig fungeert als de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap.

Vergaderingen van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar acht keer vergaderd. Ook buiten de reguliere vergaderingen was er onderling contact, evenals met leden van de executive board en het executive leadership team. Ter voorbereiding van de vergaderingen spraken de voorzitter en vicevoorzitter regelmatig met onder andere de ceo.

Een belangrijk en veelvuldig terugkerend onderwerp van aandacht in het afgelopen jaar was de voortgang van de transformatie van de onderneming. De uitkomsten van regelmatig uitgevoerde medewerkersonderzoeken bevestigen het beeld dat verreweg de meeste medewerkers de veranderingen hebben omarmd. In september werden twee dagen besteed aan de bespreking van de nieuwe strategie die door de executive board en de overige leden van het executive leadership team werd gepresenteerd. De raad heeft aangegeven deze strategie, die zich richt op langetermijnwaardecreatie binnen de onderneming en die tevens is afgestemd op de strategische richting van de zuivelcoöperatie, te ondersteunen. Afspraken zijn gemaakt over de wijze waarop de raad de voortgang van de strategie kan volgen.
De resultaatontwikkeling van de onderneming gedurende het verslagjaar had eveneens de bijzondere aandacht van de raad. De raad heeft erop toegezien dat de ledenraad hierover werd geïnformeerd.

De raad van commissarissen wijdde ook aandacht aan meer reguliere onderwerpen zoals de financiële positie, waarbij de auditcommissie aan de raad rapporteerde over haar bevindingen. Ook het jaarlijkse budget, acquisities, grote investeringsvoorstellen en de voortgang van grote investeringsprojecten en het interne risicobeheer kregen de nodige aandacht. De raad werd geïnformeerd over de analyse van risico's voor de bedrijfsvoering en de maatregelen die worden genomen om de belangrijkste risico's te mitigeren. In februari van het verslagjaar werd de jaarrekening 2017 en de tekst van het jaarverslag besproken met de executive board en de externe accountant en door de raad goedgekeurd. Het rapport over de bevindingen

van het eerste halfjaar werd door de externe accountant toegelicht en ook de *management letter* van de accountant werd met het management besproken. Geconstateerd kon worden dat het proces ook tijdens het verslagjaar steeds goed was dat er en een goede afstemming tussen management en de externe accountant bestond. De rapportage vermeldde geen materiële aandachtspunten.

In 2018 werd voorts bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- De raad werd regelmatig ingelicht over de voortgang met de introductie van een gecertificeerde, duurzame zuivellijn 'On the way to PlanetProof' in Nederland.
- De verantwoordelijk managers van de werkmaatschappijen in Pakistan en Duitsland informeerden de raad over de gang van zaken en ontwikkeling van resultaten van hun ondernemingen.
- De raad werd verder op de hoogte gesteld van de vorderingen op het gebied van duurzaamheid tegen vooraf vastgestelde prestatiedoelen en de wijze waarop de interne governance rondom duurzaamheid is georganiseerd.
- In de historische analyse van grotere acquisities werd besproken of en in hoeverre de aannames in de investeringsvoorstellen juist waren.
- De digitale activiteiten van de onderneming werden besproken, waarbij werd aangegeven op welke gebieden de focus ligt.
- De invoering van de coöperatieve strategie en in het bijzonder in relatie tot zaken die voor het beleid van de onderneming van belang zijn, werd uitvoerig besproken.

Onderwerpen als beloning, samenstelling van de raad van commissarissen, diversiteit, interne governance processen, en de evaluatie van het functioneren van de executive board kwamen aan de orde buiten aanwezigheid van de leden van de executive board. Tijdens deze besloten vergaderingen werd eveneens het verloop van de eigen vergaderingen geëvalueerd en werd op bepaalde onderwerpen nader gereflecteerd.

De evaluatie van het eigen functioneren en dat van zijn leden en commissies is dit jaar begeleid door een externe deskundige, die met alle leden van de raad heeft gesproken. Het algemene beeld dat daaruit naar voren kwam is dat de raad goed functioneert en in harmonie, met volle transparantie en respectvol samenwerkt. Ook de relatie met management is zeer open. Er wordt voldoende informatie gedeeld en de mate van betrokkenheid is goed. De commissies functioneren naar behoren en de samenstelling van de raad is goed in de zin dat de leden elkaar aanvullen op het gebied van kennis, ervaring en persoonlijkheden. De raad heeft tijdens de evaluatie ook aandacht besteed aan zijn eigen rol in het strategieproces en in dat kader ook welke onderwerpen hij nog wat uitvoeriger met management wil bespreken.

Commissies van de raad van commissarissen

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

Auditcommissie

Het jaarverslag en de jaarrekening over 2017 zijn besproken, evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board zoals opgenomen in het jaarverslag. Bij het bespreken van de resultaten van de onderneming, de jaar- en halfjaarverslagen, heeft de auditcommissie vooral aandacht besteed aan de meer technische verslaggevingsaspecten. Voorts werd gedurende het verslagjaar gesproken over de voortgang van de voorbereidingen van het geïntegreerde jaarverslag, waarin tevens het duurzaamheidsverslag is opgenomen, voor het eerst over 2018.

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. Het halfjaarverslag 2018, de bevindingen van de externe accountant met betrekking tot tussentijdse controlebevindingen zijn in dit verslagjaar uitgebreid aan de orde geweest. De lijst met opdrachten die door de onderneming aan de externe accountant is verstrekt, werd in het verslagjaar vier keer door de auditcommissie goedgekeurd. De auditcommissie was van oordeel dat de onafhankelijkheid van de externe accountant is gewaarborgd.

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 plan van activiteiten van de interne accountant en keurt dit goed. Tijdens elke reguliere vergadering

worden de controlebevindingen van de interne accountant en de voortgang op de acties ter opvolging van eerdere bevindingen besproken. Voorts werd de auditcommissie geïnformeerd over het functioneren van het Internal Control Framework en de analyse inzake de scheiding van functies. Ook werd gerapporteerd over de uitkomst van de analyse van de belangrijkste ondernemingsrisico's en de activiteiten die worden ondernomen om deze te mitigeren. Specifieke accounting-onderwerpen die aan de orde kwamen, waren onder meer de bespreking van een nieuwe boekhoudregel inzake lease accounting, een overzicht van de voorzieningen voor pensioenverplichtingen en de uitvoering van de jaarlijkse goodwill impairment-test.

De financiering van de onderneming werd door de commissie besproken. Daarnaast werd de ontwikkeling van krediet ratio's en de kredietbeoordeling door kredietbeoordelingsinstanties geëvalueerd. Tevens werd gesproken over de fiscale structuur van de onderneming. Ook werd een beleidsmaatregel aangepast die ziet op het afdekken van prijsrisico's in de handel in goederen.

De digitale strategie voor de onderneming werd toegelicht. De aanpak van cybersecurity risico's werd besproken, in het algemeen, maar ook op het gebied van *industrial automation*. Daarbij werd een update gegeven van de genomen en te nemen verbeteracties.
De voortgang van het Summit-project werd regelmatig besproken en de commissie constateerde dat de risico's en kosten onder controle zijn en de implementaties goed verlopen.

Ook werd een overzicht van materiële claims en voorzieningen voor claims besproken en rapporteerde het management over het naleven van de FrieslandCampina-gedragscode *Compass*.

In februari 2019 zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2018 besproken, evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board zoals opgenomen in het jaarverslag.

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

Remuneratie- en benoemingscommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bereidde de evaluatie van de raad van commissarissen, zijn commissies en individuele leden voor. Dit jaar werd deze evaluatie gefaciliteerd door een externe deskundige, die met elk van de leden afzonderlijk sprak en vervolgens een plenaire bespreking van de raad heeft begeleidde.

De activiteiten van de remuneratie- en benoemings-commissie op het gebied van beloning betroffen allereerst het finaliseren van het beloningsbeleid voor het executive leadership team. Dit beleid is vervolgens aan de raad van commissarissen ter goedkeuring voorgelegd en door deze goedgekeurd. Voorts bereidde de commissie ten aan zien van de beloning van de executive board de besluitvorming over de vaststelling van de variabele korte- en langetermijnbeloning over het vorige jaar voor en maakte de commissie een voorstel aan de raad voor de doelstellingen voor de variabele korte- en langetermijnbeloning voor de komende periode. In maart 2018 werden de details van de beloning van de leden van de executive board en de raad van commissarissen over het vorige jaar, alsmede het beloningsbeleid voor het executive leadership team gerapporteerd aan de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De commissie besprak de opvolgingsplanning voor executive board leden en overige executive leadership team-leden en werd geïnformeerd over het talentontwikkelingsbeleid. Voorts besprak de commissie met management de evaluatie van de voortang op het gebied van prestatie-management en adviseerde zij de raad over de benoeming van een nieuw lid van het executive leadership team.

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

Aanwezigheid bij vergaderingen

Leden raad van commissarissen	Vergaderingen raad van commissarissen (8)	Vergaderingen auditcommissie (5)	Vergaderingen remuneratie- en benoemingscommissie (5)
J.W. Addink-Berendsen	8/8	5/5	n.v.t.
W. Dekker	6/8	n.v.t.	5/5
B.E.G. ten Doeschot	8/8	n.v.t.	n.v.t.
L.W. Gunning	8/8	n.v.t.	n.v.t.
H.T.J. Hettinga	8/8	n.v.t.	n.v.t.
D.R. Hooft Graafland	8/8	5/5	n.v.t.
C.C.H. Hoogeveen	8/8	n.v.t.	n.v.t.
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	8/8	5/5	n.v.t.
F.A.M. Keurentjes	8/8	n.v.t.	5/5
G. Mulder	8/8	n.v.t.	n.v.t.
H. Stöcker	8/8	n.v.t.	n.v.t.
B. van der Veer	8/8	5/5	n.v.t.
W.M. Wunnekink	8/8	n.v.t.	4/5

Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit

Samenstelling raad van commissarissen en commissies; onafhankelijkheid

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

De samenstelling van de raad van commissarissen en zijn commissies per 15 februari 2019 staat op pagina 135 tot en met 137. Gedurende het verslagjaar is de samenstelling van de raad van commissarissen noch van de commissies gewijzigd. Ben van der Veer en René Hooft Graafland kwalificeren elk als *financieel expert* in de zin van het reglement van de raad van commissarissen.

Diversiteit

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden de raad van commissarissen het best in staat stelt zijn diverse verplichtingen tegenover de vennootschap en de betrokkenen bij de vennootschap te voldoen. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in de raad van commissarissen. Het streven is hierbij dat ten minste 30 procent van de zetels van de raad van commissarissen bezet wordt door vrouwen en tenminste 30 procent door mannen. Twee interne leden van de raad van commissarissen zijn vrouw; beiden zijn in december herbenoemd voor een termijn van vier jaar, evenals de voorzitter. Hiermee is in elk geval de representatie van vrouwelijke leden in de coöperatie (circa 15 procent) geborgd. Bij herbenoemingen wordt 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.

Samenstelling executive board en diversiteit

De samenstelling van de executive board per 15 februari 2019 is vermeld op pagina 138 en is gedurende het verslagjaar niet gewijzigd.

Diversiteit

Ook ten aanzien van de executive board en het executive leadership team is het streven een evenwichtige samenstelling, waarbij de combinatie van verschillende

ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden, de executive board en het executive leadership team het best in staat stelt optimaal te functioneren. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in zowel de executive board als het executive leadership team, met als doel een participatie in beide gremia van tenminste 30 procent mannen en tenminste 30 procent vrouwen. Met de samenstelling van de executive board en de executive leadership team per 15 februari 2019 wordt dit streven bereikt.
Omdat de voorkeur in het algemeen uitgaat naar het rekruteren van interne kandidaten voor beide gremia, is hierbij belangrijk dat ook in de gelederen onder de executive board voldoende vrouwelijke kandidaten voorhanden zijn. FrieslandCampina voert een diversiteitsbeleid dat erop gericht is het aantal vrouwen in deze gelederen te vergroten.

Tot slot

De raad van commissarissen dankt alle werknemers van FrieslandCampina voor hun inzet en toewijding in 2018, een jaar van transformatie waarin allen zijn gevraagd zich aan te passen aan de nieuwe organisatie en werkwijze. De executive board en het executive leadership team hebben hieraan in belangrijke mate bijgedragen om de transformatie tot een succes te maken, waarvoor de raad ook hen erkentelijk is.

Raad van commissarissen

Amersfoort, 15 februari 2019

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen

(per 18 december 2018)

	Datum ingang eerste termijn	Herbenoemd voor nieuwe termijn in December	Eind van lopende termijn: in December
J.W. Addink-Berendsen	16 December 2014	2018	2022
W. Dekker #	1 Juli 2017		2020
B.E.G. ten Doeschot	15 December 2015		2019
L.W. Gunning #	14 December 2011	2015	2019
H.T.J. Hettinga	20 December 2016		2020
D.R. Hooft Graafland #	1 Mei 2015	2018	2022
C.C.H. Hoogeveen	19 December 2017		2021
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	15 December 2010	2014, 2018	2022
F.A.M. Keurentjes*	31 December 2008	2010, 2014, 2018	2022
G. Mulder	20 December 2016		2020
H. Stöcker	14 December 2011	2015	2019
B. van der Veer #	16 December 2009	2013, 2017	2019
W.M. Wunnekink	16 December 2009	2013, 2017	2021

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

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

FrieslandCampina
nourishing by nature

Jaarrekening 2018

Inhoud

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
67 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen
68 Overige financiële activa
68 Voorraden
69 Handelsdebiteuren en overige vorderingen
69 Liquide middelen
70 Activa en passiva aangehouden voor verkoop
70 Eigen vermogen
73 Personeelsbeloningen
79 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
115 Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

123 **Overige gegevens**
123 Statutaire winstbestemmingsregeling
124 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	Toelichting	2018	2017
Netto-omzet	(2)	11.553	12.110
Kostprijs omzet	(3)	-9.761	-10.191
Brutomarge		**1.792**	1.919
Reclame- en promotiekosten	(3)	-540	-536
Verkoop- en algemene beheerskosten	(3)	-867	-867
Overige bedrijfslasten	(4)	-71	-155
Overige bedrijfsopbrengsten	(4)	28	83
Bedrijfsresultaat		**342**	444
Financieringsbaten	(5)	45	10
Financieringslasten	(5)	-52	-68
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(10)	22	21
Winst voor belastingen		**357**	407
Belastingen	(6)	-154	-180
Winst boekjaar		**203**	227
Winst toe te rekenen aan:			
• houders van ledenobligaties		47	44
• verstrekker van lening coöperatie		9	9
• aandeelhouder		74	143
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		**130**	196
Houders van minderheidsbelangen		73	31
Winst boekjaar		**203**	227

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's		2018		2017
Winst boekjaar		**203**		227
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening:				
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen, na aftrek van belastingen			8	
Valuta-omrekenverschillen, na aftrek van belastingen	-66		-203	
Waardemutaties in de reële waarde van effecten, na aftrek van belastingen			-19	
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	1		-3	
		-65		-225
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	-4		8	
		-4		8
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen		**-69**		-217
Totaalresultaat boekjaar		**134**		10
Totaalresultaat toe te rekenen aan:				
• aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		80		19
• houders van minderheidsbelangen		54		-9

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's	Toelichting	2018	2017
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(7)	3.282	3.208
Immateriële activa	(8)	1.708	1.757
Biologische activa	(9)	8	8
Latente belastingvorderingen	(18)	229	301
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10)	124	123
Personeelsbeloningen	(17)	8	10
Overige financiële activa	(11)	47	42
Vaste activa		**5.406**	5.449
Voorraden	(12)	1.367	1.518
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)	1.636	1.655
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		34	29
Overige financiële activa	(11)	21	35
Liquide middelen	(14)	356	356
Activa aangehouden voor verkoop	(15)	2	4
Vlottende activa		**3.416**	3.597
Totaal activa		**8.822**	9.046
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	114
Overige reserves		-282	-236
Algemene reserve		1.102	1.039
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**1.304**	1.287
Ledenobligaties		1.610	1.596
Lening coöperatie		295	295
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		**3.209**	3.178
Minderheidsbelangen		343	334
Totaal eigen vermogen	(16)	**3.552**	3.512
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(17)	433	475
Latente belastingverplichtingen	(18)	130	181
Voorzieningen	(19)	14	14
Rentedragende verplichtingen	(20)	1.035	999
Overige financiële verplichtingen	(21)	66	109
Langlopende verplichtingen		**1.678**	1.778
Rentedragende verplichtingen	(20)	616	661
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(22)	2.741	2.891
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		142	138
Voorzieningen	(19)	86	62
Overige financiële verplichtingen	(21)	7	4
Kortlopende verplichtingen		**3.592**	3.756
Totaal verplichtingen		**5.270**	5.534
Totaal passiva		**8.822**	9.046

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	Toelichting		2018		2017
Operationele activiteiten					
Winst voor belastingen			**357**		407
Aanpassingen voor:					
• rente	(5)	27		35	
• afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(7) (8)	362		368	
• bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(7) (8) (15)	22		75	
• bijzondere waardeverminderingen overige financiële activa				27	
• aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10)	-22		-21	
• overige financieringsbaten en -lasten		-29		15	
• uitgifte ledenobligaties		14		32	
• boekwinst op desinvesteringen		-6		-72	
• toegekende verzekeringscompensatie vaste activa				-10	
Totaal aanpassingen			**368**		449
Mutaties in:					
• voorraden		162		-57	
• vorderingen		50		-89	
• verplichtingen		-178		-94	
• personeelsbeloningen		-36		-46	
• voorzieningen	(19)	24		26	
Totaal mutaties			**22**		-260
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			**747**		596
Ontvangen dividend			23		22
Betaalde vennootschapsbelasting			-120		-162
Betaalde rente			-40		-49
Ontvangen rente			9		11
Nettokasstroom uit operationele activiteiten			**619**		418
Investeringsactiviteiten					
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-485		-530	
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		13		25	
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen				71	
Ontvangen aflossingen uit hoofde van verstrekte leningen		16		4	
Verstrekte leningen		-1		-14	
Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen	(1)	-37		-7	
Aankoop en verkoop van effecten				31	
Ontvangen verzekeringscompensatie vaste activa		4		6	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten			**-490**		-414
Financieringsactiviteiten					
Uitbetaald dividend aan houders van minderheidsbelangen		-63		-103	
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties		-42		-37	
Opgenomen rentedragende verplichtingen		851		1.886	
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-843		-1.843	
Transacties met houder put-optie	(26)			-8	
Aflossing voorwaardelijke verplichtingen	(26)			-17	
Investeringen in minderheidsbelangen	(1)	-2			
Afwikkeling derivaten en overige		-2		6	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten			**-101**		-116
Nettokasstroom			**28**		-112
Liquide middelen begin boekjaar [1]			193		354
Nettokasstroom			28		-112
Koersverschil liquide middelen			3		-49
Liquide middelen einde boekjaar [1]			**224**		193

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

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

In miljoenen euro's											2018
					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	1.596	295		-25	-211	1.039	**3.178**	334	**3.512**
Overzicht totaalresultaat voor de periode:											
• winst boekjaar			47	9				74	**130**	73	**203**
• overig totaalresultaat							-46	-4	**-50**	-19	**-69**
Totaalresultaat voor de periode			**47**	**9**			**-46**	**70**	**80**	**54**	**134**
Transacties met aandeel-houder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:											
• uitbetaald dividend aan houders van minderheidsbelangen										-63	**-63**
• uitbetaalde rentever-goeding aan verstrekker van lening coöperatie				-9				2	**-7**		**-7**
• uitbetaalde rentever-goeding aan houders van ledenobligaties			-47					11	**-36**		**-36**
• uitgifte ledenobligaties			14						**14**		**14**
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers			**-33**	**-9**				**13**	**-29**	**-63**	**-92**
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen:											
• transacties met houders van minderheidsbelangen								-20	**-20**	18	**-2**
Totaal transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen								**-20**	**-20**	**18**	**-2**
Einde boekjaar	**370**	**114**	**1.610**	**295**		**-25**	**-257**	**1.102**	**3.209**	**343**	**3.552**

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

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 aandeel-houder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:											
• uitbetaald dividend aan houders van minderheidsbelangen										-103	-103
• uitbetaalde rentever-goeding aan verstrekker van lening coöperatie				-10				2	-8		-8
• uitbetaalde rentever-goeding 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.

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 2018 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 2018 wordt, na ondertekening door de executive board en de raad van commissarissen op 15 februari 2019, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 28 februari 2019. Op 28 maart 2019 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 met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening of via het overig totaalresultaat in het eigen vermogen;
- nettopensioenverplichting (actief) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, gewaardeerd tegen reële waarde van de fondsbeleggingen, verminderd met de contante waarde van de toegezegde pensioenrechten.

Functionele valuta en presentatievaluta

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

Beoordelingen, schattingen en aannames

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

De schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld. Hierbij is mede gebruikgemaakt van opinies en adviezen van (externe) ter zake deskundigen. 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);
- 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

Op 14 februari 2018 heeft FrieslandCampina haar 50% belang in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd uitgebreid naar 100% door alle resterende aandelen over te nemen. Hiermee is China Huishan Dairy Investments een 100% dochteronderneming geworden van FrieslandCampina.

FrieslandCampina heeft op 15 november 2018 overheersende zeggenschap (100%) verkregen over Jana Foods LLC en Jana Dairy Imports LLC. Op 30 november 2018 heeft FrieslandCampina 100% van de aandelen in Millán Vicente S.L. overgenomen. Op 18 december 2018 heeft FrieslandCampina 100% van de aandelen in Best Cheese Corporation en Best Cheese Import Inc. overgenomen. Vanaf deze data worden bovengenoemde entiteiten volledig meegeconsolideerd.

FrieslandCampina heeft een direct belang van 50% in DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG. Daarnaast 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, indien van toepassing, 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.

Voor een nader inzicht in de verwerking van bovenstaande in de jaarrekening wordt verwezen naar toelichting 1, 10 en 16 in de jaarrekening.

1 Acquisities

Acquisities 2018

Op 20 augustus 2018 heeft FrieslandCampina de inkoop-, productie- en distributieactiviteiten van kaas in Nederland overgenomen van Best Cheese Holland B.V. alsmede de productie en distributie van zuivel dippers in Nederland.

Op 15 november 2018 heeft FrieslandCampina de kaasimporteur en -distributeur Jana Foods in de Verenigde Staten overgenomen. Jana Foods importeert en verkoopt kaas van FrieslandCampina en van andere leveranciers.

Op 30 November 2018 heeft FrieslandCampina de distributie-activiteiten van Millán Vicente in Spanje overgenomen door middel van acquisitie van 100% van de aandelen in Millán Vicente S.L.

Op 18 December 2018 heeft FrieslandCampina 100% van de aandelen van Best Cheese Corporation en Best Cheese Import Inc. overgenomen van Best Cheese America's B.V. De overgenomen activiteiten bestaan voornamelijk uit het importeren en distribueren van kaas in de Verenigde Staten.

De activiteiten van bovengenoemde acquisities zijn ondergebracht binnen de business group Consumer Dairy.

De reële waarde van de verworven activa en aangegane verplichtingen met betrekking tot bovenstaande acquisities die op de acquisitiedatum zijn erkend, bedragen gezamenlijk:

Grond, gebouwen en installaties	6
Immateriële activa	12
Voorraden	12
Handelsvorderingen en overige activa	13
Liquide middelen	2
Latente belastingverplichtingen	-2
Overige verplichtingen	-21
Saldo identificeerbare activa en verplichtingen	**22**

De reële waarde van de verworven netto identificeerbare activa en aangegane verplichtingen is vastgesteld op basis van de voorlopige 'purchase price allocations'. Binnen een jaar na de acquisities zal FrieslandCampina de 'purchase price allocations' definitief afronden.

De handelsvorderingen bedragen EUR 11 miljoen. Het gehele bedrag wordt als inbaar beschouwd op acquisitiedatum.

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

Betaalde vergoeding	39
Voorwaardelijke verplichting	6
Reële waarde van identificeerbare activa en verplichtingen	-22
Goodwill	**23**

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

De acquisitiegerelateerde kosten bedragen in totaal EUR 1 miljoen. Deze kosten hebben onder andere betrekking op adviesdiensten, externe juridische dienstverlening en due dilligence-werkzaamheden.

Vanaf de data van acquisities hebben deze acquisities voor EUR 4 miljoen bijgedragen aan de netto-omzet en voor EUR 0 miljoen bijgedragen aan resultaat. Management schat in dat als de overnames per 1 januari 2018 hadden plaatsgevonden, de geconsolideerde netto-omzet en winst van FrieslandCampina van 2018 respectievelijk EUR 11.629 miljoen en EUR 205 miljoen zou hebben bedragen.

Aankoop van additioneel belang in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd
Op 14 februari 2018 heeft FrieslandCampina de resterende 50% van de aandelen in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd. overgenomen van China Huishan Dairy Holdings Company Ltd.

China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd. werd reeds volledig meegeconsolideerd. Deze uitbreiding van het belang is verwerkt als een transactie tussen aandeelhouders, zoals hieronder samengevat:

Vergoeding betaald aan minderheidsaandeelhouders	-2
Boekwaarde van het additionele belang	-18
Verschil opgenomen in eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	**-20**

2 Netto-omzet

Netto-omzet naar geografische locatie afnemer

	2018		2017	
		%		%
Nederland	2.588	22	2.836	23
Duitsland	1.069	9	1.171	10
Rest van Europa	2.737	24	2.856	24
Azië en Oceanië	3.753	32	3.834	32
Afrika en het Midden-Oosten	1.001	9	976	8
Noord- en Zuid-Amerika	405	4	437	3
	11.553	**100**	12.110	100

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

3 Bedrijfskosten

	2018	2017
Melk leden-melkveehouders	-3.933	-4.346
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.463	-3.521
Personeelskosten	-1.123	-1.103
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-362	-368
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-15	-44
Reclame- en promotiekosten	-540	-536
Transportkosten	-500	-509
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-334	-330
Energiekosten	-185	-191
Overige	-713	-646
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	**-11.168**	-11.594

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2018 in totaal EUR 80 miljoen (2017: EUR 81 miljoen), waarvan EUR 44 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2017: EUR 45 miljoen).

In de bedrijfskosten zijn operationele leasekosten opgenomen voor EUR 60 miljoen (2017: EUR 66 miljoen).

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

Personeelskosten

	2018		2017	
		%		%
Lonen en salarissen	-914	81	-895	81
Sociale lasten	-109	10	-111	10
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	-100	9	-97	9
	-1.123	**100**	-1.103	100

Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's)

	2018		2017 [1]	
		%		%
Consumer Dairy	13.610	57	13.752	58
Specialised Nutrition	2.348	10	2.241	10
Ingredients	3.248	14	3.060	13
Dairy Essentials	2.763	11	2.684	11
Corporate en overige	1.800	8	1.938	8
	23.769	**100**	23.675	100

[1] Vanaf 1 januari 2018 is binnen FrieslandCampina de business group structuur aangepast. Voor een beschrijving van business groups wordt verwezen naar pagina 7 van het bestuursverslag. Deze aanpassing heeft als gevolg dat de allocatie van de fte's naar business groepen is gewijzigd.

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)

	2018		2017	
		%		%
Nederland	7.701	32	7.604	32
Duitsland	1.623	7	1.603	7
Rest van Europa	3.937	17	3.774	16
Azië en Oceanië	9.306	39	9.518	40
Afrika en het Midden-Oosten	1.029	4	1.010	4
Noord- en Zuid-Amerika	173	1	166	1
	23.769	**100**	23.675	100

4 Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

	2018	2017
Overige bedrijfslasten		
Implementatiekosten ICT-standaardisatieprogramma	-18	-27
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisatievoorzieningen (toelichting 19)	-33	-47
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties (toelichting 7)	-7	-31
Bijzondere waardevermindering effecten		-27
Overige bedrijfslasten	-13	-23
	-71	-155
Overige bedrijfsopbrengsten		
Baten uit verkoop van grond, gebouwen, installaties en bedrijfsonderdelen	6	63
Bate uit verkoop effecten		9
Verzekeringscompensatie	12	10
Overige bedrijfsopbrengsten	10	1
	28	83

Verzekeringscompensatie
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. In 2017 is EUR 10 miljoen toegekend door verzekeringsmaatschappijen als vergoeding voor materiële schade. In 2018 is EUR 12 miljoen toegekend door verzekeringsmaatschappijen als vergoeding voor schade als gevolg van het verlies van omzet en additionele kosten voor tijdelijke maatregelen.

Terugname bijzondere waardevermindering
Als gevolg van het besluit om de productielocatie Rijkevoort open te houden is een bate verantwoord van EUR 7 miljoen in verband met een gedeeltelijke terugname van een bijzondere waardevermindering.

5 Financieringsbaten en -lasten

	2018	2017
Financieringsbaten		
Rentebaten	7	10
Overige financieringsbaten	38	
	45	10
Financieringslasten		
Rentelasten	-34	-45
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	-11	-2
Overige financieringslasten	-7	-21
	-52	-68

De overige financieringsbaten hebben met name betrekking op een reële waarde-aanpassing van de put-optie verplichting. Voor meer informatie, zie toelichting 26. Daarnaast bestaan de overige financieringsbaten uit het resultaat op afdekkingsderivaten van EUR 8 miljoen (2017: last van EUR 11 miljoen).

De overige financieringslasten bestaan onder meer uit amortisatie van transactiekosten en betaalde vergoedingen voor langlopende leningen van EUR 3 miljoen (2017: EUR 7 miljoen). Daarnaast bestaan de overige financieringslasten uit de oprenting van put-optie verplichtingen van EUR 3 miljoen (2017: EUR 3 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 2018 heeft FrieslandCampina hierop een positief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 16 miljoen (2017: EUR 41 miljoen negatief).

6 Belastingen

	2018	2017
Specificatie belastinglasten		
Acute belasting huidig boekjaar	-114	-145
Aanpassing voorgaande boekjaren	-4	7
Acute belasting	**-118**	-138
Latente belasting huidig boekjaar	3	-4
Aanpassingen in latente belastingen, toe te schrijven aan veranderingen in de belastingtarieven	-1	5
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-38	-43
Latente belasting	**-36**	-42
Belastingdruk	**-154**	-180

	2018		2017	
Effectieve belastingdruk	Bedrag	%	Bedrag	%
Winst voor belastingen	357		407	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	-89	25,0	-102	25,0
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	6	-1,7	6	-1,5
Effect wijziging belastingtarieven	-1	0,3	5	-1,2
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	-1,1	6	-1,5
Bronbelasting op dividenden	-9	2,5	-12	2,9
Niet-aftrekbare kosten	-30	8,4	-50	12,3
Onbelaste baten	7	-2,0	3	-0,7
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-38	10,6	-43	10,6
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	-4	1,1	7	-1,7
Effectieve belastingdruk	**-154**	**43,1**	-180	44,2

	2018			2017		
	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	-47	11	-36	-44	10	-34
	-56	**13**	**-43**	-53	12	-41
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat						
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen				11	-3	8
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	-65	-1	-66	-210	7	-203
Waardemutatie joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	1		1	-3		-3
Waardemutatie financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop				-33	6	-27
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	3	-7	-4	11	-3	8
	-61	**-8**	**-69**	-224	7	-217

7 Grond, gebouwen en installaties

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

					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

Zie toelichting 1 voor nadere toelichting over de mutatie uit hoofde van 'verworven middels acquisitie'.

De investeringen van EUR 408 miljoen hebben voornamelijk betrekking op de uitbreiding van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland.

De bijzondere waardeverminderingen in 2018 hebben met name betrekking op de aangekondigde sluitingen van de productielocaties Bree (België), Saint-Paul-en-Jarez en Sénas (Frankrijk) en Jeddah (Saoedi Arabië). De overige bijzondere waardeverminderingen hebben bettrekking op activa die zijn vervangen of buiten gebruik zijn gesteld.

De terugname van de bijzondere waardevermindering in 2018 heeft met name betrekking op de productielocatie in Rijkevoort.

De boekwaarde van gebouwen, machines en installaties waarop financiële leaseovereenkomsten van toepassing zijn, bedraagt EUR 5 miljoen (2017: EUR 5 miljoen).

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 118 miljoen (2017: EUR 109 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties.

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 2 miljoen (2017: EUR 4 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rentepercentage is 1,5% (2017: 1,8%).

8 Immateriële activa

					2018
	Goodwill	Handelsmerken, klantrelaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	**Totaal**
Aanschafwaarde	1.330	527	310	105	**2.272**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-119	-192		**-515**
Boekwaarde begin boekjaar	**1.126**	**408**	**118**	**105**	**1.757**
Verworven middels acquisitie	23	12			**35**
Investeringen als gevolg van interne ontwikkeling				23	**23**
Investeringen			3	28	**31**
Valuta-omrekenverschillen	-34	-38			**-72**
Herclassificaties			112	-109	**3**
Amortisatie		-26	-43		**-69**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.115**	**356**	**190**	**47**	**1.708**
Aanschafwaarde	1.319	469	422	47	**2.257**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-113	-232		**-549**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.115**	**356**	**190**	**47**	**1.708**

					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	310	105	2.272
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-119	-192		-515
Boekwaarde einde boekjaar	1.126	408	118	105	1.757

FrieslandCampina is in 2010 een wereldwijd ICT-standaardisatieprogramma gestart. Gedurende 2018 is hiervoor een bedrag van EUR 23 miljoen geactiveerd (2017: EUR 32 miljoen), waarvan het gedeelte dat eind 2018 nog in uitvoering is in de verloopstaat is verantwoord onder de categorie 'Immateriële activa in uitvoering'. De amortisatie in 2018 op het ICT-standaardisatieprogramma bedroeg EUR 29 miljoen (2017: EUR 30 miljoen) waarbij de afschrijvingstermijn is aangepast van 5 naar 7 jaar.

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 2020 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.

Vanaf 1 januari 2018 is binnen FrieslandCampina de business group structuur aangepast. Voor een beschrijving van de business groups wordt verwezen naar pagina 7 van het bestuursverslag. Deze aanpassing in de management structuur en de rapportering aan de executive board heeft als gevolg dat de allocatie van de goodwill is gewijzigd.

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

	31 december 2018	**Aannames 2018**		
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Discontovoet voor belastingen
Dairy Essentials	14	1,5	3	5
Consumer Dairy	713	3,0	9	8
Specialised Nutrition	227	3,0	7	8
Ingredients	161	2,5	10	8
	1.115			

	31 december 2017	Aannames 2017		
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Discontovoet voor belastingen
Consumer Products EMEA	530	3,5	7	10
Consumer Products Asia	297	3,5	5	10
Consumer Products China	105	3,0	8	9
Cheese, Butter & Milkpowder	33	1,5	2	7
Ingredients	161	2,5	11	8
	1.126			

De goodwill impairment test is uitgevoerd in het eerste halfjaar waardoor de impact van acquisities die hebben plaatsgevonden in het tweede halfjaar niet zijn inbegrepen in bovenstaande aannames.

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 de outlook 2018 en de meerjarenplannen tot en met 2021. Tevens wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die de business group Dairy Essentials (in 2017: Cheese, Butter & Milkpowder) vervult bij het verwerken van ledenmelk en vet in het bijzonder. Deze compensatie door de andere business groups dient ter dekking van het verlies op de verwerking van ledenmelk in basiszuivelproducten, dat de business group Dairy Essentials realiseert, doordat alle melk aangeleverd door de ledenmelkveehouders 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 2018 heeft FrieslandCampina 3.170 volwassen koeien die in staat zijn om melk te produceren (2017: 3.179) en 2.580 onvolwassen koeien die worden grootgebracht om melk te produceren in de toekomst (2017: 2.197).

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.

	2018		2017	
	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen
Boekwaarde	83	41	83	40
Aandeel in:				
Winst of verlies uit voortgezette activiteiten, na aftrek van belastingen	15	7	14	7
Overig totaalresultaat	1		-3	
Totaalresultaat	**16**	**7**	11	7

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 (2017: EUR 65 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen goodwill betreft (2017: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2018 bedraagt EUR 9 miljoen (2017: EUR 10 miljoen).

Voor een opsomming van de belangrijkste joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar pagina 115.

11 Overige financiële activa

	2018	2017
Langlopende overige financiële activa		
Verstrekte leningen	19	24
Effecten	1	1
Derivaten	21	15
Langlopende vorderingen	6	2
	47	42
Kortlopende overige financiële activa		
Derivaten	3	8
Overige	18	27
	21	35

Een lening van EUR 3 miljoen aan de joint venture Great Ocean Ingredients Pty. Ltd. is volledig opgenomen onder de kortlopende overige financiële activa (2017: EUR 5 miljoen langlopend en EUR 1 miljoen kortlopend).

De gemiddelde rentevergoeding van de verstrekte leningen is ultimo 2018 4,9% (2017: 2,5%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 14 miljoen na 2022. De verstrekte leningen zijn allemaal nog binnen de vervaltermijn.

Kortlopende overige financiële activa 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.

De voorziening voor verwachte kredietverliezen met betrekking tot overige financiële activa is ultimo 2018 niet significant.

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

	2018	2017
Grond- en hulpstoffen	450	565
Gereed product en handelsgoederen	981	1.024
Afwaardering naar lagere marktwaarde	-64	-71
	1.367	1.518

Van de voorraden is EUR 271 miljoen (2017: EUR 300 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

	2018	2017
Handelsdebiteuren	1.346	1.334
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren	-20	-17
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	11	
Overige vorderingen	54	90
	1.391	1.407
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	134	150
Vooruitbetalingen	111	98
	1.636	1.655

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren		
Begin boekjaar	-17	-30
Valuta-omrekenverschillen		1
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-9	-5
Vrijvallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	3	7
Afboeking handelsdebiteuren	3	10
Einde boekjaar	**-20**	-17

	2018			2017		
Betalingstermijn handels-debiteuren en overige vorderingen	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	1.157	-4	**1.153**	1.201	-5	1.196
Overschrijding minder dan 3 maanden	228	-4	**224**	205	-2	203
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	12		**12**	8	-1	7
Overschrijding meer dan 6 maanden	14	-12	**2**	10	-9	1
	1.411	**-20**	**1.391**	1.424	-17	1.407

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 toename van de voorziening als gevolg van IFRS 9 is niet significant.

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 2018 bedraagt de verzekerde positie EUR 226 miljoen (2017: EUR 261 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

14 Liquide middelen

	2018	2017
Deposito's	129	101
Overige liquide middelen	227	255
	356	356

Een tegoed van EUR 3 miljoen (2017: EUR 36 miljoen) voor met name intercompany-leveringen in Nigeria staat niet geheel ter vrije beschikking. Dit tegoed komt vrij op het moment van levering van de goederen, normaliter binnen 2 tot 4 weken.

15 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

	2018	2017
Activa aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar	4	5
Overboeking van grond, gebouwen en installaties		20
Overboeking van immateriële activa		33
Overboeking van vlottende activa		21
Desinvesteringen	-2	-76
Terugname bijzondere waardeverminderingen		1
Einde boekjaar	**2**	4
Passiva aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar		
Overboeking van kortlopende en langlopende verplichtingen		35
Desinvesteringen		-35
Einde boekjaar		

Activa aangehouden voor verkoop bestaan eind 2018 uit grond, gebouwen en installaties.

Het totale resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop bedraagt in 2018 EUR 2 miljoen (2017: EUR 63 miljoen) en 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 2018 is EUR 47 miljoen (2017: EUR 44 miljoen) toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledenobligaties. Daarnaast is in 2018 EUR 14 miljoen (2017: EUR 32 miljoen) toegekend aan leden-melkveehouders door middel van de uitgifte van ledenobligaties-vast en -vrij als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties in 2018.

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 2018 is EUR 9 miljoen (2017: 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 2018 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.

						2018
	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC [1]	Engro Foods Ltd.	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG [1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad [1]	Overige	**Totaal**
Percentage minderheidsbelang	32,19%	49%	50%	49,04%		
Vaste activa	54	282	56	22		
Vlottende activa	177	60	86	59		
Langlopende verplichtingen	-8	-81	-20	-2		
Kortlopende verplichtingen	-180	-54	-30	-58		
Netto-activa	**43**	**207**	**92**	**21**		
Boekwaarde minderheidsbelang	14	101	141	11	76	**343**
Netto-omzet	370	226		219		
Winst boekjaar	32	0	57	24		
Overig totaalresultaat	-12	-42	-3	-1		
Totaalresultaat voor de periode	**20**	**-42**	**54**	**23**		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	10		30	12	21	**73**
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-4	-21	-1		7	**-19**
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	8	-1	-20	18	58	**63**
Kasstroom uit operationele activiteiten	-1	11		8		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-28	-10		-3		
Kasstroom uit financierings-activiteiten	-2	-3		-36		
Nettokasstroom	**-31**	**-2**		**-31**		

[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 2017 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.

							2017
	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC	Engro Foods Ltd.	China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd.	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG [1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	Totaal
Percentage minderheidsbelang	32,19%	49,00%	50,00%	50,00%	49,04%		
Vaste activa	54	357	49	56	22		
Vlottende activa	177	64	16	86	59		
Langlopende verplichtingen	-8	-118	-12	-20	-2		
Kortlopende verplichtingen	-180	-52	-90	-30	-58		
Netto-activa	43	251	-37	92	21		
Boekwaarde minderheidsbelang	14	123	-18	141	11	63	334
Netto-omzet	370	291	31		219		
Winst boekjaar	32	-11	-75	57	24		
Overig totaalresultaat	-12	-63	-1	-3	-1		
Totaalresultaat voor de periode	20	-74	-76	54	23		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	10	-6	-37	30	12	22	31
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-4	-31	-1	-1		-2	-40
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	8	32		-20	18	19	103
Kasstroom uit operationele activiteiten	-1	39	-3		8		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-28	-12	-1		-3		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-2	-38			-36		
Nettokasstroom	-31	-11	-4		-31		

[1] De netto-omzet en kasstromen van deze entiteit zijn niet openbaar beschikbaar.

17 Personeelsbeloningen

	2018	2017
Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen		
Nettopensioenverplichting	406	446
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	19	19
	425	465

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 64.786	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zuivel
Tussen EUR 64.786 en EUR 105.075	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling
Boven EUR 105.075	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 2018 beide: EUR 1.367 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 2018 52% (2017: 53%) 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 2018 bedroeg de dekkingsgraad 110,4% bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2017: 118,7%).
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 51% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 32% uit voormalig medewerkers en voor 17% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 19 jaar.
Belangrijkste risico's	Het belangrijkste risico is dat de dekkingsgraad ultimo enig kalenderjaar tot onder de 110% zakt. In dat geval is FrieslandCampina, wanneer deze situatie voor een aaneengesloten periode van 1,5 jaar lang zo blijft, verplicht de dekkingsgraad weer tot 110% aan te vullen. Aangezien de pensioenverplichtingen in het contract op basis van een vaste rente worden berekend, is de ontwikkeling van de beleggingen van significante invloed op de dekkingsgraad.

Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Campina-medewerkers
De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Campina-medewerkers, betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling bevat ultimo 2018 39% (2017: 39%) van de totale brutopensioenverplichting. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden gedurende de looptijd van de vijfjarige cao (tot 2020) jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie van 1,75%, zolang het dienstverband voortduurt. Deze indexatie, die is ondergebracht bij een verzekeraar, wordt verhoogd met een vaste inkoop voor indexatie na pensionering en betreft een volledig garantiecontract zonder winstdeling.

Overige regelingen Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie
Naast de hierboven genoemde regelingen hebben de Nederlandse medewerkers, die eind 2005 in dienst waren, eventueel recht op een aanvullend – per individu vastgesteld – pensioenkapitaal als zij vanuit actief dienstverband pensioneren. Toekenning van dit voorwaardelijke kapitaal vindt plaats in 2021 of bij eerder pensioneren. Op dat moment worden tegen de dan geldende tarieven voor deze kapitalen door FrieslandCampina pensioenrechten ingekocht. Deze regeling omvat ultimo 2018 3% (2017: 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% (2017: 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]	**2018**	2017
	%	%
Discontovoet	1,7 - 1,9	1,8 - 2,0
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie / stijging franchise	2,0	2,0
Indexatie		
- actieven	1,8	1,8
- inactieven en gepensioneerden	1,5	2,0
Levensverwachting	in jaren	in jaren
- 65 jarige man / vrouw einde jaar	20,3 / 23,1	20,3 / 23,4
- 65 jarige man / vrouw over 20 jaar	22,7 / 25,3	22,8 / 25,8

[1] De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van Nederlandse medewerkers, welke 92% (2017: 92%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2017: 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	
	2018	2017	**2018**	2017	**2018**	2017
Begin boekjaar	**3.917**	4.010	**-3.471**	-3.498	**446**	512
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
Kosten voor opbouw	13	13			13	13
Aanpassing pensioenregeling		-4				-4
Rentelasten of -baten	74	74	-66	-64	8	10
Administratie- en uitvoeringskosten			1	1	1	1
Totaal	**87**	83	**-65**	-63	**22**	20
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:						
Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			257	45	257	45
Wijzigingen in financiële veronderstellingen	-188	-33			-188	-33
Wijzigingen in demografische veronderstellingen	-46	-6			-46	-6
Bestandsontwikkelingen	-27	-17			-27	-17
Totaal herwaardering	**-261**	-56	**257**	45	**-4**	-11
Valuta-omrekenverschillen	-1	-7	1	3		-4
Totaal	**-262**	-63	**258**	48	**-4**	-15
Overig						
Bijdragen aan de regeling			-58	-63	-58	-63
Betaalde uitkeringen	-105	-105	105	105		
Overboeking naar verplichtingen aangehouden voor verkoop		-8				-8
Totaal	**-105**	-113	**47**	42	**-58**	-71
Einde boekjaar	**3.637**	3.917	**-3.231**	-3.471	**406**	446
Rubricering:						
Vaste activa					8	10
Langlopende verplichtingen					414	456

Van de brutopensioenverplichting eind 2018 van EUR 3.637 miljoen is EUR 230 miljoen nog niet gefinancierd (2017: EUR 3.917 miljoen waarvan EUR 239 miljoen nog niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 58 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2018 betaalde premies, waarvan EUR 16 miljoen betrekking heeft op het jaar 2017.

Baten en lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**2018**	2017
Kosten voor opbouw	-13	-13
Aanpassing pensioenregeling		4
Rentelasten of -baten	-8	-10
Administratie- en uitvoeringskosten	-1	-1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**-22**	-20
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-87	-86
Aandeel werknemers in pensioenlasten	10	10
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-99**	-96
Lasten uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-1	-1
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-100**	-97

FrieslandCampina verwacht in 2019 EUR 41 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 15 miljoen betrekking heeft op het jaar 2018. Van het resterende bedrag van EUR 26 miljoen heeft EUR 7 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 2019 EUR 88 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:

			2018			2017
	%	%	%	%	%	%
	Ondernemings-pensioenfonds	Verzekerings-contract	Buitenlandse pensioenregelingen	Ondernemings-pensioenfonds	Verzekerings-contract	Buitenlandse pensioenregelingen
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		
Overige beleggingen			3			3
Garantiewaarde verzekeringscontract		55			55	
Totaal	**42**	**55**	**3**	42	55	3

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds en de garantiewaarde van het verzekeringscontract maken eind 2018 respectievelijk 42% en 55% uit van de totale beleggingen (2017: 42% en 55%). 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 2018 voor 50% wordt bijgedragen door staatsobligaties en voor 50% 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 65% uit vastrentende waarden, 28% uit aandelen en 7% uit overige beleggingen.

Omdat de verzekeraar de pensioenverplichtingen vaststelt op een vaste rente, is er beperkt sprake van rente-afdekking. De beleggingen in de buitenlandse pensioenregelingen omvatten 3% van de totale beleggingen (2017: 3%) en hebben grotendeels betrekking op verzekeringscontracten.

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

Effect op de brutopensioenverplichting ultimo jaar	**2018**		2017	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discontovoet met 0,25%	-148	158	-168	180
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	125	-118	143	-135
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	138	-137	155	-153

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

						2018
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verlies-compensaties en faciliteiten	**Totaal**
Begin boekjaar	-67	-15	71	88	43	**120**
Ontstaan door acquisitie		-2				**-2**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	5	-3	-11		-27	**-36**
Opgenomen in eigen vermogen			-7	-1	13	**5**
Valuta-omrekenverschillen	3	10			-1	**12**
Overige						
Einde boekjaar	**-59**	**-10**	**53**	**87**	**28**	**99**

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

	Vorderingen	Verplichtingen	**Netto**
Grond, gebouwen en installaties	2	61	**-59**
Immateriële activa	83	93	**-10**
Personeelsbeloningen	56	3	**53**
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	93	6	**87**
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	28		**28**
Saldering	-33	-33	
Nettovordering	**229**	**130**	**99**

						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

De niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 28 miljoen (2017: EUR 43 miljoen). Daarvan betreft EUR 21 miljoen (2017: EUR 21 miljoen) niet-gerealiseerde verliescompensaties en EUR 7 miljoen (2017: EUR 22 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:

	2018	2017
Niet-gewaardeerde verliezen	115	58
Niet-gewaardeerde faciliteiten	73	40
	188	98

De nominale waarde van de niet-gerealiseerde verliescompensaties bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 449 miljoen (2017: EUR 353 miljoen). De stijging van de niet-gerealiseerde verliescompensaties ten opzichte van vorig jaar is met name het gevolg van het herleven van de eerder afgeboekte verliezen in Duitsland. Van deze niet-gewaardeerde verliezen verstrijkt EUR 151 miljoen binnen 10 jaar (2017: EUR 154 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

19 Voorzieningen

	2018			2017		
	Reorganisatie-kosten	Overige voorzieningen	**Totaal**	Reorganisatie-kosten	Overige voorzieningen	Totaal
Begin boekjaar	62	14	**76**	28	22	50
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	32	34	**66**	49	2	51
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-4	-5	**-9**	-5	-6	-11
Onttrekkingen	-32	-1	**-33**	-10	-4	-14
Einde boekjaar	**58**	**42**	**100**	62	14	76
Langlopende voorzieningen	8	6	**14**	9	5	14
Kortlopende voorzieningen	50	36	**86**	53	9	62
	58	**42**	**100**	62	14	76

Reorganisatiekosten

De reorganisatievoorzieningen per einde boekjaar hebben voornamelijk betrekking op de aangekondigde sluiting van productielocaties in Bree (België), Saint-Paul-en-Jarez en Sénas (Frankrijk) en Gütersloh (Duitsland) en het in 2017 gestarte organisatie-transformatie programma van FrieslandCampina. Hiervoor zijn gedurende 2017 en 2018 reorganisatievoorzieningen gevormd die voornamelijk betrekking hebben op ontslagvergoedingen en bijkomende kosten.

De onttrekkingen in 2018 hebben hoofdzakelijk betrekking op de voorzieningen voor de locaties in Duitsland en het organisatie-transformatie programma van FrieslandCampina.

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

Overige voorzieningen

FrieslandCampina is van tijd tot tijd betrokken bij juridische en arbitrageprocedures die voortvloeien uit de normale gang van zaken. Waar specifieke problemen zich voordoen, worden voorzieningen getroffen voor zover nodig. FrieslandCampina is betrokken bij een aantal lopende onderzoeken door nationale mededingingsautoriteiten waarvoor een voorziening is getroffen. Vanwege de aard van de rechtszaken is de timing van het gebruik van deze voorzieningen onzeker.

20 Rentedragende verplichtingen

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

				2018		2017
	Jaar van aflossing	Nominale rente %		Boekwaarde		Boekwaarde
Syndicaat (variabele rente)	2018-2019	0,3	20		50	
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2019-2026	0,8	150		100	
International Finance Corporation (variabele rente)	2019-2026	4,1	87		83	
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen			62		121	
Verplichtingen aan kredietinstellingen				**319**		354
Private Placement (vaste rente)	2020	5,7	116		110	
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0	70		67	
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	127		122	
Private Placement (vaste rente)	2018-2027	4,0	160		170	
Verplichtingen aan institutionele beleggers				**473**		469
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2021-2026	1,4	300		300	
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen				**300**		300
Euro commercial paper (variabele rente)	2018-2019	-0,3	290		221	
Belgisch commercial paper (variabele rente)	2018	0,0			25	
Overige ongecommitteerde faciliteiten (variabele rente)	2018-2019	0,1	100		70	
Ongecommitteerde faciliteiten				**390**		316
Fonterra Finance Corporation Ltd. (variabele rente)	2018-2025	2,1	13		14	
China Huishan Dairy Holdings (Hong Kong) Ltd. (variabele rente)	2018	4,4			16	
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2018-2019	0,4	22		24	
Rekening-courant banken (variabele rente)	2018-2019	2,1	132		163	
Financiële leaseverplichtingen (vaste rente)	2018-2037	5,6	4		5	
Geactiveerde afsluitkosten	2018-2027		-4		-5	
Overige rentedragende verplichtingen			2		4	
Overige				**169**		221
Rentedragende verplichtingen				**1.651**		1.660
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen				1.035		999
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen				616		661

De nominale waarde van de rentedragende verplichtingen wijkt niet af van de boekwaarde. De gemiddelde rentevergoeding over de rentedragende verplichtingen ultimo 2018 bedraagt inclusief het effect van de cross currency swaps 1,9% (2017: 2,2%).

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

Verplichtingen aan kredietinstellingen

In de tweede helft van 2017 heeft FrieslandCampina de kredietfaciliteit, afgesloten met een syndicaat van kredietinstellingen, aangepast met gunstigere voorwaarden als gevolg van het verkrijgen van een publieke kredietbeoordeling waarbij de faciliteit is verlaagd tot EUR 1 miljard met een looptijd van 5 jaar. In de tweede helft van 2018 heeft FrieslandCampina gebruikt gemaakt van een optie tot verlenging van deze faciliteit tot oktober 2023. Op 31 december 2018 is er voor een bedrag van EUR 20 miljoen getrokken op de kredietfaciliteit (2017: EUR 50 miljoen), die geheel als kortlopend is aangemerkt.

In 2016 is FrieslandCampina een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) overeengekomen van maximaal EUR 150 miljoen. Deze lening wordt gebruikt voor onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe producten. Per 31 december 2018 is het gehele bedrag van EUR 150 miljoen getrokken op deze lening (2017: EUR 100 miljoen).
De lening bestaat uit drie delen met vaste rentetarieven. De looptijden variëren van 3 tot 10 jaar. De leningen zijn voor een bedrag van EUR 146 miljoen verantwoord onder de langlopende rentedragende verplichtingen en een bedrag van EUR 4 miljoen is als kortlopend gerubriceerd. De kosten voor uitgifte van de leningen zijn geactiveerd en worden geamortiseerd worden over de looptijd.

FrieslandCampina is een lening bij International Finance Corporation (IFC) aangegaan van USD 100 miljoen, als onderdeel van de acquisitie van een 51%-belang in Engro Foods. Een bedrag van EUR 12 miljoen verplichting aan IFC is per ultimo december 2018 als kortlopend gerubriceerd.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen aan IFC omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente, zie ook toelichting 21.

Verplichtingen aan institutionele beleggers (Private Placements)
FrieslandCampina heeft bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten van Amerika onderhandse leningen geplaatst van in totaal USD 543 miljoen (2017: USD 563 miljoen). In 2018 is EUR 16 miljoen afgelost (2017: EUR 151 miljoen).

Op 31 december 2018 zijn de leningen aan institutionele beleggers (Private Placements) voor een bedrag van EUR 455 miljoen als langlopend aangemerkt (2017: EUR 452 miljoen) en een bedrag van EUR 18 miljoen (2017: EUR 17 miljoen) is opgenomen als kortlopend.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen van de Private placement verplichtingen omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente, zie ook toelichting 21.

Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen
FrieslandCampina heeft voor EUR 300 miljoen (2017: 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 2018 EUR 290 miljoen (2017: EUR 221 miljoen).
Een bedrag van EUR 100 miljoen is getrokken op overige ongecommitteerde faciliteiten (2017: EUR 70 miljoen).

Verplichtingen aan leden-melkveehouders
De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 22 miljoen (2017: EUR 24 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

	2018		2017	
	Toekomstige minimale betalingen	Contante waarde van minimale betalingen	Toekomstige minimale betalingen	Contante waarde van minimale betalingen
Minder dan 1 jaar	1	1	2	2
Tussen 1 en 5 jaar	2	2	2	2
Meer dan 5 jaar	1	1	2	1
	4	**4**	6	5

21 Overige financiële verplichtingen

	2018	2017
Langlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	10	33
Voorwaardelijke verplichtingen	3	
Put-optieverplichtingen	50	76
Overige	3	
	66	109
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	4	4
Voorwaardelijke verplichtingen	3	
	7	4

De langlopende put-optieverplichting heeft betrekking op de medefinanciering van de acquisitie van een 51%-belang in Engro Foods. Voor nadere informatie, zie 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				**2018**
	Vervaldatum	Activa	Verplichtingen	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps	2019		1	29
Cross currency swaps	na 2019	21	9	481
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		**21**	**10**	
Interest rate swaps	2019-2022		2	250
Valutatermijncontracten	2019	3	2	342
Commodity swaps	2019			2
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		**3**	**4**	
Totaal derivaten		**24**	**14**	
Opgenomen onder kortlopend		3	4	
Opgenomen onder langlopend		21	10	

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	

Kasstroomafdekkingen

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen van de private placement verplichtingen en de verplichting aan IFC van in totaal respectievelijk USD 543 miljoen (2017: USD 563 miljoen) en USD 100 miljoen (2017: USD 100 miljoen) omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente. De cross currency swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De cross currency swaps worden gewaardeerd tegen reële waarde. Het deel van de winst of het verlies behaald op deze hedge-instrumenten dat als een effectieve hedge is aangemerkt, wordt rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. De private placement verplichtingen zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 416 miljoen en de verplichting aan IFC op EUR 94 miljoen.

Voor genoemde afdekkingen, waarop hedge accounting wordt toegepast, wordt conform IFRS 9 (tot 31 december 2017: IAS 39) voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats om vast te stellen dat er een economische relatie bestaat tussen het derivaat en het af te dekken instrument. De kenmerken van de cross currency swap, zoals betaaltermijnen, interest percentages en einde looptijd worden bij het aangaan van de hedge relatie afgestemd met de lening.

In de kasstroom afdekkingen heeft zich in 2018 geen significante ineffectiviteit voorgedaan. Ultimo 2018 is EUR -25 miljoen (2017: EUR -25 miljoen) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen.

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

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

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

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

De interest rate swaps zijn afgesloten om de variabele renteverplichtingen op de rentedragende verplichtingen van in totaal EUR 250 miljoen (2017: EUR 250 miljoen) om te zetten in vaste renteverplichtingen.

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

	2018	2017
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	442	521
Handelscrediteuren	1.531	1.520
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	49	64
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		60
Overige verplichtingen	719	726
	2.741	2.891

In de overige verplichtingen heeft EUR 3 miljoen aan contractuele verplichtingen met name betrekking op vooruit gefactureerde omzet.

23 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

				2018
	2019	2020 - 2023	Na 2023	**Totaal**
Operationele leaseverplichtingen	57	126	54	**237**
Aankoopverplichtingen vaste activa	112	6		**118**
Overige verplichtingen	41	48	6	**95**
	210	**180**	**60**	**450**

				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

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 door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. aan leden-melkveehouders 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 (ultimo 2018: 0,2 miljard) 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 1,0 miljard kilogram melk is 0,8 miljard kilogram door de Dutch Milk Foundation voor deze marktpartijen gereserveerd. Voor de resterende circa 0,2 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 2018 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 17 miljoen (2017: 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 2018 die worden onderzocht door de belastingautoriteiten op een totaal van EUR 58 miljoen (2017: EUR 25 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 2018 was dit 10,4 miljard kilogram (2017: 10,7 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 2019, 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:

	2018	2017
Rente toegerekend aan lening coöperatie	9	9
Rente toegerekend aan ledenobligaties	5	5
Overige baten	8	8
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	11	
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		60
Lening coöperatie	295	295
Ledenobligaties	170	180

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	**2018**	2017
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	20	17
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	3	2
Vorderingen op joint ventures	3	7
Verplichtingen aan joint ventures	2	3

Geassocieerde deelnemingen	**2018**	2017
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	52	45
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	80	83
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	11	6
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	5	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:

	2018	2017
Inkoop grondstoffen	3.933	4.346
Rente toegerekend aan ledenobligaties	42	40
Ledenobligaties	1.439	1.416
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	464	545

Raad van commissarissen en executive board

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

	2018	2017
Inkoop grondstoffen	4	4
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 zijn geweest.

	2018	2017
Raad van commissarissen		
Kortetermijnbeloningen	1,1	1,1
	1,1	1,1
Executive board [1]		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	1,7	5,5
Langetermijnpersoneelsbeloningen	0,7	1,0
Uitkering bij beëindiging dienstverband [2]		7,0
Pensioenregelingen	0,2	0,6
	2,6	14,1

[1] Als gevolg van de gewijzigde managementstructuur is ook de samenstelling van de executive board per 1 januari 2018 gewijzigd. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar pagina 34 van het jaarverslag.

[2] De uitkering bij beëindiging dienstverband bevat in 2017 een voorziening van EUR 2,2 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. 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 risico mitigerende maatregelen.

Financieel risicomanagement

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

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

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

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

FrieslandCampina heeft meerdere cash-pool systemen geïmplementeerd die een meer efficiënt beheer van de dagelijkse werkkapitaalbehoeften van deelnemende entiteiten mogelijk maakt. De verrekenmechanismes van deze cash-pools worden verzorgd door een externe financiële instelling waarbij in 2018 gedeeltelijk is overgegaan op dagelijkse afromingen, waardoor geen verschil meer bestaat tussen het bruto uitstaande bedrag en het netto uitstaande bedrag bij de betreffende financiële instelling. Eind 2018 is nog EUR 1.537 miljoen (2017: EUR 7.967 miljoen) van het bruto uitstaande bedrag gesaldeerd weergegeven in de jaarrekening.

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):

	2018					2017				
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	SGD/HKD
Vorderingen	183	47	1		55	231	58	1	1	70
Liquide middelen	4		2			2		2	2	
Verplichtingen	149	35	70	24		110	26	84	27	
Netto-overzicht van de financiële positie	**38**	**12**	**-67**	**-24**	**55**	123	32	-81	-24	70
Valutatermijncontracten	-33	49	-15		41	135	-4	-6		60
Nettopositie 31 december	**71**	**-37**	**-52**	**-24**	**14**	-12	36	-75	-24	10
Gevoeligheidsanalyse										
Impact op winst voor belasting	4	-2	-3	-1	1	-1	2	-4	-1	1

Gevoeligheidsanalyse

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

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

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

Renterisico

Renterisicobeheersing heeft tot doel het limiteren van de invloed van fluctuaties in de rentevoet op de resultaten en het zoveel mogelijk beperken van de rentekosten. Rentederivaten worden gebruikt om het effectieve interestpercentage van de leningenportefeuille aan te laten sluiten bij het beoogde renterisicoprofiel. In het treasury-beleid is vastgelegd dat het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking varieert binnen een bandbreedte van 40%-80% waarbij een tijdshorizon van minimaal 3 volledige kalenderjaren geldt. Het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking, is per 31 december 2018 77% (2017: 74%). In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

	2018		2017	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Renteopbouw van de financiële verplichtingen				
Vast percentage	950	1.287	892	1.224
Variabel percentage	701	364	768	436
	1.651	**1.651**	1.660	1.660

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

Liquiditeitsrisico

Het is het doel van FrieslandCampina om een balans te behouden tussen de continuïteit en de flexibiliteit van haar financiering door het gebruik van verscheidene financiële instrumenten. De totale netto schuld dient in overwegende mate gefinancierd te zijn door langetermijnleningen en gecommitteerde kredietfaciliteiten wat tevens als back-up voor korte termijn schuldpapier aangehouden wordt. FrieslandCampina beheerst haar liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommitteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 2,011 miljoen (2017: EUR 2.002 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2018 EUR 980 miljoen (2017: EUR 1.000 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.

					2018
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2019	2020 - 2023	Na 2023
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.647	**-1.772**	-633	-695	-444
Financiële leaseverplichtingen	4	**-4**	-1	-2	-1
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.741	**-2.741**	-2.741		
Put-optieverplichtingen	50	**-50**			-50
Voorwaardelijke verplichtingen	6	**-6**	-3	-3	
Derivaten					
Interest rate swaps	2	**-2**	-2		
Cross currency swaps - inkomend	10	**319**	32	137	150
Cross currency swaps - uitgaand		**-328**	-29	-143	-156
Valutatermijncontracten - inkomend	2	**166**	166		
Valutatermijncontracten - uitgaand		**-169**	-169		
	4.462	**-4.587**	**-3.380**	**-706**	**-501**

					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

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

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

Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen van FrieslandCampina (geen enkele klant is verantwoordelijk voor meer dan 2% (2017: 3%) 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:

	2018		2017	
	Uitstaande liquide middelen	Contract-volume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contract-volume derivaten
Kredietclassificatie financiële instelling				
AA	7	127	2	93
A	264	924	260	1.226
BBB	16	34	13	79
< BBB	45	13	33	6
Geen classificatie	24	6	48	
	356	**1.104**	356	1.404

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.

	2018	2017
Langlopende rentedragende verplichtingen	1.035	999
Kortlopende rentedragende verplichtingen	616	661
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	-11	
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		60
Liquide middelen	-356	-356
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	3	36
Nettoschuld	**1.287**	1.400

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.

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

					2017
	Reële waarde	Verwachte kas-stromen	2018	2019 - 2022	Na 2022
Cross Currency swaps					
Activa	14	15	1	14	
Verplichtingen	31	-32	3	-16	-19

Classificatie en waardering financiële instrumenten onder IFRS 9

Onder IFRS 9 blijft de classificatie van financiële verplichtingen zoals deze van toepassing waren onder IAS 39 grotendeels ongewijzigd. Ten aanzien van financiële activa zijn de classificaties zoals deze onder IAS 39 van toepassing waren, gewijzigd. Financiële activa die onder IAS 39 eind 2017 geclassificeerd werden als 'leningen en vorderingen' zijn onder IFRS 9 geclassificeerd als 'Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs'. Financiële activa die eind 2017 geclassificeerd werden als 'Reële waarde afdekkingsinstrumenten' zijn onder IFRS 9 geclassificeerd als 'Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaal resultaat' of als 'Reële waarde met mutaties in de winst-en-verliesrekening'. Financiële activa die eind 2017 als "Beschikbaar voor verkoop" zijn geclassificeerd, zijn onder IFRS 9 als "Reële waarde met mutaties in het totaal resultaat" geclassificeerd.

De nieuwe classificatie onder IFRS 9 heeft geen significante impact gehad op de waardering van financiële activa per 1 januari 2018.

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.

											2018
	Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaal resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst-en-verliesrekening	Reële waarde met mutaties in het totaal resultaat	Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs	Overige financiële verplichtingen	**Totaal boekwaarde**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	**Totaal reële waarde**
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekte leningen - vaste rente	(11)				33		**33**		33		**33**
Verstrekte leningen - variabele rente	(11)				4		**4**				
Langlopende vorderingen	(11)				6		**6**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)				1.636		**1.636**				
Liquide middelen	(14)				356		**356**				
					2.035		**2.035**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)	21	3				**24**		24		**24**
Effecten	(11)			1			**1**			1	**1**
		21	**3**	**1**			**25**				
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	(20)					949	**949**		970		**970**
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	(20)					702	**702**		704		**704**
Langlopende financiële verplichtingen	(21)					3	**3**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(22)					2.741	**2.741**				
						4.395	**4.395**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)	10	4				**14**		14		**14**
Put-optieverplichtingen	(21)		50				**50**			50	**50**
Voorwaardelijke verplichtingen	(21)		6				**6**			6	**6**
		10	**60**				**70**				

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				

Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 2,3% (2017: 2,7%) gebruikt.
De reële waarde van de verstrekte leningen met een vast rentepercentage is bepaald middels een gemiddeld rentepercentage van 4,8% (2017: 4,7%).

Effecten

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

Afdekkingsderivaten

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

Put-optieverplichtingen

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

Eind 2018 is als gevolg van naar beneden bijgestelde prognoses met betrekking tot de resultaatsontwikkeling van Engro Foods Ltd. en negatieve valutakoersontwikkelingen een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting, die heeft geleid tot een vrijval van EUR 29 miljoen (2017: EUR 1 miljoen). Deze vrijval is verantwoord onder de overige financieringsbaten.

Wanneer de winstverwachting voor rente, belastingen en afschrijvingen van Engro Foods 10% hoger zou zijn geweest, zou het resultaat van FrieslandCampina over 2018 EUR 1 miljoen lager zijn geweest als gevolg van herwaardering van de put-optieverplichting.

Mutaties en transfers

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

			2018
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie-verplichtingen	Effecten
Boekwaarde begin boekjaar		76	1
Ontstaan door acquisitie	6		
Financieringslast		3	
Reële-waardeaanpassing		-29	
Boekwaarde einde boekjaar	**6**	**50**	**1**

			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

Gedurende 2018 hebben geen transfers plaatsgevonden van niveau 1 of 2 naar niveau 3.

27 Specificatie honorarium van de externe accountant

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

	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

28 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden met een significante impact op de jaarrekening 2018.

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 2018 maar hebben geen impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina. De volgende nieuwe standaarden zijn voor het eerst toegepast in 2018:

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 effect van de toepassing van IFRS 9 op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina beoordeeld en vastgesteld dat IFRS 9 geen significant effect heeft op de classificatie en waardering van financiële activa. Wel worden gerealiseerde winsten en verliezen bij de verkoop van effecten niet langer geherclassificeerd 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 voor FrieslandCampina geen impact op financiële verplichtingen.

FrieslandCampina heeft geconcludeerd dat haar huidige hedge relaties ook onder de nieuwe regels kwalificeren voor hedge accounting.

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. De toename van de voorziening dubieuze debiteuren en financiële activa is niet significant.

FrieslandCampina heeft IFRS 9 toegepast vanaf 1 januari 2018 waarbij vergelijkende cijfers 2017 niet zijn gewijzigd.

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 effect van de toepassing van IFRS 15 op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina beoordeeld. Gezien de aard van contracten, die met name betrekking hebben op de verkoop van goederen waarbij geen sprake is van verschillende prestaties waarvan de omzet onder IFRS15 op verschillende momenten verantwoord moet worden, heeft IFRS 15 geen significante impact op het resultaat of eigen vermogen.

FrieslandCampina heeft IFRS 15 toegepast vanaf 1 januari 2018 waarbij vergelijkende cijfers 2017 niet zijn gewijzigd.

Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties die nog niet van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf 1 januari 2018 en niet vroegtijdig zijn toegepast

Nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties, die van kracht worden voor boekjaren beginnend na 1 januari 2018, zijn niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Naar verwachting hebben deze geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina, met uitzondering van de volgende nieuwe standaard:

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 heeft het effect van de toepassing van IFRS 16 op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina beoordeeld. IFRS 16 resulteert voor FrieslandCampina in een toename van activa en lease-verplichtingen van naar schatting EUR 215 miljoen. Daarnaast worden rentekosten niet langer in het bedrijfsresultaat verantwoord maar onder financieringskosten. De impact op de winst voor belastingen en het vermogen is 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:

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

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

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

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

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

Verwerving van minderheidsbelangen

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

Dochterondernemingen

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

Verlies van overheersende zeggenschap

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

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen overheersende zeggenschap heeft. Joint ventures zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina gezamenlijk zeggenschap heeft en waarbij FrieslandCampina aanspraak maakt op een deel van de netto-activa van de entiteit, en niet zozeer op de activa en verplichtingen van de entiteit. Bij entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend is die zeggenschap vastgelegd in een contractuele overeenkomst en is unanieme instemming vereist voor strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid.

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

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

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 115 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;
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als een netto-investering in een buitenlandse activiteit;
- kwalificerende kasstroomafdekkingen, voor zover wordt voldaan aan de hedge accounting criteria.

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

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

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

Indien 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 houders van minderheidsbelangen. Wanneer FrieslandCampina slechts een deel van zijn investering

in een geassocieerde deelneming of joint venture die een buitenlandse activiteit omvat, verkoopt en invloed van betekenis of gezamenlijk zeggenschap behoudt, dan wordt het evenredige aandeel van het cumulatieve bedrag overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

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

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

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

		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

Financiële instrumenten

Financiële activa anders dan derivaten

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

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

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

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

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

Tot 31 december 2017 classificeerde FrieslandCampina financiële activa, anders dan derivaten, in de volgende categorieën: financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, 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 het totaal resultaat – vanaf 1 januari 2018
Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden de activa gewaardeerd tegen reële waarde waarbij eventuele wijzigingen in de reële waarde worden opgenomen in het overig totaalresultaat en geaccumuleerd in de reële-waardereserve. Eventuele dividenden worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt als financieringsbate. Als deze activa niet langer worden opgenomen, worden de in de reële-waardereserve geaccumuleerde winsten en verliezen overgeboekt naar de overige algemene reserve.

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

Voor verkoop beschikbare financiële activa – tot en met 31 december 2017
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.

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

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs – vanaf 1 januari 2018
Verstrekte leningen, langlopende vorderingen, handelsdebiteuren en overige vorderingen en deposito's zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalbare betalingen, die niet op een actieve markt zijn genoteerd.

Dergelijke activa worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten.

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

Leningen en vorderingen – tot en met 31 december 2017
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.

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 afdekkingsrelatie – vanaf 1 januari 2018
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 aan de criteria voor hedge accounting zullen voldoen.

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

Een kasstroomafdekking van een verwachte transactie vereist dat het zeer waarschijnlijk is dat de transactie zal plaatsvinden en deze transactie een blootstelling zou opleveren aan variabiliteit van kasstromen die dusdanig is dat deze uiteindelijk van invloed zou kunnen zijn op de gerapporteerde winst/het gerapporteerde verlies.

Bepalen van effectiviteit van de afdekkingsrelatie – tot en met 31 december 2017
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	5-7 jaar
Overige immateriële activa	5-20 jaar
Investeringen als gevolg van interne ontwikkeling	5-7 jaar

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

Biologische activa

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

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

Voorraden

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

Voorraden verworven middels bedrijfscombinatie

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

Bijzondere waardeverminderingen

Financiële activa anders dan derivaten – vanaf 1 januari 2018

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa

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

- Verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs;
- Handelsdebiteuren en overige vorderingen;
- Langlopende vorderingen.

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

Handelsdebiteuren en overige vorderingen
FrieslandCampina hanteert bij het bepalen van de voorziening dubieuze debiteuren en overige vorderingen de vereenvoudigde methode in toepassing van het "verwachte verlies-model". Vanaf het ontstaan van het financieel actief wordt het "verwachte verlies" op handelsdebiteuren en overige vorderingen bepaald. Op basis van het kredietrisico en ouderdom zijn de handelsdebiteuren en overige vorderingen gegroepeerd. Op basis van historische informatie over betalingsgedrag is per groep het te voorziene bedrag bepaald. Daarnaast is rekening gehouden met huidige ontwikkelingen die het kredietrisico van een individuele positie zouden kunnen beïnvloeden zoals significante betalingsmoeilijkheden voor een debiteur of groep van debiteuren, aanwijzingen dat een debiteur mogelijk niet aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen of mogelijk faillissement aanvraagt, het verdwijnen van een actieve markt voor een effect of waarneembare data dat er een meetbare daling is in de verwachte kasstromen van een groep van financiële activa.

Financiële activa anders dan derivaten – tot en met 31 december 2017

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 een redelijke verwachting van ontvangst van de verwachte toekomstige kasstroom 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 – tot en met 31 december 2017

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 Dairy Essentials (tot 2018: Cheese, Butter & Milkpowder) en de andere business groups voor de rol die Dairy Essentials vervult in de melkverwerking.

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

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

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

Vaste activa aangehouden voor verkoop of distributie
Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop of distributie aangehouden'. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van FrieslandCampina. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa en verplichtingen) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder 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 transactieprijs van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. In de bepaling van de transactieprijs is rekening gehouden met retouren, handels- en volumekortingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het specifieke moment dat de prestatieverplichting is vervuld. De prestatieverplichting is vervuld, wanneer overtuigend is gebleken, veelal in de vorm van een uitgevoerde verkoopovereenkomst, dat beschikkingsmacht over de goederen (tot en met 31 december 2017: de wezenlijke risico's en voordelen van eigendom) aan de klant is overgedragen, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van aanhoudende zeggenschap over of betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald.

Als het waarschijnlijk is dat korting zal worden verleend en deze op betrouwbare wijze kan worden bepaald, wordt de korting opgenomen als een vermindering van de opbrengsten bij de verwerking van de verkopen. Wanneer een korting nog moet worden uitgekeerd over verkopen waarvan de prestatielevering heeft plaatsgevonden, wordt hiervoor op de balans een reservering opgenomen. Indien sprake is van een nog uit te keren korting gerelateerd aan een toekomstige prestatieverplichting, wordt voor deze korting een contractuele verplichting verantwoord.

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

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

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

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

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

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

Leaseovereenkomsten
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, rekening houdend met bijzondere waardeverminderingen.

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 (97,58%)

Rusland

Campina LLC, Moskou
FrieslandCampina RU LLC, Moskou

Spanje

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

Verenigd Koninkrijk

FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China

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

Hong Kong
FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong
Filippijnen
Alaska Milk Corporation, Makati City (99,86%)
Indonesië
PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (95%)
PT Kievit Indonesia, Jakarta
Maleisië
Dutch Lady Milk Industries Berhad, Petaling Jaya (50,96%)
Pakistan
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
Jana Foods LLC., Iselin, State: New Jersey
Best Cheese Corporation, Purchase, State: New York

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	2018	2017
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	3.036	2.400
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	656	1.039
Latente belastingvorderingen		6	8
Overige financiële activa	(8)	21	20
Vaste activa		**3.719**	3.467
Overige vorderingen	(4)	2.232	2.745
Overige financiële activa	(8)	9	13
Vlottende activa		**2.241**	2.758
Totaal activa		**5.960**	6.225
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	114
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-25	-25
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen		-257	-211
Wettelijke reserve deelnemingen		285	300
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouder		74	143
Algemene reserve		743	596
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	(5)	**1.304**	1.287
Ledenobligaties		1.610	1.596
Lening coöperatie		295	295
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	(5)	**3.209**	3.178
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(6)	975	933
Overige financiële verplichtingen	(8)	10	32
Langlopende verplichtingen		**985**	965
Rentedragende verplichtingen	(6)	579	557
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		11	11
Kortlopende verplichtingen	(7)	1.171	1.509
Overige financiële verplichtingen	(8)	5	5
Kortlopende verplichtingen		**1.766**	2.082
Totaal verplichtingen		**2.751**	3.047
Totaal passiva		**5.960**	6.225

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	2018	2017
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	108	181
Overige resultaten, na belastingen	22	15
Winst boekjaar	**130**	196

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. Bij de verwerking van het effect van de te verwachten kredietverliezen op leningen en vorderingen op deelnemingen is RJ uiting 2018-1 toegepast waardoor het effect is geëlimineerd op de boekwaarde van de betreffende leningen en vorderingen.

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

	2018	2017
Begin boekjaar	2.400	2.404
Resultaat boekjaar	108	181
Overig totaalresultaat boekjaar	-50	-185
Overige vermogensmutaties boekjaar	578	
Einde boekjaar	**3.036**	2.400

De overige vermogensmutaties in 2018 hebben voor EUR 850 miljoen betrekking op kapitaalstortingen en voor EUR 253 miljoen betrekking op ontvangen dividenden, in verband met een herstructurering van de financiering bij dochterondernemingen.

3 Leningen aan dochterondernemingen

	2018	2017
Begin boekjaar	1.039	886
Herclassificatie kortlopende leningen naar overige vorderingen	-811	-34
Verstrekkingen	491	189
Aflossingen	-63	-2
Einde boekjaar	**656**	1.039

			2018			2017
Aflossingsschema	2020 - 2023	Na 2023	**Totaal aflossing**	2019 - 2022	Na 2022	Totaal aflossing
Leningen aan dochterondernemingen	651	5	**656**	1.034	5	1.039

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 2018 bedraagt 1,3% (2017: 1,2%).

4 Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben voor EUR 991 miljoen (2017: EUR 2.112 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 1.225 miljoen (2017: EUR 525 miljoen) betreft kortlopende vorderingen op dochterondernemingen en het kortlopende deel van leningen aan dochterondernemingen. Daarnaast is er een vordering op de Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. opgenomen van EUR 11 miljoen.

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 285 miljoen (2017: EUR 300 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:

			2018		2017
	Jaar van aflossing	Nominale rente %		Boekwaarde	Boekwaarde
Syndicaat (variabele rente)	2018-2019	0,3	20	50	
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2019-2026	0,8	150	100	
International Finance Corporation (variabele rente)	2019-2026	4,1	87	83	
Verplichtingen aan kredietinstellingen			**257**		233
Private Placement (vaste rente)	2020	5,7	116	110	
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0	70	67	
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	127	122	
Private Placement (vaste rente)	2018-2027	4,0	160	170	
Verplichtingen aan institutionele beleggers			**473**		469
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2021-2026	1,4	300	300	
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen			**300**		300
Euro commercial paper (variabele rente)	2018-2019	-0,3	290	221	
Belgisch commercial paper (variabele rente)	2018	0,0		25	
Overige ongecommitteerde faciliteiten (variabele rente)	2018-2019	0,1	100	70	
Ongecommitteerde faciliteiten			**390**		316
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2018-2019	0,4	22	23	
Rekening-courant banken (variabele rente)	2018-2019	2,1	116	154	
Geactiveerde afsluitkosten	2018-2027		-4	-5	
Overige			**134**		172
Rentedragende verplichtingen			**1.554**		1.490
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen			975		933
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen			579		557

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 1.171 miljoen (2017: EUR 1.449 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina. In 2017 is een schuld aan de Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. opgenomen van EUR 60 miljoen.

8 Overige financiële activa en verplichtingen

	2018	2017
Overige financiële activa		
Cross currency swaps	21	14
Valutatermijncontracten	4	4
Commodity swaps		4
Verstrekte leningen	3	7
Rentevordering	2	4
	30	33
Overige financiële verplichtingen		
Cross currency swaps	10	31
Interest rate swaps	2	2
Valutatermijncontracten	3	4
	15	37

De cross currency swaps en interest rate swaps zijn gelijk aan de geconsolideerde jaarrekening, zie toelichting 21 van de geconsolideerde jaarrekening. De valutatermijncontracten opgenomen in financiële activa zijn in de enkelvoudige jaarrekening hoger dan in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van derivaten die afgesloten zijn met dochtermaatschappijen. De contractvolumes voor de valutatermijncontracten zijn EUR 216 miljoen (activa) en EUR 229 miljoen (verplichtingen) (2017: respectievelijk EUR 264 miljoen en EUR 458 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 boekwaarde en de reële waarde van financiële activa en verplichtingen wordt in onderstaande tabel weergegeven. Hierbij is de reële waarde het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen en/of verplichtingen waren afgewikkeld op balansdatum, zonder verdere verplichtingen. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten benadert de boekwaarde ervan.

	2018		2017	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Leningen aan dochterondernemingen	656	656	1.039	1.039
Overige vorderingen	2.232	2.232	2.745	2.745
Overige financiële activa (excl. afdekkingsderivaten)	5	5	11	11
	2.893	**2.893**	3.795	3.795
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	25	25	22	22
	25	**25**	22	22
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	921	942	867	871
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	633	635	623	626
Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen	1.171	1.171	1.509	1.509
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	11	11	11	11
	2.736	**2.759**	3.010	3.017
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	15	15	37	37
	15	**15**	37	37

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 130 miljoen, EUR 9 miljoen te reserveren als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie, EUR 47 miljoen te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en EUR 74 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve.

Amersfoort, 15 februari 2019

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 2018

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 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018 , 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 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. te Amersfoort ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
- de volgende overzichten over 2018: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht vermogensmutaties en het consolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

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

Onafhankelijkheid

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

Onze 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 toelicht 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 van bijvoorbeeld de melkinkopen en coöperatieve activiteiten (zie nadere beschrijving in het hoofdstuk Over FrieslandCampina van het jaarverslag). De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'.

Het financiële jaar 2018 kenmerkte zich door de uitwerking van de herstructurering en transformatie die plaatsvindt in meerdere landen binnen de groep, zoals nader toegelicht in het jaarverslag in het hoofdstuk 'Verslag Executive Board'. Dit had met name invloed op onze controle-aanpak met betrekking tot de herallocatie van goodwill zoals beschreven in de sectie ''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 sectie 'Beoordelingen, schattingen en aannames' onder de paragraaf 'Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling' heeft de executive board de schattingen en aannames die zij als meest kritisch heeft aangemerkt vermeld. Voor onze controle waren de schattingen gerelateerd aan de waardering van goodwill, andere immateriële vaste activa en materiële vaste activa en de waardering van de belastingposities het meest significant. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan de waardering van deze posten, 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 de executive board waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de executive board.
Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig zijn voor de controle van een internationaal opererende zuivelonderneming. Wij hebben daarom specialisten op het gebied van IT-systemen, waardering van goodwill en overige vaste activa, (internationale) belastingposities, financiële instrumenten en pensioenen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze aanpak waren als volgt:

Materialiteit

- Materialiteit: €45 miljoen

Reikwijdte van de controle

- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd bij 19 groepsonderdelen verdeeld over 15 landen.
- Wij hebben locaties bezocht in 4 landen –Duitsland, Indonesië, Maleisië en de Filipijnen.
- Dekking controlewerkzaamheden: 85% van de geconsolideerde omzet, 87% van het geconsolideerde balanstotaal en 87% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

Kernpunten

- Herallocatie van goodwill en waardering van goodwill, overige immateriële vaste activa en materiële vaste activa
- Waardering van belastingposities

Materialiteit

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

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, 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 (2017: € 45 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1,5% van de vergoeding aan leden voor melkleveringen. De materialiteitsbenchmark is consistent met voorgaand jaar, waarbij wij op basis van professionele oordeelsvorming en de gemeenschappelijke informatiebehoefte van de gebruikers de materialiteit lager hebben vastgesteld op € 45 miljoen.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	De benchmark is gebaseerd op onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening en in het bijzonder de leden-melkveehouders. 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. 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 audit commissie overeengekomen dat wij aan de raad van commissarissen tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen in resultaat boven de € 1 miljoen (2017: € 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 entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Met ingang van 1 januari 2018 zijn de activiteiten van de groep ingedeeld in een nieuwe organisatiestructuur. Deze bestaat uit vier business groups: Consumer Dairy, Specialised Nutrition, Ingredients en Dairy Essentials. De uitvoering en aansturing van de groepscontrole is uitgevoerd langs de lijnen van deze vier business groups.

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

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

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

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

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

Omzet	85%
Balanstotaal	87%
Resultaat voor belastingen	87%

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

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 inschattingen inzake de waardering van onzekere belastingposities. Tevens zijn de Nederlandse activiteiten gecontroleerd door het groepsteam.

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

Wij hebben de accountants van de in scope zijnde groepsonderdelen instructies gestuurd. Wij hebben, als groepsaccountant, periodiek overleg gehad met de accountants van de groepsonderdelen, waarbij gesproken is over de risico's, de controleaanpak, de voortgang van de controle en, op basis van de van de accountants van groepsonderdelen ontvangen rapportages, de bevindingen en conclusies. Waar dit door ons noodzakelijk werd geacht, hebben wij dit uitgebreid met het uitvoeren van dossierreviews om de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden te evalueren. Met de financiële directeuren van de business groups en de accountants van de groepsonderdelen is afsluitend gesproken over de financiële resultaten, de gehanteerde (belangrijke) schattingen en de bevindingen uit de controle. Wij bezoeken de accountants van groepsonderdelen op basis van omvang en rotatie. Wij hebben de locatie in Maleisië bezocht vanwege de aanwezigheid van het financial shared service center. Verder hebben wij de locaties in Duitsland, Indonesië en de Filipijnen bezocht op basis van rotatie.

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 wijzigingen in de organisatie niet opgenomen. Deze is vervallen omdat de reorganisatie met ingang van 1 januari 2018 is geëffectueerd, waardoor de inschattingen minder complex zijn geworden.

Kernpunten

Herallocatie van goodwill en waardering van goodwill, overige immateriële vaste activa en materiële vaste activa

Zie toelichtingen 7 en 8 van de jaarrekening
De groep heeft € 1.115 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele business groups.

Herallocatie van goodwill
Per januari 2018 is de business group structuur gewijzigd als gevolg van het ingezette transformatieprogramma van de groep. Deze aanpassing in de management structuur en rapportering aan de executive board heeft als gevolg dat de allocatie van in het verleden geactiveerde goodwill is gewijzigd. De herallocatie heeft pro-rata plaatsgevonden op basis van de relatieve bedrijfswaarde per business group. Wij hebben bijzondere aandacht gehad voor deze gewijzigde allocatie omdat een onjuiste allocatie in het geval van een impairment significante invloed kan hebben op het resultaat. Daarom is dit aangemerkt als een aandachtspunt in onze controle.

Waardering van goodwill
De waardering van goodwill is complex en afhankelijk van schattingen door management, die inherent onzeker zijn. Gegeven het materiële belang van goodwill kan een

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Herallocatie van goodwill
Omdat de herallocatie heeft plaatsgevonden op basis van de relatieve bedrijfswaarden per business group hebben wij nadrukkelijk aandacht besteed aan de totstandkoming van deze bedrijfswaarden. Voor de controlewerkzaamheden verwijzen wij naar de werkzaamheden onder het kopje 'waardering van goodwill' van dit kernpunt. De door management gehanteerde verdeling achten wij redelijk.

Waardering goodwill
Wij hebben de toegepaste waarderingsmethode en de gehanteerde veronderstellingen in het goodwill impairment model, alsmede de onderliggende berekeningen getoetst. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de disconteringsvoet en de lange termijngroeivoet getoetst door vergelijking met marktinformatie (bijvoorbeeld marktrente en inflatie) en onze eigen onafhankelijke bepaling. Hierbij hebben wij geen bijzonderheden geïdentificeerd. Voor de brutomarge groeivoet en de resultaatontwikkeling hebben wij een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management (outlook 2018 en de meerjarenplannen tot en met 2021).

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
eventuele wijziging in de veronderstellingen een significante invloed hebben op de jaarrekening. Het toetsen van de waardering van goodwill vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde die op basis van de verwachte discounted cash flows wordt berekend. De belangrijkste veronderstellingen bij deze toetsing betreffen de disconteringsvoet, de lange termijngroeivoet, de brutomarge groeivoet en de resultaatontwikkelingen. De negatieve resultaten van de business group Dairy Essentials worden, in verband met de melk verwerkende rol die deze business group heeft, gecompenseerd door de andere business groups. Deze compensatie ziet toe op de rol die de business group vervult in de melkverwerking. *Waardering overige immateriële vaste activa en materiële vaste activa* Ten aanzien van de materiële vaste activa en immateriële activa anders dan goodwill wordt door management beoordeeld of er omstandigheden zijn die aanleiding geven tot het uitvoeren van een bijzondere waardeverminderingstest. Wij hebben bijzondere aandacht voor de waardering gehad gezien de dynamiek in deze internationale groep en het ingezette transformatieprogramma. Op basis van haar analyse concludeerde management dat er geen bijzondere waardevermindering hoefde te worden genomen. Gezien de teruglopende resultaten en de wijziging in de organisatiestructuur is, mede gezien de complexiteit in de schattingen en de schattingsonzekerheid, het risico op te hoge waarderingen groot. Op basis van bovenstaande hebben wij de herallocatie van goodwill en de waardering van goodwill, de overige immateriële vaste activa en de materiële vaste activa aangemerkt als kernpunt van onze controle.	Wij hebben het proces dat ten grondslag ligt aan de totstandkoming van deze begrotingen en prognoses getoetst. Wij hebben de veronderstellingen in management's begrotingen en prognoses getoetst door middel van aansluiting met externe informatie en marktvooruitzichten. Tevens hebben wij de afloop van de inschattingen door management in voorgaande jaren geëvalueerd om eventuele risico's te kunnen identificeren. De inschattingen zoals gemaakt door management zijn consistent en in lijn met onze verwachting. Wij hebben de toerekening van de compensatie die plaatsvindt tussen business group Dairy Essentials en de overige business groups getoetst. Hierbij hebben wij specifieke aandacht besteed aan de juiste toerekening van de verliezen aan de andere business groups en de consistentie hiervan in vergelijking met voorgaande jaren. Hierbij zijn geen bijzonderheden gebleken. Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de toelichting de vereiste informatie bevat over de schattingen, veronderstellingen en sensitiviteiten. *Waardering overige immateriële vaste activa en materiële vaste activa* Ten aanzien van de waardering van materiële vaste activa en immateriële activa anders dan goodwill hebben wij de analyse van management getoetst op basis van onderliggende begrotingen, plannen en rapportages van management en de consistentie hiervan vastgesteld met de veronderstellingen onderliggend aan het goodwill impairment model. Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de toelichting de vereiste informatie bevat over de gehanteerde schattingen en veronderstellingen.
Waardering van belastingposities	
Zie toelichting 6, 18 en 23 van de jaarrekening De groep heeft deelnemingen in diverse landen en is hierdoor onderhevig aan lokale belastingstelsels. In het hoofdstuk FrieslandCampina en belastingen van het jaarverslag is beschreven hoe FrieslandCampina omgaat met belastingposities. Als gevolg van de complexiteit van verschillende lokale belastingregimes is de bepaling en lokale acceptatie van interne verrekenprijzen lastig. De bepaling hiervan kan gevolgen hebben voor de hoogte van lokale fiscale resultaten en de daarover verschuldigde belastingen. De verwerking en waardering van belastingposities is door de interpretatie van lokale belastingwetgeving (inclusief de lokale acceptatie van de door FrieslandCampina gehanteerde verrekenprijzen) aan schattingen onderhevig. De uitkomst van belastingprocedures kan moeilijk met zekerheid worden voorspeld en kan hierdoor afwijken van de inschatting.	De controle van de belastingposities hebben wij uitgevoerd met de hulp van internationale belastingspecialisten. Onze werkzaamheden bestonden ondermeer uit het uitvoeren van een risico-inschatting, waaronder het evalueren van de afloop van de inschattingen van management uit voorgaand jaar. De juistheid van de gehanteerde interne verrekenprijzen hebben wij getoetst aan de hand van doornemen en evalueren van correspondentie met de belastingautoriteiten, de evaluatie van interne verrekenprijs documentatie en belastingwetgeving in combinatie met onze eigen onafhankelijke analyses. Onze werkzaamheden waren mede gericht op het vaststellen of belastingprocedures tot een belastingverplichting of voorziening in de jaarrekening leiden. Wij namen de correspondentie met de belastingautoriteiten door en wij maakten, met ondersteuning van onze belastingexperts, onze eigen inschatting over de status en verwerking van de procedures.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
Vanwege de materiële omvang en de inherente schattingsonzekerheid is er een verhoogd risico op onjuiste interne verrekenprijzen en een onjuiste waardering van belastingposities. Op basis hiervan hebben wij de belastingposities aangemerkt als een kernpunt in onze controle.	Ten aanzien van de waardering toetsen wij de assumpties die ten grondslag liggen aan de waardering van de belastingposities door het toetsen van de onderliggende begrotingen en prognoses ter onderbouwing van de waardering van latente belastingposities en het gebruik van de juiste gegevens gerelateerd aan de lokale belastingregimes zoals belastingpercentages en termijnen voor verrekening van fiscale verliezen. Wij hebben de consistentie van de gehanteerde begrotingen en prognoses met die onderliggend aan de waardering van goodwill en overige vaste activa vastgesteld. Vanuit onze controle zijn geen bijzonderheden gebleken. Daarnaast zijn we nagegaan of de vereiste toelichtingen inzake belastingposities en belastingrisico's adequaat zijn opgenomen in toelichting 18 en 23 van de jaarrekening 2018.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:
- woord vooraf;
- kerncijfers;
- over FrieslandCampina;
- de zuivelsector in 2018;
- verslag executive board;
- governance;
- overzichten;
- bijlagen; en
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:
- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.
Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Onze benoeming
Wij zijn op 30 april 2015, op voordracht van de raad van commissarissen, door de algemene vergadering van aandeelhouders benoemd als externe accountant van FrieslandCampina N.V. Deze benoeming wordt jaarlijks herbevestigd door de algemene vergadering van aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van drie jaar accountant van de vennootschap.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de executive board afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de executive board de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de executive board het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De executive board moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

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

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Amsterdam
15 februari 2019
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door J.E.M. Brinkman RA

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

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

	2018	2017
Vetprijs	12,98	13,66
Eiwitprijs	20,42	21,50
Lactoseprijs	2,65	2,80
Garantieprijs	**36,05**	37,96
Prestatietoeslag	0,46	1,03
Weidegangtoeslag [1]	0,63	0,60
Bijzondere melkstromen [2]	0,16	0,12
Contante prijs	**37,30**	39,71
Reservering ledenobligaties	0,13	0,30
Melkprijs	**37,43**	40,01
Additionele uitkeringen [3]		0,04
Rente op ledenobligaties	0,45	0,42
Algemene reserve	0,72	1,33
Prestatieprijs	**38,60**	41,80

[1] Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2018 een weidegangtoeslag van 1,50 euro per 100 kilo melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 1,00 euro per 100 kilo weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,63 euro per 100 kilo melk. Daarnaast wordt op basis van coöperatieve regelingen ook 0,50 euro per 100 kilo weidemelk uitgekeerd. Om dit te financieren wordt 0,35 euro per 100 kilo melk ingehouden op alle melk. Hiervan wordt ook de deelweidegangtoeslag betaald.

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

Raad van commissarissen

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

Functie	Voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. Voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Lid bestuur Topsector Agri & Food Voorzitter Noordelijk Landbouw Beraad Lid Grondkamer Noord 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.
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.
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.
Nationaliteit	Nederlands
Overige functies	Voorzitter raad van commissarissen Randstad N.V. Lid raad van commissarissen SHV Holdings N.V. Bestuurder Women on Wings

Bert (B.E.G.) ten Doeschot (1971)

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
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.
Nationaliteit	Nederlands
Overige functies	CEO and chairman of the Managing Board LeasePlan Corporation N.V. Lid raad van commissarissen Nexus Institute Lid raad van toezicht Wereld Natuur Fonds Lid raad van commissarissen Vereniging Erasmus Trustfonds Voorzitter bestuur Grachten Festival Voorzitter Effie Jury

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

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

René (D.R.) Hooft Graafland (1955)

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

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

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

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

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

Gjalt (G.) Mulder (1970)

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

Hans (H.) Stöcker (1964)

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

Ben (B.) van der Veer (1951)

Functie	Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit	Nederlands
Overige functies	Non-executive director RELX Plc.
	Lid raad van commissarissen Aegon N.V.
	Lid raad van commissarissen Vopak 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 Affairs & Communication Corporate Human Resources Corporate Internal Audit Corporate Legal Department & Company Secretariat Corporate Public Affairs Global Research & Development Corporate Strategy & Fast Forward transformation programme Corporate Supply Chain
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 Tax Corporate Treasury Fast Forward transformation and FORCE programme Global Finance Processes & Shared Services, Enterprise Risk Management, Corporate Real Estate and Corporate Internal Control Summit & PTO
Nevenfuncties	geen

Executive leadership team

Hein Schumacher	Chief Executive Officer
Jaska de Bakker	Chief Financial Officer
Roel van Neerbos	President FrieslandCampina Consumer Dairy
Berndt Kodden	President FrieslandCampina Specialised Nutrition
Hans Meeuwis	President FrieslandCampina Dairy Essentials
Kathy Fortmann	President FrieslandCampina Ingredients
Rahul Colaco	President FrieslandCampina China
Geraldine Fraser	Corporate Director Human Resources
Margrethe Jonkman	Global Director Research & Development
Roman Scieszka	Corporate Director Supply Chain

Bijlagen

Bijlage 1: GRI-Tabel

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
GRI 102: Algemene indicatoren (2016)		
Organisatie profiel		
102-1	Naam van de organisatie	JV: voorblad; Dit is FrieslandCampina p. 7
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	JV: Goede inkomsten voor onze boeren – resultaten per business group p. 18; Dit is FrieslandCampina – coöperatie en onderneming, Merken – voor klant en consument p. 7; Profiel, achterzijde
102-3	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	JV: Profiel, achterzijde
102-4	Het aantal landen waar de organisatie actief is	JV: Dit is FrieslandCampina – coöperatie en onderneming p. 7; Profiel, achterzijde; Geconsolideerde jaarrekening p. 51
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	JV: Dit is FrieslandCampina – coöperatie en onderneming p. 7; Profiel, achterzijde
102-6	Afzetmarkten	JV: Dit is FrieslandCampina – coöperatie en onderneming p. 7; Profiel, achterzijde
102-7	Omvang van de verslaggevende organisatie	JV: Kerncijfers p. 6; Dit is FrieslandCampina – coöperatie en onderneming p. 7; Onze medewerkers p. 29; Goede inkomsten voor onze boeren – Versterking financiële positie p. 20
102-8	Samenstelling medewerkersbestand	JV: Kerncijfers p. 6; Onze medewerkers p. 29 Bijlage 5, HR-data p. 152 Het medewerkersbestand bestaat hoofdzakelijk uit eigen medewerkers. De HR KPIs werden geconsolideerd door gebruik te maken van ons globale HR-systeem.
102-9	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie	JV: Dit is FrieslandCampina – coöperatie en onderneming p. 7; Profiel, achterzijde
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode	JV: Goede inkomsten voor onze boeren – resultaten per business group p. 18; Verslag Executive Board p. 14
102-11	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie	JV: Risicobeheersing p. 31
102-12	Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes die door de organisatie worden onderschreven	JV: Betere voeding – Foqus: kwaliteit en veiligheid p. 16
102-13	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties	JV: Betere voeding – Foqus: kwaliteit en veiligheid p. 16; Nu en in de toekomst – Duurzaamheid met partners p. 28 Zie: www.frieslandcampina.com
Strategie		
102-14	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde	JV: Woord vooraf p. 4
Ethiek en integriteit		
102-16	Gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen	JV: Onze medewerkers - Compass p. 30

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
Bestuursstructuur		
102-18	De bestuursstructuur van het hoogste bestuurslichaam en de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming ten aanzien van sociale, milieu en economische impact	JV: Corporate governance p. 34; Bijlage 2: Governance p. 147
Overleg met belanghebbenden		
102-40	Lijst van betrokken belanghebbenden	JV: Bijlage 3: Stakeholderdialoog p. 148
102-41	Werknemers onder een CAO	JV: Bijlage 5: HR-data p. 152
102-42	Uitgangspunten voor inventarisatie/selectie van belanghebbenden	JV: Bijlage 3: Stakeholderdialoog p. 148
102-43	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken	JV: Bijlage 3: Stakeholderdialoog p. 148 De executive board is formeel eindverantwoordelijk voor de contacten met de belanghebbenden van FrieslandCampina. De CEO en CFO zijn actief betrokken geweest bij de dialoog met het bestuur en de ledenmelkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de aandeelhouder) en investeerders.
102-44	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen	JV: Bijlage 3: Stakeholderdialoog p. 148
Verslagprofiel		
102-45	Ondernemingen in de jaarrekening die niet onder dit verslag vallen	JV: Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen Geconsolideerde jaarrekening p. 51
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening	JV: Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146 De materiele thema's 'dierengezondheid en dierenwelzijn', 'verminderen van broeikasgasemissies op de boerderij', 'kwaliteit en veiligheid van boerderijmelk' vallen in de keten onder de ledenmelkveehouders (Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.). De thema's 'bijdragen aan betere voeding, door middel van gezonde producten', en 'bijdragen aan betaalbare voeding' zijn relevant voor de afnemers en consumenten. Binnen de eigen organisatiegrenzen vallen thema's als: 'economische prestaties en levensvatbaarheid op lange termijn', 'innovatie', 'energie-efficiëntie in de productie', 'productkwaliteit en veiligheid'. Binnen de bredere reikwijdte van de samenleving vallen thema's als 'steun aan lokale boeren door kennisontwikkeling' en 'duurzaam beheerde ingrediënten in onze zuivelverwerking'.
102-47	Vastgestelde materiële onderwerpen	JV: Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
102-48	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie	JV: Er hebben zich geen herformuleringen van informatie voorgedaan Emissiefactoren worden periodiek aangepast op basis van het meest recente wetenschappelijke inzicht. Op basis hiervan zijn de vergelijkende broeikasgasemissie voor 2017 geactualiseerd.
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes	JV: Er zijn geen significante veranderingen in de reikwijdte en afbakening met betrekking tot de vorige verslagperiode.
102-50	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft	1 januari tot 31 december 2018.

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
102-51	Datum van het meest recente, vorige verslag	Het vorige jaarverslag werd gepubliceerd in februari 2018, het MVO-rapport in april 2018.
102-52	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks
102-53	Contactpersoon voor vragen over het verslag	Stuur vragen of opmerkingen naar: corporate.communication@ frieslandcampina.com.
102-54	GRI-toepassingsniveau en GRI-tabel	JV: Dit rapport is opgesteld in overeenstemming met de GRI-norm: kernoptie.
102-56	Beleid met betrekking tot assurance	JV: Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant p. 155; Corporate Governance – Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne auditor en externe accountant p. 38
Specifieke indicatoren		
Diergezondheid en dierenwelzijn		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Nu en in de toekomst p. 25; Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Nu en in de toekomst – Langere levensduur koe p. 27; Nu en in de toekomst – Weidegang p. 27 Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Nu en in de toekomst p. 25; Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p 26; Nu en in de toekomst – Langere levensduur koe p. 27; Nu en in de toekomst – Weidegang p. 27
103-3 (2016)	Management benadering	JV: Nu en in de toekomst p. 27;
Eigen indicator	Koe-levensduur	JV: Nu en in de toekomst – Langere levensduur koe p. 27
Eigen indicator	Weidegang	JV: Nu en in de toekomst – Weidegang p. 27
Verminderen van broeikasgassen op de boerderij (Standards aspect: Broeikasgassen, Energie) – GRI Standard 305 (2016)		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Nu en in de toekomst p. 25; Nu en in de toekomst – Verkleinen van de ecologische voetafdruk in de hele keten p. 25; Nu en in de toekomst – Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport p. 25; Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Nu en in de toekomst – Reductie uitstoot broeikasgassen op melkveebedrijven p. 26; Nu en in de toekomst – Melkveebedrijven als energieproducent p. 26; Corporate governance Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Nu en in de toekomst p. 25; Nu en in de toekomst – Verkleinen van de ecologische voetafdruk groei in de hele keten p. 25; Nu en in de toekomst – Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport p. 25; Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Nu en in de toekomst – Reductie uitstoot broeikasgassen op melkveebedrijven p. 26; Nu en in de toekomst – Melkveebedrijven als energieproducent p. 26;

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Nu en in de toekomst p. 25; Nu en in de toekomst – Verkleinen van de ecologische voetafdruk in de hele keten p. 25; Nu en in de toekomst – Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport p. 25; Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Nu en in de toekomst – Reductie uitstoot broeikasgassen op melkveebedrijven p. 26; Nu en in de toekomst – Melkveebedrijven als energieproducent p. 26; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 14
305-1	Directe broeikasgasemissies (scope 1)	JV: Kerncijfers p. 6
305-2	Indirecte broeikasgasemissies (scope 2)	JV: Kerncijfers p. 6
Bijdragen aan betere voeding, door middel van gezonde producten (Standards, aspect: Gezondheid gebruikers)		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Betere voeding p. 15; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Betere voeding p. 15
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
FP6	Percentage van het totale verkoopvolume van consumentenproducten waarin de hoeveelheid verzadigd vet, transvet, natrium of toegevoegde suikers is verminderd	JV: Betere voeding p. 15; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146 JV: Betere voeding – Balans en samenstelling productaanbod
Duurzame beheerde ingrediënten in onze zuivelverwerking (zoals palmolie, suiker, zetmeel, cacao etc.) (Standards, aspect: Inkoop)		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Nu en in de toekomst – Duurzame inkoop agrarische grondstoffen en verpakkingen p. 26; Corporate governance Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146 JV: Nu en in de toekomst – Duurzame inkoop agrarische grondstoffen en verpakkingen p. 26
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Nu en in de toekomst – Duurzame inkoop agrarische grondstoffen en verpakkingen p. 26
FP2	Percentage ingekocht volume dat is geverifieerd als zijnde in overeenstemming met geloofwaardige internationaal erkende verantwoorde productiestandaarden, gespecifieerd per standaard	JV: Nu en in de toekomst – Duurzame inkoop agrarische grondstoffen en verpakkingen p. 26

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
Steun aan lokale boeren door kennisontwikkeling		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Goede inkomsten voor onze boeren p. 18; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Goede inkomsten voor onze boeren p. 18
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Goede inkomsten voor onze boeren p. 18; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
Eigen indicator	Lokale boeren die deelnemen aan een training in DDP-landen	JV: Goede inkomsten voor onze boeren – Dairy development programme p. 22
Eigen indicator	Lokale melkveehouderijen die minimaal 'goed' scoren op FAO's Good Dairy Farming Practices in DDP-landen	JV: Kerncijfers p. 6
Product kwaliteit en veiligheid (Standards, aspect: Gezondheid en veiligheid op het werk en klant gezondheid en veiligheid) – GRI Standard 403 (2018)		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Onze medewerkers – Veiligheid p. 29; Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Onze medewerkers – Compass p. 30; Betere voeding – Innovatie; Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid p. 16; Corporate governance Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Onze medewerkers p. 29 – Veiligheid; Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet; Onze medewerkers – Compass p. 30; Betere voeding – Innovatie; Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid p. 16
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: CampinaOnze medewerkers – Veiligheid p. 29; Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Onze medewerkers – Compass p. 30; Betere voeding – Innovatie; Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid p. 16; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
PR1	Percentage significante product- en dienstcategorieën waarvoor gezondheids- en veiligheidsimpact zijn gemeten	JV: Kerncijfers p. 6
Verbeteren lokale economie door toereikend inkomen voor melkveehouders in Azië en Afrika		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: *Nourishing by nature* – Goede inkomsten voor onze boeren p. 9; Goede inkomsten voor onze boeren p. 18 Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: *Nourishing by nature* – Goede inkomsten voor onze boeren p. 9; Goede inkomsten voor onze boeren p. 18

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: *Nourishing by nature* – Goede inkomsten voor onze boeren p. 9; Goede inkomsten voor onze boeren p. 18 Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
PR1	Percentage significante product- en dienstcategorieën waarvoor gezondheids- en veiligheidsimpact zijn gemeten	JV: Kerncijfers p. 6; Goede inkomsten voor onze boeren p. 18
Kwaliteit en veiligheid van boerderijmelk		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Betere voeding – Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid p. 16; Raamwerk risicobeheersing p. 39; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Betere voeding – Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid p. 16; Raamwerk risicobeheersing p. 39;
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Betere voeding – Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid p. 16; Raamwerk risicobeheersing p. 39; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
Eigen indicator	Kwaliteit en veiligheid van boerderijmelk	JV: Betere voeding – Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid p. 16
Energie-efficiëntie in de productie		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Nu en in de toekomst p. 25; Nu en in de toekomst – Verkleinen van de ecologische voetafdruk in de hele keten p. 25; Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Nu en in de toekomst – Reductie uitstoot broeikasgassen op melkveebedrijven p. 26; Nu en in de toekomst – Melkveebedrijven als energieproducent p. 26; Nu en in de toekomst – Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport p. 25; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Nu en in de toekomst p. 25; Nu en in de toekomst – Verkleinen van de ecologische voetafdruk in de hele keten p. 25; Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Nu en in de toekomst – Reductie uitstoot broeikasgassen op melkveebedrijven p. 26; Nu en in de toekomst – Melkveebedrijven als energieproducent p. 26; Nu en in de toekomst – Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport p. 25;
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Nu en in de toekomst p. 25; Nu en in de toekomst – Verkleinen van de ecologische voetafdruk in de hele keten p. 25; Nu en in de toekomst – Duurzamere melkveebedrijven met Foqus planet p. 26; Nu en in de toekomst – Reductie uitstoot broeikasgassen op melkveebedrijven p. 26; Nu en in de toekomst – Melkveebedrijven als energieproducent p. 26; Nu en in de toekomst – Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport p. 25; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
Eigen indicator	Energieverbruik	JV: Kerncijfers p. 6

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
Eigen indicator	Broeikasgasemissie productie en transport	JV: Kerncijfers p. 6
Eigen indicator	Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven	JV: Kerncijfers p. 6
Innovatie		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Betere voeding – Innovatie p. 15; Nu en in de toekomst – Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport p. 25; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Betere voeding – Innovatie p. 15; Nu en in de toekomst – Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport p. 25
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Betere voeding – Innovatie p. 15; Nu en in de toekomst – Meer groene stroom en energiebesparing in productie en transport p. 25; Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
Eigen indicator	Investeringen in research & development-activiteiten	JV: Betere voeding – Innovatie p. 15
Economische prestaties en levensvatbaarheid op lange termijn (GRI Richtlijnen, aspect: economische prestatie)		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Verslag Executive Board p. 14; Goede inkomsten voor onze boeren p. 18; Raamwerk risicobeheersing p. 39 De executive board en de CFO in het bijzonder is verantwoordelijk voor de financiële prestaties van FrieslandCampina. Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Verslag Executive Board p. 14; Goede inkomsten voor onze boeren p. 15; Raamwerk risicobeheersing p. 39 De executive board en de CFO in het bijzonder is verantwoordelijk voor de financiële prestaties van FrieslandCampina.
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Verslag Executive Board p. 14; Goede inkomsten voor onze boeren p. 18; Raamwerk risicobeheersing p. 39 De executive board en de CFO in het bijzonder is verantwoordelijk voor de financiële prestaties van FrieslandCampina. Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
201-1	Directe economisch waarde gegenereerd en gedistribueerd	JV: Kerncijfers p. 6; Goede inkomsten voor onze boeren p. 18
Bijdragen aan betaalbare voeding		
103-1 (2016)	Management benadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: *Nourishing by nature* – Betere voeding p. 9; Betere voeding – Toegang tot voedsel p. 16
103-2 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: *Nourishing by nature* – Betere voeding p. 9; Betere voeding – Toegang tot voedsel p. 16
103-3 (2016)	Management benadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: *Nourishing by nature* – Betere voeding p. 9; Betere voeding – Toegang tot voedsel p. 16 Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid p. 146
Eigen indicator	De beschikbaarheid betaalbaar voedsel voor brede bevolkingsgroepen	JV: Betere voeding – Toegang tot voedsel – Grootste stijger Access To Nutrition Index p. 17

Bijlage 2: Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid

1.1 Bepaling van de inhoud

FrieslandCampina gebruikt het principe van materialiteit. Hierdoor worden bepaald welke onderwerpen relevant zijn voor belanghebbenden en waar FrieslandCampina een significante impact op de maatschappij heeft. Deze onderwerpen worden opgenomen in de verslaggeving. Hiertoe is een materialiteitsbepaling uitgevoerd die bestaat uit de volgende stappen.

Stap 1: Herijking van relevante thema's

Om inzicht te behouden in trends en ontwikkelingen en waar nodig doelstellingen en beleid aan te scherpen, zijn dit jaar de materiële thema's herijkt. De volgende bronnen vormden hiervoor de basis:

- Eerdere jaarverslagen en inzichten van FrieslandCampina;
- De GRI-richtlijnen en de sectorbijlage voor zuivelverwerking en voedselverwerking;
- De ISO 26000-richtlijnen.

Interne experts op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en stakeholders hebben hun inhoudelijke bijdragen geleverd. Dit heeft geleid tot een aangepaste lijst van 31 relevante thema's. Een thema is relevant als FrieslandCampina er invloed op heeft of op kan hebben. Dit geldt voor zowel binnen de onderneming als in de waardeketen.

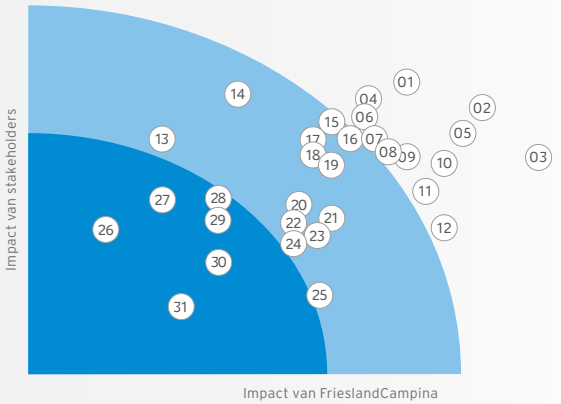
Stap 2 - Prioritering van thema's

Vervolgens zijn de relevante thema's geprioriteerd en is bepaald welke in de materialiteitsmatrix worden opgenomen. Bij de prioritering is onderscheid gemaakt tussen enerzijds de impact van FrieslandCampina en anderzijds de impact van stakeholders op significante sociale, milieu of economische thema's. De impact van FrieslandCampina is bepaald door interne experts. Voor de impact van stakeholders is een online vragenlijst met de geïdentificeerde relevante thema's voorgelegd aan een bredere groep externe belanghebbenden, zoals toezichthouders, leveranciers, vakexperts, klanten en ngo's. De verwachtingen en belangen van alle stakeholdergroepen zijn even zwaar meegewogen in het proces waarin de materiële onderwerpen zijn vastgesteld.

Stap 3 - Impact op beleid en verslaglegging

Bij de herijking van onze materiële thema's is gekozen voor een buiten-naar-binnen-aanpak. Dit betekent dat in de vragenlijst onderwerpen zijn meegenomen die voor onze belanghebbenden belangrijk zijn met betrekking tot de kerntaken van FrieslandCampina. De uitkomst van deze analyse is meegenomen bij het bepalen van de thema's waar FrieslandCampina zich op gaat focussen. De materiële onderwerpen vormen mede de basis van de FrieslandCampina strategie en daarmee de inhoud van dit verslag. De executive board is betrokken geweest bij het ontwikkelen en goedkeuren van de strategie. Minimaal elk kwartaal wordt de executive board geïnformeerd over de voortgang op de duurzaamheidsstrategie en materiele onderwerpen, zodat bijsturing mogelijk is. De 'Materialiteitsmatrix' benoemt de materiële onderwerpen en hoe deze zijn gekoppeld aan de strategie.

Materialiteitsmatrix



01 Diergezondheid en dierenwelzijn
02 Verminderen van broeikasgassen op de boerderij
03 Bijdragen aan betere voeding, door middel van gezonde producten
04 Duurzaam beheerde ingrediënten in onze zuivelverwerking (zoals palmolie, suiker, zetmeel, cacao etc.)
05 Steun aan lokale boeren door kennisontwikkeling
06 Productkwaliteit en - veiligheid
07 Verbeteren lokale economie door toereikend inkomen voor melkveehouders in Azië en Afrika
08 Kwaliteit en veiligheid van boerderijmelk
09 Energie-efficiëntie in de productie
10 Innovatie
11 Economische prestaties/levensvatbaarheid op lange termijn
12 Bijdragen aan betaalbare voeding
13 Behoud van bodemkwaliteit
14 Verantwoord antibioticagebruik in de melkveehouderij
15 Duurzaam beheerde ingrediënten in onze zuivelproductie (zoals meststof voor veevoer)
16 Betrekken van stakeholders
17 Biodiversiteit
18 Melkprijs voor onze boeren
19 Vermindering en recycling van afval
20 Efficiënt watergebruik tijdens de productie
21 Naleving van de regelgeving
22 Stimuleren gezonde leefstijl
23 Weidegang
24 Diversiteit en inclusiviteit
25 Aantrekkelijke werkgever
26 Watergebruik op de boerderij
27 Transparante productetikettering
28 Het stellen van normen voor leveranciers
29 Gezonde en veilige arbeidsomstandigheden
30 Verhoogde opbrengst van een koe
31 Maatschappelijke betrokkenheid en hulp in crisissituaties

1.2 Definities en meetmethoden

De afdeling Corporate Sustainability en de Sustainability Council zijn verantwoordelijk voor het verzamelen en verifiëren van de gerapporteerde informatie. De informatie wordt aangeleverd door de verschillende werkmaatschappijen, de supply chain-organisaties van de business groups en relevante corporate en supportafdelingen. Milieu- en HR-data worden maandelijks opgevraagd door het centrale financiële datasysteem. Er zijn geen materiële onzekerheden of inherente beperkingen in de data gevonden als gevolg van de metingen, schattingen of berekeningen. Veranderingen in de definities en meetmethoden van de data, in vergelijking met voorgaande jaren, zijn aangegeven bij de data. Voor een beschrijving van de rapportagedefinities, zie bijlage 6: Begrippenlijst.

1.3 Governance

De executive board van FrieslandCampina is eindverantwoordelijk voor het duurzaamheidsbeleid van FrieslandCampina, waaronder het beleid op de materiele onderwerpen. De ontwikkeling en coördinatie van dit beleid vallen onder verantwoordelijkheid van de afdeling Corporate Sustainability. In de Sustainability Council vindt toetsing, evaluatie en afstemming plaats. Deze komt eens per kwartaal bijeen en bespreekt de voortgang van de ambities zoals vastgelegd in de purpose - *nourishing by nature*. De Sustainability Council wordt voorgezeten door de President FrieslandCampina Ingredients.

Corporate Sustainability is onder meer verantwoordelijk voor:

- Het opzetten en actueel houden van het duurzaamheidsbeleid;
- Het voeren van de dialoog met stakeholders;
- Het coördineren van de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid en het faciliteren daarvan;
- Het betrekken van externe belanghebbenden bij het duurzaamheidsbeleid;
- Het tonen van de duurzaamheidsinspanningen aan interne en externe stakeholders;
- Het ondersteunen van de business groups en werkmaatschappijen bij het vertalen van het corporate duurzaamheidsbeleid naar onder meer het merkenbeleid. Binnen de onderneming zijn met name de business groups en werkmaatschappijen verantwoordelijk voor het uitvoeren van het duurzaamheidsbeleid.

Bijlage 3: Stakeholderdialoog

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

In dialoog met belanghebbenden

FrieslandCampina is continu in gesprek met een breed scala aan stakeholders met uiteenlopende belangen. Deze gesprekken vinden plaats door medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie en zijn vaak onderdeel van het dagelijks werk. De onderstaande tabel geeft een overzicht van stakeholders waarmee FrieslandCampina in 2018 contact onderhoudt. Ook opgenomen is de vorm van de dialogen, de besproken onderwerpen en de ambities en acties die hieruit voortvloeien.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Non-gouvernementele organisaties (ngo's) en belangenorganisaties - Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) - Duurzame zuivelketen (DZK) - Global Dairy Platform (GDP) - Wereld Natuur Fonds, - Solidaridad - Stichting Natuur & Milieu - Greenpeace - Dierenbescherming - Agriterra - Circulair Economy organisatie - Dutch Sustainable Growth Coalition - Dutch Biorefinery Cluster - Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG) - Voedseleducatie platform - Platform Sterke Botten - CORPUS Reis door de Mens - Access to Nutrition Foundation	1. Voortgang duurzaamheidsagenda van de Duurzame zuivelketen, NZO en GDP. 2. Verduurzaming van de palmolie die wordt gebruikt in de producten. 3. Verduurzaming van geselecteerde fruitsoorten. 4. Verzekeren dat de soja in veevoer duurzaam is geproduceerd op basis van de RTRS-criteria. 5. Interpretatie van de term biodiversiteit binnen de melkveehouderij. 6. Leefstijleducatieprogramma's 7. Praktische en schaalbare implementatie van circulaire verdienmodellen. 8. Het vollediger tot economische waarde brengen van biomassa waarbij tegelijkertijd milieu en sociale omgeving profiteren. 9. Het belang van sterke botten onder de aandacht brengen. 10. Het uitdragen van kennis en beleven van informatie over gezond houden van het lichaam, bewegen en gezond eten.	1. De resultaten en de voortgang van de doelen zijn besproken, waarbij waardevolle input is ontvangen. 2. Er zijn aanvullende stappen gezet in het gescheiden verwerken van duurzame palmolie. 3. In samenwerking met Solidaridad zijn criteria voor duurzame fruitsoorten opgesteld. 4. De NZO heeft een verbreding van het duurzame soja-initiatief in de omliggende landen georganiseerd. Als gevolg hiervan voldoet al het krachtvoer voor de koeien in Nederland vanaf 2015 aan de RTRS-criteria. 5. FrieslandCampina ontwikkelt samen met WNF en de Rabobank een biodiversiteitsmonitor. 6. Platform Iedereen Fit op School ontwikkeld i.s.m. JOGG. Smaaklessen zijn doorontwikkeld. 7. Innovaties bij verwaarden reststromen en biomassa waar tegelijkertijd op nieuwe producten, processen en waardeketens wordt geïnnoveerd. Gedeelde aanpak packaging, clean ocean shipping en productie duurzame energie. 8. Bodemprogramma waarbij tegelijkertijd op bodemvruchtbaarheid en grondstofzekerheid wordt gestuurd. 9. FrieslandCampina is partner van het Platform Sterke Botten, die het belang van sterke botten onder de aandacht te brengen. Eén van de activiteiten is de organisatie van het 'Spring voor je botten'-event voor ouders en kinderen. 10. Een interactief en educatief onderdeel over de rol van zuivel voor gezondheid.
Wetenschap - Top Instituut Food en Nutrition - Wageningen LEI - Kennisinstellingen, overheid en bedrijven binnen de Topsector Agri & Food - Harokopio University, Greece	1. Verbeteren van de betrouwbaarheid van duurzaamheidsdata, onder meer in de Kringloopwijzer 2. Onderzoeken naar verbeteringen in de nutritionele waarde van zuivelproducten 3. Ontwikkeling van educatieprogramma voor basisscholen over voeding en bewegen 4. Project opgestart inzake Regenarative Farming.	1. Verbeterde berekeningen rondom de Kringloopwijzer, waarmee melkveehouders beter kunnen sturen op de mineralen-kringloop 2. Ondersteuning bij de verdere ontwikkeling van de Biodiversiteitsmonitor in de DZK PPS-constructie 3. De Harokopio University heeft een lesprogramma ontwikkeld en een pilot uitgevoerd op tien basisscholen in Athene

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Medewerkers - Centrale Ondernemingsraad - Eindejaarsbeoordelingen - Communicatieprogramma rondom veiligheid - Gedragscode voor goed zakelijk gedrag (Compass) & Speak-Up procedure - Gedrags- en cultuurprogramma (WIN-WIN) - Sustainability Community	1. Sociale verantwoordelijkheid van FrieslandCampina als werkgever. 2. Gezondheid en veiligheid van medewerkers. 3. Goed zakelijk gedrag en een open cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken. 4. Snelheid en scherpte (winnaarsmentaliteit) in de onderneming verhogen. 5. Medewerkers en leden melkveehouders mobiliseren voor duurzaamheid.	1. Over2You-enquête onder alle medewerkers gehouden. 2. Continu communicatieprogramma over arbeidsveiligheid. 3. Nieuwe medewerkers ontvingen een introductie en volgden verplichte e-learnings over Compass en Speak Up. Daarnaast volgden medewerkers verplichte e-learnings en trainingen over Compass-onderwerpen die in hun functie relevant zijn. 4. WIN-WIN communicatie naar alle medewerkers. De global WIN-WIN award is uitgereikt aan het PlanetProof team. 5. Maandelijkse Sustainability Community-sessies en communicatie rondom duurzaamheid.
Leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	1. Aanscherping kwaliteit en duurzaamheidprogramma Foqus planet 2. Voorstel voor gebalanceerde groei 3. Opwekken groene elektriciteit en installatie zonnepanelen op de boerderij 4. Ontwikkeling bijzondere melkstromen 5. Afstemming ondernemingsstrategie *Our Purpose, Our plan* op de coöperatieve visie *Melk met Meerwaarde*	1. Goedkeuring aanscherping Foqus planet-programma 2. Na diepgaande discussies met leden in hele land is door de Ledenraad ingestemd met het voorstel voor gebalanceerde groei. 3. In 2018: 50 leden-melkveebedrijven voorzien van zonnepanelen. In totaal hebben 772 leden zich aangemeld. 4. Inrichting van onder andere 'On the way to PlanetProof'-melkstroom en uitbouw van VLOG melkstroom 5. Ledenbijeenkomsten waarin strategie en visie zijn toegelicht.
Overheden en lokale autoriteiten - Convenant Schone en Zuinige Agrosectoren en de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij - Vergunningverlenende instanties - Nederlandse zuivelsector - Ministerie van VWS en LNV - Department of Education, Malaysia - Ministry of Health, Indonesia - Ministry of Health, Pakistan	1. Bespreken voortgang van de gestelde doelen Convenant Schone en Zuinige Agrosectoren en de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij. 2. Bespreken voortgang van de individuele milieuvergunningen. 3. Educatieprogramma's preventie akkoord en voorzijde verpakking etikettering. 4. Marketing gericht op kinderen. 5. FrieslandCampina's rol in het adresseren van welvaartsziekten, ondervoeding en voedselzekerheid. 6. Suikerreductie-roadmap in de Europese Unie. 7. Contact als onderdeel van de Drink. Move.BeStrong-campagne.	1. FrieslandCampina voldoet aan de afgesproken doelstellingen volgens de Meerjarenafspraken energie-efficiëntie (MJA3). 2. Via het lidmaatschap van FNLI, NZO en EDA is input geleverd over herformulering, etikettering, nutriënten-profielen en het preventie-akkoord.
Afnemers - Dairy Sustainability Framework (DSF) - SAI Platform	1. Aantoonbare verduurzaming van de sector en zuivelproducten.	1. Als lid van het Dairy Sustainability Framework (DSF), is samen met internationale collega-zuivelbedrijven en grote internationale zuivelafnemers in het SAI Platform een model ontwikkeld voor aantoonbare verduurzaming van zuivel.
Leveranciers	1. Criteria voor duurzame agrarische grondstoffen, als onderdeel van leveranciersaudits. 2. Inkopen en opwekken van groene elektriciteit.	1. FrieslandCampina werkt samen met zijn leveranciers om plannen te ontwikkelen voor de verduurzaming van de inkoop van agrarische grondstoffen. Dit is onderdeel van de KPI duurzame inkoop, die dit jaar verder is ontwikkeld. 2. FrieslandCampina heeft frequent contact met significante leveranciers als onderdeel van het Foqus planet-programma.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Voedings- en gezondheidsexperts - Diëtisten en voedingskundigen - Kinderartsen - Jeugdartsen en jeugdverpleegkundigen - Sport- en fitnessprofessionals	1. Rol zuivel in de voeding. 2. Sport en voeding. 3. Gezondheid van kinderen en smaakontwikkeling. 4. Duurzame voeding. 5. Sterke botten. 6. Voeding voor ouderen. 7. Ondervoeding.	1. Het FrieslandCampina Institute onderneemt activiteiten in Nederland, België en Groot-Brittannië gericht op voeding- en sportprofessionals. Voor (sport)diëtisten, fitnessprofessionals en personal trainers ontwikkelt het FrieslandCampina Institute een E-learning die wetenschappelijke en praktisch toepasbare kennis biedt over voeding voor, tijdens en na het sporten. Deze E-learning wordt ondersteund door de Nederlandse en Britse beroepsverenigingen van diëtisten en fitnessprofessionals. 2. In Azië breidt het FrieslandCampina Institute verder uit naar Indonesië. Ook is het FrieslandCampina Institute aanwezig bij grote regionale congressen, zoals het jaarlijkse Asian Congress of Dietetics Asia Pacific Congress of Pediatrics en het congres van de European Federation of the Association for Dietitians. 3. Het FrieslandCampina Institute is betrokken bij de organisatie van diverse congressen: een congres over Duurzame voeding in Nederland. In Azië zijn er in de Filippijnen, Maleisië en Indonesië congressen georganiseerd over groei en ontwikkeling van kinderen om zo voedings- en gezondheidsprofessionals wetenschappelijke informatie te bieden die ze kunnen toepassen in de praktijk. 4. Er is een adviesraad opgesteld bestaande uit een internationale groep multidisciplinaire onderzoekers op het gebied van (onder)voeding, volksgezondheid en consumentengedrag. Zij beoordelen de manier van werken en de strategie van het FrieslandCampina Institute. De adviesraad gaat jaarlijks samenkomen en wordt gedurende het jaar regelmatig om input gevraagd.

Bijlage 4: Waardecreatiemodel

Trends & ontwikkelingen

- Groeiende wereldbevolking
- Klimaatverandering en schaarste van natuurlijke grondstoffen
- Voldoende boeren om voedsel te produceren

Kansen en risico's

- Productkwaliteit en voedselveiligheid
- Geopolitieke en economische ontwikkelingen
- Regelgeving
- Uitgebalanceerde voeding
- Reputatie
- Technologische ontwikkelingen met betrekking tot energieproductie en -consumptie
- Prijsfluctuatie
- Verbeterde bewustwording duurzaamheid onder consument

Input

Ledenmelkveehouders 18.261

Melk 10.375 miljoen kg

Medewerkers 23.769

Agrarische grondstoffen 77% duurzame inkoop

Energieverbruik 2,82 GJ/ton

Waterverbruik 3,54 m³/ton eindproduct

Bedrijfsmodel

nourishing by nature

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

Betere voeding

- 66% van consumentenproducten voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards
- 80 miljoen euro geïnvesteerd in R&D die bijdraagt aan het verbeteren van zuivelproducten en duurzame productie
- Stimuleren van gezonde keuze door transparante voedingswaarde-etikettering en verantwoorde marketing
- Gezonde leefstijleducatie: voedingsdeskundigen, ouders, onderwijzers en kinderen helpen bij het ontwikkelen van een gezonde leefstijl

Goede inkomsten voor onze boeren

- Melkprijs voor leden-melkveehouders: 37,43 euro per 100 kg melk
- 11,6 miljard euro omzet en 203 miljoen euro winst
- Dairy development programme heeft 80.216 melkveehouders getraind in o.a. dierenwelzijn, melkkwaliteit, etc.

Nu en in de toekomst

- 811 kton CO^2-eq. Emissie productie en transport
- 11.651 kton CO_2-eq. emissie leden-melkveebedrijven
- 81,2% van de leden-melkveebedrijven in Nederland past weidegang of deelweidegang toe
- 90% van het totale elektriciteitsverbruik is groene elektriciteit

Fundament

- Betrokkenheid medewerkers
- 22,8% vrouwen in leidinggevende posities
- Gezondheid & veiligheid: 0,37 ongevallen per 200.000 gewerkte uren
- Productkwaliteit: Foqus-programma

Output

Waardecreatie voor leden-melkveehouders 0,59 euro per 100 kg melk

Producten

Merken

Waarde voor leden, consumenten en samenleving

FrieslandCampina levert met zijn zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen uit melk een bijdrage aan het voeden van de wereldbevolking

FrieslandCampina streeft ernaar een van de hoogste melkprijzen uit te betalen in Noordwest Europa

FrieslandCampina biedt in een aantal landen in Azië, Afrika en Oost-Europa ondersteuning aan lokale melkveehouders bij het verbeteren van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van melk. FrieslandCampina richt zich op toekomstige generaties. Het streven is om klimaatneutraal te groeien en minder gebruik te maken van schaarse natuurlijke bronnen zoals water en fossiele brandstoffen

Waarde voor leden, consumenten en samenleving

SDG 1 "Beëindig armoede overal en in al haar vormen"
- FrieslandCampina-programma Toegankelijkheid van voedsel

SDG 2 "Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw"
- Betaalbare zuivelproducten
- Melk bevat voedingsstoffen die essentieel zijn voor een gezond leven
- Ondersteuning lokale melkveehouders via het Dairy Development Programme

SDG 3 "Verzeker een goede gezondheid en promoot welvaart voor alle leeftijden"
- Voeding voor kinderen en ouderen, en medische en sportvoeding
- Welzijn voor boeren

SDG 5 "Bereik gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes"
- We streven naar diversiteit in onze organisatie en in ons management

SDG 6 "Verzeker toegang tot duurzaam beheer van water en sanitatie voor iedereen"
- Vermindering waterverbruik in onze productielocaties

SDG 7 "Verzeker toegang tot betaalbare, duurzame en moderne energie voor iedereen tegen 2020"
- FrieslandCampina is in de gehele toeleveringsketen actief op het gebied van energiebesparing en -opwekking (bijvoorbeeld zonne-energie)

SDG 8 "Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen"
- Duurzaamheid belonen en ondersteunen

SDG 12 "Verzeker duurzame consumptie en productiepatronen"
- Inzet verduurzaming productiemiddelen door elektrificatie

SDG 13 "Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden"
- Klimaatneutrale groei
- Ambitie om een leider op het gebied van CO_2-efficiëntie te worden

SDG 15 "Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe."
- Samenwerking met andere partners op het gebied van de balans tussen dier en bodem
- Streven naar circulariteit in de melkveehouderij
- Invoering biodiversiteitsmonitor bij leden-melkveehouders

SDG 17 "Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling"
- Partnerschappen
- Kennis delen

Bijlage 5: HR-data

Diversiteit senior management			
Vrouw		22,7%	
Man		77,3%	
Totaal		**100,0%**	
Type contract			
Bepaalde tijd		9,8%	
Onbepaalde tijd		90,2%	
Totaal		**100,0%**	
Bepaalde tijd vs. onbepaalde tijd verdeeld per geslacht en regio			
Bepaalde tijd	Vrouw	Azië en Oceanië	2,7%
		Duitsland	0,1%
		Rest van Europa	0,5%
		Nederland	0,9%
	Man	Afrika en Midden-Oosten	0,1%
		Azië en Oceanië	3,6%
		Duitsland	0,2%
		Noord- en Zuid-Amerika	0,0%
		Rest van Europa	0,4%
		Nederland	1,3%
Onbepaalde tijd	Vrouw	Afrika en Midden-Oosten	0,6%
		Azië en Oceanië	7,5%
		Duitsland	1,7%
		Noord- en Zuid-Amerika	0,2%
		Rest van Europa	6,2%
		Nederland	7,5%
	Man	Afrika en Midden-Oosten	3,6%
		Azië en Oceanië	24,6%
		Duitsland	4,6%
		Noord- en Zuid-Amerika	0,5%
		Rest van Europe	10,0%
		Nederland	23,2%
Totaal			**100,0%**
Dienstverband			
Part-time		8,1%	
Full-time		91,9%	
Totaal		**100,0%**	
Part-time vs. full-time verdeeld per geslacht			
Part-time	Vrouw	5,3%	
	Man	2,8%	
Full-time	Vrouw	22,7%	
	Man	69,2%	
Totaal		**100,0%**	
Werknemer onder collectieve arbeidsovereenkomst (CAO)			
Niet gedekt door CAO		33,1%	
Gedekt door CAO		66,9%	
Totaal		**100,0%**	

Bijlage 6: Begrippenlijst

Balans productaanbod
De indeling van de productgroepen is bepaald op basis van het soort product (bijvoorbeeld melkproduct, kaas, boter of vleesvervanger) en zijn plek in de dagelijkse voeding (basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik, verwenproducten of producten voor een specifieke doelgroep). Jaarlijks wordt de balans in het assortiment van consumentenproducten van FrieslandCampina tussen basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik en verwenproducten voor af en toe uitgedrukt in het percentage basisvoedingsmiddelen van het totale verkochte volume consumentenproducten. Zie ook de website van FrieslandCampina.

Dairy Development Programme-landen (DDP)
FrieslandCampina heeft meer dan 140 jaar ervaring in de wereld van melkveehouderij en benut de opgedane kennis om melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa verder te ontwikkelen via het Dairy Development Programme (DDP). Het DDP ondersteunt lokale melkveehouders (voornamelijk kleine boeren) met name in Indonesië, Thailand, Vietnam, Maleisië, China, Rusland, Roemenië, Nigeria en Pakistan om de kwaliteit van hun melk te verbeteren, de productiviteit per koe te verhogen en om toegang tot de markt te krijgen.

Deelweidegang
Het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar weiden van minimaal 25 procent van het rundvee van een melkveehouderijbedrijf, op een weide met voldoende grasaanbod, zodat de dieren voortdurend hun natuurlijk graasgedrag kunnen uitoefenen.

Duurzame agrarische grondstoffen
Grondstoffen met wereldwijd erkende duurzaamheidscertificaten of producten waarvoor een plan voor duurzame ontwikkeling in samenwerking met leveranciers wordt opgesteld.

Energieverbruik
Een dienst of een product waarbij voor het gebruik ervan niet meer energie wordt gebruikt dan nodig is. Naarmate een proces minder energie vraagt om hetzelfde doel te bereiken wordt het als efficiënter beoordeeld. In dit verslag: de hoeveelheid verbruikte energie (elektriciteit, aardgas, stoom, diesel en olie) in gigajoule (GJ) om een ton eindproduct te produceren. Acquisities worden na één volledig kalenderjaar meegenomen in het gerapporteerde energieverbruik.

Garanties van Oorsprong/Groene certificaten
Garanties van Oorsprong of groene certificaten zijn certificaten afgegeven voor elk MWh elektriciteit uit hernieuwbare energiebronnen: wind, zonne-energie, co-vergisting van biomassa en mestvergisting. FrieslandCampina koopt deze certificaten om te waarborgen dat de gebruikte elektriciteit in de productielocaties van FrieslandCampina van een hernieuwbare bron is.

Good Dairy Farming Practices
Het aandeel lokale melkveehouderijen dat minimaal 'goed' scoort op de Good Dairy Farming Practices in Dairy Development Programme-landen (zie onder). De Good Dairy Farming Practices zijn gebaseerd op richtlijnen ontwikkeld door de Food and Agricultural Organization (FAO). Jaarlijks wordt binnen een onderzoeksgroep van circa tweehonderd boeren in Indonesië, Vietnam, Thailand en Maleisië vastgesteld welk aandeel boeren een 'goed' scoort op de Good Dairy Farming Practices aan de hand van een vragenlijst. Deze vragenlijst verschilt per land afhankelijk van het niveau van de lokale zuivelsector.

Groene elektriciteit
Elektriciteit die is opgewekt uit hernieuwbare energiebronnen zoals, wind, zonne-energie, co-vergisting van biomassa, mestvergisting, etc.

Klimaatneutrale groei gerelateerde broeikasemissies
De netto-broeikasgasemissies van FrieslandCampina die gekoppeld zijn aan de klimaatneutralegroei-doelstelling. Het betreft op het Greenhouse Gas protocol gebaseerde emissies van de melkveehouderij, het vervoer van de melk van de boerderijen naar de productielocaties, transport tussen productielocaties en naar afnemers. De broeikasgasemissies worden (administratief) gecompenseerd met de aankoop van Garanties van Oorsprong (zie hierboven). De gerapporteerde broeikasgasemissies zijn exclusief de broeikasgassen afkomstig van dochterondernemingen die geacquireerd zijn na 2010.

Lokale boeren die deelnemen aan training in DDP-landen
Aantal melkveehouders dat heeft deelgenomen aan een training, gericht op het verbeteren van de kennis en vaardigheden in de DDP-landen: Maleisië, Indonesië, Thailand, Nigeria, Pakistan en Roemenië en Vietnam. Het aantal melkveehouders getraind door FrieslandCampina China en FrieslandCampina Rusland zijn nog niet meegenomen, omdat deze programma's nog niet volledig zijn geïntegreerd in het systeem dat wordt gebruikt om de prestatie op de Key Performance Indicators te registreren.

Ongevallenratio
De ratio van het totaal aantal ongevallen resulterend in verzuim (ten minste één kalenderdag verloren werk, exclusief de dag van het ongeluk), vervangend werk of medische behandeling door spoedeisende hulp of huisarts per 200.000 gewerkte uren. Het gaat om werk-gerelateerde ongevallen. De ongevallenratio wordt als volgt berekend: totaal aantal ongevallen/totaal aantal gewerkte uren x 200.000. Binnen de reikwijdte van deze indicator vallen alle medewerkers van FrieslandCampina en onderaannemers die werken onder supervisie van FrieslandCampina voor entiteiten waar FrieslandCampina een meerderheidsaandeel heeft voor ten minste 12 maanden.

Productsamenstelling
Het aandeel consumentenproducten in het assortiment van FrieslandCampina dat voldoet aan de criteria voor onder meer proteïne, calorieën, suiker, zout en vet, zoals beschreven in de FrieslandCampina Global Nutritional Standards, uitgedrukt in percentage van het totale verkochte volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards. Zie ook de website van FrieslandCampina.

RTRS
Het veevoer (met sojaschroot) dat de Nederlandse leden-melkveehouders kopen, is afkomstig van duurzame bronnen en gecertificeerd volgens de Round Table on Responsible Soy (RTRS) of vergelijkbare criteria.

Weidegang
Het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar minimaal zes uur per dag, of minimaal zevenhonderdtwintig (720) uur per jaar, weiden van alle daarvoor in aanmerking komende melkgevende koeien op een melkveehouderijbedrijf op een weide met voldoende grasaanbod, zodat de dieren voortdurend hun natuurlijk graasgedrag kunnen uitoefenen.

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

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

Assurancerapport bij de duurzaamheidsinformatie 2018

Onze conclusie

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag 2018 van Koninklijke FrieslandCampina N.V., niet in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar geëindigd op 31 december 2018, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de paragraaf 'verslaggevingscriteria'.

Wat we hebben beoordeeld

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag beoordeeld voor het jaar geëindigd op 31 december 2018, zoals opgenomen in de volgende secties in het jaarverslag (hierna: "de duurzaamheidsinformatie"):

- Woord vooraf;
- Kerncijfers;
- Over FrieslandCampina;
- De zuivelsector in 2018;
- Verslag executive board;
- Bijlagen 2. Materialiteitsanalyse en borging duurzaamheid, 3. Stakeholderdialoog, 4. Waardecreatiemodel en 5. HR-data.

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

De duurzaamheidsinformatie omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van Koninklijke FrieslandCampina N.V., Amersfoort, (hierna: "FrieslandCampina") ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2018.

De basis voor onze conclusie

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

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

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van FrieslandCampina zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

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

De gehanteerde verslaggevingscriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria, zoals toegelicht in paragraaf Toelichting en bijlage 6. Begrippenlijst van het jaarverslag. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd beïnvloed worden.

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

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

Verantwoordelijkheden voor de duurzaamheidsinformatie en de beoordeling
Verantwoordelijkheden van de executive board en de raad van commissarissen
De executive board van FrieslandCampina is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de paragraaf 'verslaggevingscriteria', inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de executive board gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in paragraaf Toelichting en bijlage 6. Begrippenlijst van het jaarverslag. De executive board is verantwoordelijk voor het bepalen of de toegepaste verslaggevingscriteria acceptabel zijn in deze situatie.

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

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

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de duurzaamheidsinformatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

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

Onze werkzaamheden bestonden onder andere uit:
- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de executive board.
- Het verkrijgen van inzicht in de verslaggevingsprocessen die ten grondslag liggen aan de duurzaamheidsinformatie inclusief het op hoofdlijnen kennisnemen van de interne beheersing, voor zover relevant is voor onze beoordeling.
- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - Het afnemen van interviews met het management (en/of relevante medewerkers) op groepsniveau verantwoordelijk voor de (duurzaamheids)strategie en het -beleid en de -prestaties;
  - Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
  - Het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen, locaties of de activiteiten;
  - Het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
  - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening.
- Het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de overige informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordeling.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie.
- Het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde verslaggevingscriteria.

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

Amsterdam
15 februari 2019
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door J.E.M. Brinkman RA

FrieslandCampina
nourishing by nature

Elke dag voorziet Royal FrieslandCampina miljoenen consumenten wereldwijd van zuivelproducten met de waardevolle voedingsstoffen uit melk. FrieslandCampina produceert en verkoopt consumentenproducten als zuiveldranken, kindervoeding, gecondenseerde melk, kaas en desserts. Het levert room en boterproducten voor professioneel gebruik aan bakkerijen en horecabedrijven. FrieslandCampina produceert en verkoopt daarnaast ingrediënten en halffabricaten aan producenten van kindervoeding, de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische sector.

De jaaromzet bedraagt 11,6 miljard euro. De activiteiten van FrieslandCampina zijn onderverdeeld in vier wereldwijde business groups: Consumer Dairy, Specialised Nutrition, Ingredients en Dairy Essentials. FrieslandCampina heeft vestigingen in 34 landen en biedt werk aan ongeveer 24.000 medewerkers. Het centrale kantoor is gevestigd in Amersfoort. De onderneming is volledig in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., en is met ruim 18.000 leden-melkveehouders in Nederland, Duitsland en België een van de grootste zuivelcoöperaties in de wereld.

Bezoek onze website voor meer informatie: www.frieslandcampina.com.

Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
T +31 33 713 3333