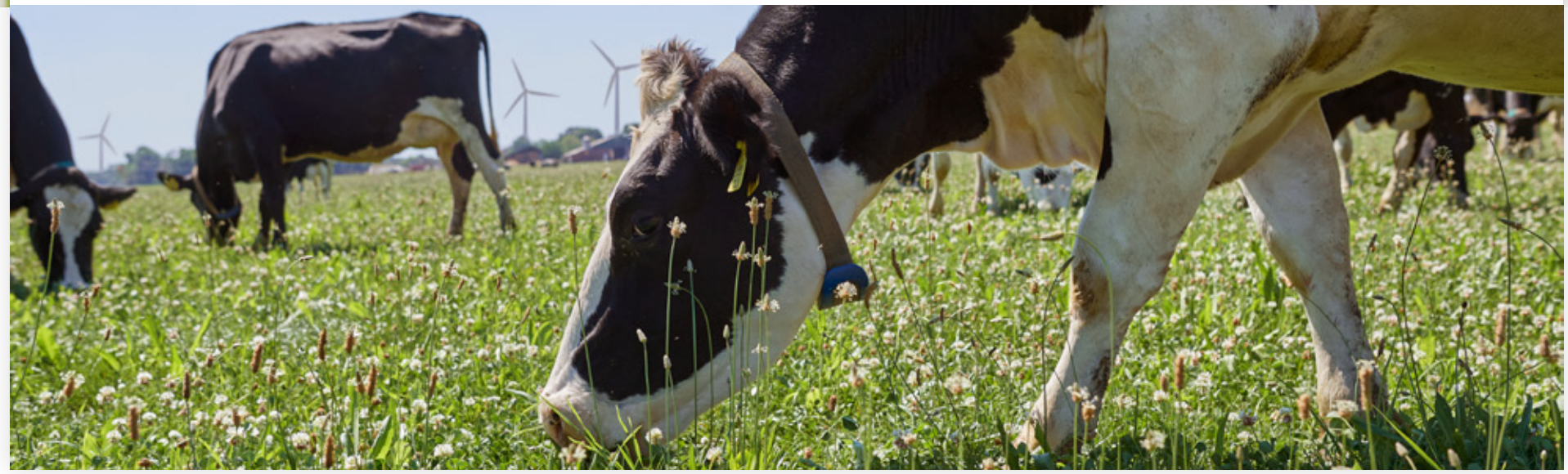
Jaarverslag 2020

FrieslandCampina
nourishing by nature



Inhoudsopgave

Dit is FrieslandCampina 4

4 Dit is FrieslandCampina
5 FrieslandCampina-merken
6 Top 10 consumentenmerken en top 5 ingrediënten
7 FrieslandCampina wereldwijd
8 Kerncijfers 2020

9 Het jaar 2020
11 Woord vooraf
17 *Nourishing by nature*
19 Waarde creëren
20 In dialoog met stakeholders

Verslag executive board 22

23 Ontwikkelingen en resultaten
25 De zuivelsector in 2020
28 Vooruitzichten 2021

29 *Our Purpose, Our Plan 2.0*

38 Resultaten 2020
40 Betere voeding voor de wereld
44 Goede inkomsten voor onze boeren
54 Nu en in de toekomst
64 Met en voor mensen
69 Risicobeheersing
73 Managementverklaring
73 Verantwoordelijkheidsverklaring

Corporate governance 74

74 Corporate governance
82 Belastingen
84 Verslag van de raad van commissarissen

Jaarrekening 91

94 Geconsolideerde jaarrekening
172 Enkelvoudige jaarrekening
180 Overige gegevens

Verklaringen van de accountant 181

182 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
195 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Overzichten 198

199 Meerjarenoverzicht
200 Melkprijsoverzicht
201 Raad van commissarissen
204 Executive leadership team

Bijlagen 205

206 Belangrijkste risico's en opkomede trends
212 Stakeholderdialoog
227 Duurzaamheidsdoelstellingen 2020
228 Toelichting materialiteitsmatrix
230 GRI-tabel
236 HR-data 2020
237 Begrippenlijst
240 Toelichting

11.100

Leden-melkveebedrijven

23.783

Medewerkers FrieslandCampina (fte's)

Dit is FrieslandCampina

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

FrieslandCampina voorziet consumenten van zuivelproducten, zoals melk, yoghurt, gecondenseerde melk, zuiveldranken, kaas, boter en room. Daarnaast biedt de onderneming voeding voor specifieke consumentengroepen, zoals kinderen, ouderen en sporters. Het biedt professionele afnemers, zoals bakkers, patissiers, chocolatiers, koks en cateraars, een breed assortiment room, boter, desserts en vullingen. Ook levert het hoge kwaliteit gezonde en functionele ingrediënten voor alle levensfases aan internationale producenten van voedingsmiddelen en levert het ingrediënten voor farmaceutische toepassingen.

FrieslandCampina is een van de grootste zuivelondernemingen in de wereld met een coöperatieve traditie van bijna 150 jaar. In 2020 leverden 11.100 leden-melkveebedrijven in Nederland, Duitsland en België circa tien miljard kilo melk aan voor verwerking in zuivelproducten en -ingrediënten. FrieslandCampina heeft vestigingen in 38 landen en exporteert naar meer dan honderd landen wereldwijd. Eind 2020 werkten 23.783 medewerkers (fte's) bij FrieslandCampina.

Vier marktgerichte business groups

FrieslandCampina 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.

FrieslandCampina Specialised Nutrition

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

FrieslandCampina Ingredients

levert hoge kwaliteit ingrediënten voor alle levensfasen. Met gespecialiseerde, internationale marktsegmenten Early Life Nutrition, Adult Nutrition, Pharma, Food & Beverages en Animal Nutrition is FrieslandCampina Ingredients toonaangevend in de voedingsmiddelenbranche als innovatie-partner in gezonde en functionele ingrediënten en oplossingen. FrieslandCampina Ingredients opereert wereldwijd met regionale verkoop-kantoren in Nederland, Verenigde Staten, Singapore, China en Brazilië.

FrieslandCampina Dairy Essentials

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

FrieslandCampina-merken

FrieslandCampina heeft over de hele wereld sterke merken die in hun markt een goede reputatie hebben. Voor de consument, maar ook voor de professionele gebruikers. FrieslandCampina Ingredients levert natuurlijke ingrediënten op basis van melk, kaaswei, en plantaardige grondstoffen voor specifieke marktsegmenten binnen de business-to-business-markt. www.frieslandcampinaingredients.com.

Top 10 consumentenmerken

naar omzet in euro's

Friso — Wereldwijd

Frisian Flag — Indonesië

Dutch Lady — Azië

Peak — Nigeria

Campina — Nederland en België

Alaska — De Filippijnen

Debic — Wereldwijd

Foremost — Thailand

Rainbow — Midden-Oosten

Landliebe — Duitsland en Oost-Europa

Top 5 ingrediënten

naar omzet in euro's

Excellion — Caseïnaat

Vivinal GOS — Syrup

Kievit Vana Grasa — Creamers

Pharmatose — DFE

Basis-poeders — IFT GuM

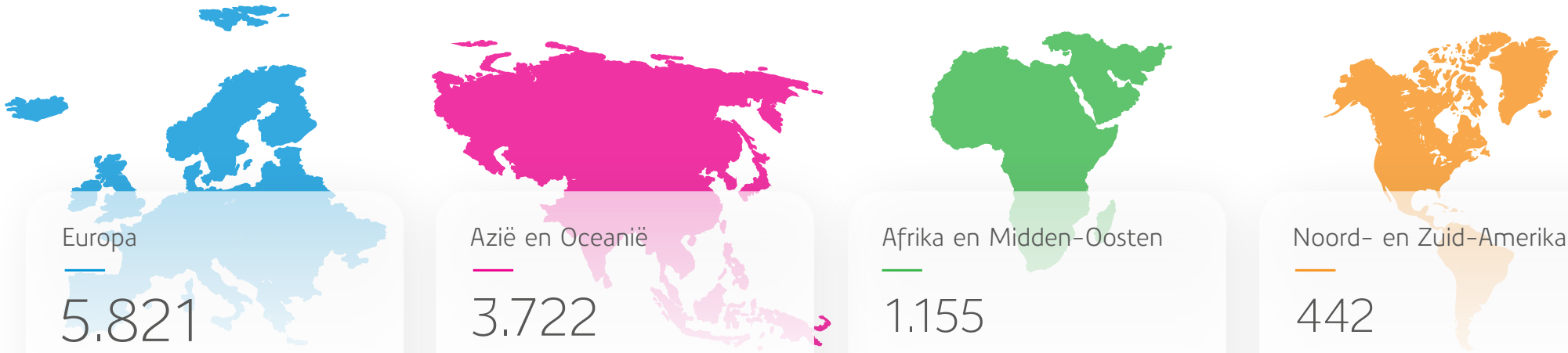
FrieslandCampina wereldwijd

38
Landen gevestigd

>100 landen
Producten

23.877
Medewerkers* wereldwijd

FrieslandCampina heeft vestigingen in 38 landen. De producten vinden hun weg naar meer dan honderd landen via verkoopkantoren, partners of distributeurs.



Europa

5.821
Omzet*

13.624
Medewerkers*

Azië en Oceanië

3.722
Omzet

9.015
Medewerkers

Afrika en Midden-Oosten

1.155
Omzet

1.054
Medewerkers

Noord- en Zuid-Amerika

442
Omzet

184
Medewerkers

* in miljoenen euro's en gemiddeld aantal fte's

Kerncijfers 2020

Goede inkomsten voor onze boeren

11.140 -1,4%
Omzet[1]
2019: 11.297

268 -38,0%
Bedrijfsresultaat[1]
2019: 432

79 -71,6%
Winst[1]
2019: 278

2,4
Bedrijfsresultaat
(in % van de netto-omzet)
2019: 3,8

Betere voeding voor de wereld

75
Productsamenstelling
2019: 70
(in percentage van het totale volume consumenten-producten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards)

Nu en in de toekomst

720 -4,4%
Broeikasgasemissie productie en transport[4]
2019: 753[5]
(in kton CO_2-equivalent)

12.319 -0,2%
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven
2019: 12.344[5]
(in kton CO_2-equivalent)

44
Groenestroomverbruik uit eigen keten
2019: 25
(in percentage, o.a. geproduceerd door leden-melkveehouders)

87,3
Recyclebare verpakkingen
2019: 87,0
(in percentage)

57.534 -26,2%
Aantal lokale boeren die deelnemen aan een training[2]
2019: 77.934
(in DDP-landen)

34,46 -3,4%
Garantieprijs[3]
2019: 35,66

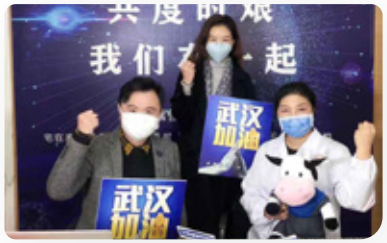
35,72 -5,9%
Melkprijs[3]
2019: 37,95

35,72 -10,7%
Prestatieprijs[3]
2019: 40,00

10.064 0,4%
Melkaanvoer van leden
2019: 10.020
(in miljoen kilo's)

1 In miljoenen euro's.
2 Alle cijfers hebben betrekking op landen waar het Dairy Development Programme (DDP) actief is.
3 In euro's per 100 kilo melk, exclusief btw. Voor 2020 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose en voor 2019 bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.
4 Exclusief afkopen van CO_2-rechten: 1.198 kton CO_2-equivalenten (2019), 1.154 kton CO_2-equivalenten (2020).
5 Cijfer 2019 is aangepast, de emissiefactoren van melk, poeder en wei voor NL, DE en BE zijn met terugwerkende kracht gecorrigeerd vanwege een aangepast sectormodel en de toevoeging van ENGRO Pakistan.

Het jaar 2020



In China zijn de **eerste gevolgen van het coronavirus** merkbaar, kindervoedingsverkoop verschuift van winkel- naar e-commerce-kanaal

Januari 2020

Maart 2020

FrieslandCampina ondertekent het **Europees Plastic Pact**

FrieslandCampina neemt **kindervoedingsbedrijf Dutch Nutrition** over

Mei 2020

Internationale lockdowns met gevolgen voor foodservice en out-of-home-activiteiten

FrieslandCampina WAMCO neemt **zuivelactiviteiten Nutricima in Nigeria** over

FrieslandCampina Ingredients kondigt aan **productie van lactoferrine fors uit te breiden**

FrieslandCampina geeft **achtergestelde obligatie** van 300 miljoen euro uit, genoteerd aan Euronext Dublin

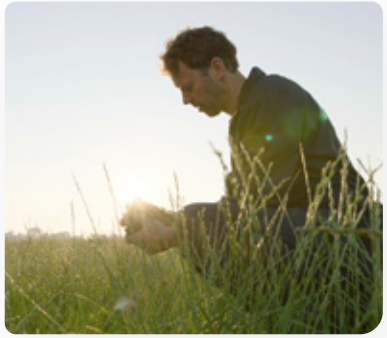
September 2020

Goedkeuring ledenraad bouw **nieuwe productielocatie Indonesië** en ombouw van bestaande locatie tot productiecentrum van kindervoeding voor Azië

FrieslandCampina WAMCO opent **zuivelkenniscentrum in Nigeria** voor het ontwikkelen van de lokale zuivelketen

Minister Schouten neemt miljardste liter **'On the way to PlanetProof'-melk** in ontvangst

FrieslandCampina lanceert duurzaamheidsprogramma ***Nourishing a better planet***



Oktober 2020

Wageningen University & Research publiceert onderzoek in opdracht van FrieslandCampina naar **toekomst Nederlandse melkveehouderij**

November 2020

FrieslandCampina **versnelt strategie** *Our Purpose, Our Plan* en kondigt herstructurering van bedrijfsactiviteiten aan

December 2020

Ledenraad FrieslandCampina stemt in met wijzigingen in coöperatieve governance om **slagvaardigheid en wendbaarheid** van de coöperatie verder te verbeteren

Het was noodzakelijk om de uitvoering van de plannen te versnellen

2020 was een jaar als geen ander voor FrieslandCampina: business as unusual. Een uitstekende start van het jaar werd gesmoord in de coronapandemie. Het maatschappelijke en economische verkeer kwam vrijwel overal ter wereld tot stilstand met grote directe en indirecte gevolgen voor FrieslandCampina. Er moest versneld worden ingegrepen. En dat gebeurde ook. Hein Schumacher neemt ons mee langs enkele beslissende momenten van 2020. Over de coronapandemie, de noodzaak van herstructureren, het financiële resultaat en de mensen van FrieslandCampina.

Bekijk het video-interview

Het jaar 2020 begon veelbelovend...

"In het eerste kwartaal lag de winst aanzienlijk hoger dan in 2019, het beste resultaat in jaren. Daarna kreeg FrieslandCampina te maken met een opeenvolging van tegenslagen vooral veroorzaakt door de coronapandemie. De grens tussen Hongkong en China bleef gesloten om de verspreiding van het virus te voorkomen. Hongkong is historisch voor ons een belangrijke markt en fungeert als toegangspoort naar China, met name voor kindervoeding. De vestigingen in onder meer Shanghai en Wuhan kregen ook te maken met vervoersbeperkingen, maar als gevolg van het goede werk van onze collega's ter plekke steeg de omzet in China over het gehele jaar significant."

De gevolgen van de coronapandemie werden aan het begin van het tweede kwartaal zichtbaar in de verkoopcijfers...

"Na China moest ook Europa op slot. De wereldhandel liep vast. Naar gebieden waar nog wel economische activiteit was, zoals het Midden-Oosten, kwam export onder druk door een groot tekort aan zeecontainers. Die stonden vast in Chinese havens. In Europa kreeg Italië als eerste de besmettingsgolf over zich heen, gevolgd door Spanje, Frankrijk en onze thuismarkten Nederland, Duitsland en België. Overheden zagen zich gedwongen tot lockdowns. In veel landen kwam het maatschappelijk en economische verkeer vrijwel tot stilstand. Vooral de horeca kreeg het zwaar te verduren en daarmee onze foodservice en out-of-home-business.
Voor FrieslandCampina, zeker in Zuid-Europa, een belangrijke markt. Die omzet en winsten vielen abrupt weg. Het gevolg van al deze ontwikkelingen voor het hele bedrijf was een daling van het bedrijfsresultaat met 17,2 procent en een winstdaling van 37,2 procent op vergelijkbare basis in de eerste helft van 2020 ten opzichte van de eerste helft van 2019."

Bericht uit Wuhan

"Al vroeg in het jaar, zo eind januari, werden we hard geconfronteerd met de impact van het coronavirus. Onze collega's van het sales-kantoor in Wuhan rapporteerden hoe het virus daar om zich heen greep en hoe de stad, en later de provincie, van de ene op de andere dag in lockdown ging. We zagen dappere collega's op brommers en fietsen bestellingen kindervoeding bij gezinnen afleveren, voor de deur, onderaan de flats. Het maakte grote indruk. Langzaam drong het in Europa door wat er aan de hand was en begrepen we dat dit grote impact zou hebben op mens, maatschappij en economie. En dus vanzelfsprekend ook grote gevolgen zou hebben voor FrieslandCampina. Het team in Wuhan handelde adequaat door meteen een licentie aan te vragen bij de overheid. Zo konden we als een van de weinige bedrijven klanten blijven voorzien van de essentiële voeding voor onder meer pasgeboren baby's. En dat is ze ook gelukt. Met die bewonderenswaardige instelling van: 'we gaan ervoor zorgen', toonden zij hun mentale weerbaarheid."

En FrieslandCampina kon minder melk verwaarden...

"Door het wegvallen van een groot deel van de vraag liepen onze voorraden op en zagen we ons gedwongen meer melk te verhandelen op de bulkzuivelmarkt. Daar daalden de prijzen met meer dan 30 procent. De financiële impact hiervan voor het bedrijf was groot. In Nigeria namen de economische problemen toe door het wegvallen van olie-inkomsten. Daardoor ontstond een gebrek aan dollars, wat leidde tot importbeperkingen. Als gevolg van alle marktontwikkelingen, direct en indirect gelinkt aan de coronacrisis, daalden de melkprijzen van de referentieondernemingen en daarmee ook de garantieprijs met 3,4 procent."

-3,4%
Garantieprijs

Directe en indirecte gevolgen van de coronapandemie leidden tot een versnelling van onze strategie

"Geconfronteerd met de nieuwe situatie hebben we meteen heel goed naar onze strategie en businessplannen gekeken. Wat betekende de nieuwe situatie en een wereldwijde recessie voor ons? We konden concluderen dat onze strategie *Our Purpose, Our Plan* de juiste was, ook in de nieuwe omstandigheden. Het roer compleet omgooien was dus niet nodig. Wel was het noodzakelijk om de uitvoering van de plannen te versnellen. Daarnaast noopte de onzekerheid over het verloop van de crisis tot drie acute maatregelen: terugbrengen van de uitgaven, aanpassingen in het assortiment en de verkoopkanalen en een extra focus op cash.

Door goed te kijken naar het marketing- en overheadbudget en onze investeringen konden we snel ingrijpen en de kosten verlagen. Voor de langere termijn moesten we echter vaststellen dat een herstructurering onvermijdelijk was. We hebben daarvoor de financiële middelen vrijgemaakt: zo'n 150 tot 175 miljoen euro aan herstructureringskosten in 2020 en 2021, waarvan het merendeel, ruim 100 miljoen euro, in 2020 werd geboekt. Hiermee creëren we het vooruitzicht dat deze herstructurering ons vanaf 2022 meer dan 100 miljoen euro bruto op jaarbasis gaat besparen en we zo beter zijn toegerust voor de toekomst.
Herstructureren heeft consequenties. Maatregelen die direct bijdragen aan kostenreductie gaan helaas gepaard met banenverlies en het sluiten van productielocaties. Toch moesten we deze moeilijke beslissingen nemen, anders blijf je de te hoge kosten met je meetorsen en drukken zij langere tijd op de vitaliteit van de onderneming. Het is een van de maatregelen die ons toekomstbestendig maakt en in staat stelt om eventueel nieuwe schokken op te vangen.

Digitalisering
Versterking e-commerce-kanalen wereldwijd

Duurzaamheid
Lancering *Nourishing a better planet*

Retail
Kortetermijn-verschuiving naar zuivelproducten voor thuis

Een andere maatregel, voor de korte termijn, was het verschuiven van een deel van onze verkoopkracht van foodservice en out-of-home naar het retailkanaal. Gedwongen door de omstandigheden consumeerden mensen meer thuis en nam de vraag naar zuivelproducten in winkels toe. Dankzij slagvaardig handelen wisten we zo onze marktposities te behouden en vaak zelfs te versterken. In 2020 lieten veel van onze markten omzetgroei zien. Ook hebben we veel aandacht besteed aan digitale en e-commerce-kanalen waardoor de omzet via deze kanalen wereldwijd flink is gestegen.

Ik zie dit laatste als een structurele ontwikkeling, die ook in een post-COVID-19-wereld zal blijven. Digitalisering en duurzaamheid zijn belangrijke pijlers van de strategie *Our Purpose, Our Plan*. Op beide thema's hebben we in 2020 doorgepakt. Ik ben ervan overtuigd dat dat ons in een snel veranderende wereld verder gaat brengen. Dat geldt ook voor het slim blijven investeren. Een mooi voorbeeld daarvan is een investering in extra capaciteit voor de productie van lactoferrine op onze productielocatie in Veghel."

Het is eind december. Jaarlijks een feestelijke tijd voor gezin, familie en vrienden, maar deze keer overheerst de kilte van eenzaamheid en onzekerheid. Het coronavirus houdt mensen verplicht thuis. In lockdown. Op dat moment staan bij Nederlandse verpleeghuizen in Drunen, Maastricht, Waalwijk, Steenwijk en andere locaties, melkveehouders van FrieslandCampina voor de deur. Ze delen Chocomel uit en maken een praatje met de bewoners. Een actie om ouderen die de aandacht hard nodig hebben een hart onder de riem te steken. Schumacher: "Het raakte me, wat onze leden en collega's van Consumer Dairy Nederland samen deden. Ze toonden directe maatschappelijke betrokkenheid. Juist nu zo belangrijk. En deze actie staat niet op zichzelf. Er waren in 2020 vele initiatieven van leden van de coöperatie en medewerkers wereldwijd die in moeilijke omstandigheden opstonden en elkaar steunden. Hartverwarmend wat zij hiermee voor elkaar en voor anderen betekenden."

Het resultaat – iets minder omzet, fors lager bedrijfsresultaat

"De omzet van FrieslandCampina daalde in 2020 met ruim één procent. Dat is gezien de omstandigheden bescheiden, maar het was vooral omzet in hoge margesegmenten en toegevoegdewaardeproducten die flink geraakt werd. Denk hierbij aan de omzetten in foodservice, out-of-home en in kindervoeding in Hongkong die grotendeels wegvielen. Die dragen in hoge mate bij aan de winst en juist die hadden het door de crisis relatief zwaar te verduren. Daarvoor in de plaats behaalden we meer omzet in het retailkanaal, maar daar zit een lagere winstmarge op. Het bedrijfsresultaat kende als gevolg daarvan een scherpere daling dan de omzetdaling doet vermoeden. Daarnaast hadden we valutaire tegenwind als gevolg van de devaluatie van de Nigeriaanse naira en dollar-gerelateerde valuta in Azië. De Nigeriaanse economie had ernstig te lijden onder de lage olieprijs in de tweede helft van het jaar en de Nigeriaanse overheid heeft handelsbelemmeringen opgeworpen om de nationale economie te beschermen.

Op onderdelen konden we onze doelstellingen voor 2020 realiseren, maar de directe en indirecte gevolgen van de coronapandemie, zoals ontwikkelingen in Hongkong hadden een enorme impact op onze resultaten. Zoals eerder gezegd was het hierdoor noodzakelijk om structureel kosten te reduceren waarvoor we in 2020 ruim honderd miljoen euro aan herstructureringskosten hebben geboekt. Zonder deze voorziening zou de daling in het bedrijfsresultaat 13 procent ten opzichte van 2019 zijn geweest. Terugkijkend zou je kunnen zeggen dat we de tegenvallers in de valutamarkt, het instorten van de foodservice- en out-of-home-markt en de prijsval in bulkzuivel hebben kunnen opvangen door betere prestaties in retail en kostenbesparingen, maar dat het wegvallen van de winst in Hongkong simpelweg niet meer gecompenseerd kon worden."

> "Herstructurering 2020 en 2021 maakt FrieslandCampina toekomstbestendig

De leden – een toekomstbestendig FrieslandCampina

"Dat de nabetaling aan de leden-melkveehouders over 2020 vervalt, vind ik echt een vervelende boodschap, maar we moeten ons houden aan wat er is vastgelegd in het melkgeldreglement. De redelijk stabiel gebleven garantieprijs legt, ondanks de grote maatschappelijke en economische crisis, een consistent goede basis onder de melkprijs. Feit is dat de laatste drie kwartalen van 2020 de wereld op z'n kop stond. Daar ondervindt ook FrieslandCampina de gevolgen van. Er is een wereldwijde crisis ontstaan die niemand heeft voorzien. Ik realiseer me dat we veel vragen van onze eigenaren, de leden-melkveehouders. Echter, we kunnen niet lijdzaam toekijken, maar we moeten snel handelen. De herstructurering die we in 2020 en 2021 doorvoeren zal op termijn ten goede komen aan de leden. Dat dat ten koste gaat van de winst van 2020 en een deel van de winst van 2021 is onvermijdelijk, want ook hier gaat de kost voor de baat uit, maar we zijn ervan overtuigd dat dit het beste is voor coöperatie en onderneming. Het maakt FrieslandCampina toekomstbestendig."

Coronapandemie
Directe gevolgen van coronapandemie

Hongkong
Omzet is door ontwikkelingen vrijwel weggevallen

Valuta-effecten
Valutaire tegenwind Nigeriaanse naira

De medewerkers – in de 'anderhalvemetersamenleving' en tijdens lockdowns bleven wij 'betere voeding voor de wereld' leveren

"Betere voeding voor de wereld. Goede inkomsten voor onze boeren. Nu en in de toekomst' is onze purpose, onze reden van bestaan. Onze leden-melkveehouders gingen in de coronacrisis voorop door kalm en vastberaden hun bedrijf te continueren. Ze lieten zich niet van de wijs brengen door het virus dat onzekerheid en onrust verspreidde. Het was een inspiratiebron voor mij en veel van mijn collega's. In moeilijke omstandigheden is het ons gezamenlijk gelukt altijd alle melk op te halen en te verwerken. We zijn hiervoor enorm veel dank verschuldigd aan onze medewerkers in de productieketen die elke dag klaarstonden en hun veilige huis verlieten om dit voor elkaar te krijgen. Maar ook aan onze verkopers die, geconfronteerd met reisbeperkingen, belangrijke contacten met klanten op een andere wijze organiseerden. Ik denk ook aan de talloze interne overleggen, maandafsluitingen en audits die dankzij bijzondere inventiviteit en inzet online voortgezet werden. Collega's die al doende nieuwe oplossingen bedachten om hun werk te perfectioneren. Ik realiseer me heel goed dat dit niet vanzelfsprekend is. Hun creativiteit en volhardendheid was uitzonderlijk. Mijn waardering hiervoor is groot en FrieslandCampina is hen daarvoor erg dankbaar."

> Collega's die nieuwe oplossingen bedachten om hun werk te perfectioneren. Dat is niet vanzelfsprekend. Mijn waardering hiervoor is groot

Zes prioriteiten
Nourishing a better planet

Betere voeding, betaalbaar voor iedereen
Betere inkomsten voor boeren
Beter klimaat, CO_2-neutrale toekomst
Betere natuur, bevorderen biodiversiteit
Betere verpakkingen, 100% circulair
Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen

De toekomst

"We hebben in 2020 ook een belangrijke stip op de horizon gezet met een aangescherpte duurzaamheidsstrategie: *Nourishing a better planet* oftewel 'het voeden van een betere planeet'. We hebben als FrieslandCampina dan ook veel te bieden. Met een typisch geïntegreerde FrieslandCampina-aanpak die laat zien hoe duurzaamheid voor ons begint op het erf, daarna een vervolg krijgt op de productielocaties, bij de inkoop van grondstoffen, in financiering, in marketing et cetera en natuurlijk als sluitstuk in de samenstelling van onze producten en de positionering van onze merken. De aanleiding voor *Nourishing a better planet* staat los van de coronapandemie, maar het virus drukt ons wel met de neus op de feiten: het evenwicht tussen natuur, dier en mens is fragiel. Het toont aan hoe belangrijk het is om daarbinnen als zuivelonderneming zorgvuldig te handelen. Voor die verantwoordelijkheid zijn we nooit weggelopen en we onderstrepen dat met deze nieuwe strategie.

> Er is gefundeerde hoop dat we na de zomer van 2021 de weg omhoog weer gaan vinden

Nourishing a better planet bevat zes prioriteiten (zie pagina 55). Geen vrijblijvende ambities, maar heldere afspraken die we binnen een bepaalde termijn willen realiseren. Met 'better planet' laten we zien dat we naar de wereldwijde context kijken. Het is een strategie waarin we als onderneming een internationale lijn trekken op biodiversiteit, verpakkingen en bijvoorbeeld duurzame maatregelen nemen op de productielocaties."

Afgelopen jaar hebben we Wageningen University & Research opdracht gegeven onderzoek te doen naar hoe de Nederlandse melkveehouderij er in 2030 uitziet. Een van de uitkomsten is dat de trend van de afname van het aantal melkveebedrijven doorzet en dat de melkproductie in Nederland nagenoeg gelijk zal blijven. Dat betekent minder bedrijven, maar gemiddeld groter. Hier liggen zowel uitdagingen als kansen voor de sector, ook voor FrieslandCampina.

Hoe verder – over 2021

"Vooruitkijken brengt de nodige onzekerheden met zich mee, dat heeft 2020 wel bewezen. Wat in elk geval vrij duidelijk is, is dat het eerste halfjaar van 2021 nog heel uitdagend zal zijn, ook voor FrieslandCampina. De grenzen tussen Hongkong en China zijn nog steeds gesloten. Een aangescherpte marktbenadering in China, met meer nadruk op e-commerce, innovatie en uitbreiding naar nieuwe steden, is veelbelovend. Macro-economische omstandigheden in combinatie met de lage dollarprijs, maken de situatie in olie-afhankelijke landen zoals Nigeria nog steeds onzeker. Terwijl door lockdowns in een groot aantal landen, waaronder onze thuismarkten, de foodservice- en out-of-home-markt in het eerste deel van 2021 nog vrijwel stilliggen. Maar zoals we in 2020 hebben laten zien, werken we hard aan compensatie in andere kanalen, onder meer door ons meer te richten op digitale en retail-verkoopkanalen. Ik heb er vertrouwen in dat we die lijn kunnen voortzetten. Al zullen we naar verwachting de tegenvallers ook in de eerste helft van 2021 niet volledig kunnen compenseren.
Het ziet er naar uit dat grote groepen van de bevolking in de tweede helft van 2021 gevaccineerd zullen zijn en dat de pandemie daardoor langzaam uitdooft. We gaan in dat geval economisch een betere fase in en ik verwacht op korte termijn groei als de beperkende maatregelen kunnen worden opgeheven. We zijn dan goed voorbereid om onze foodservice-klanten weer te voorzien van zuivelproducten.
Ik voorzie stabiele bulkzuivelprijzen met een licht stijgende trend gedurende 2021. Kortom, er is gefundeerde hoop dat we na de zomer van 2021 de weg omhoog weer gaan vinden. Dat is ook gebaseerd op de veerkracht van de mensen en de onderneming, die ik dagelijks ervaar."

Hein Schumacher
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Nourishing by nature

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

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

We betalen een toonaangevende melkprijs en dragen zo bij aan een gezonde bedrijfsvoering van leden-melkveehouders. Wij ondersteunen lokale melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa.

We dragen zorg voor mens en natuur. Het is de basis en toekomst van de onderneming en van de wereld. We stimuleren leden-melkveehouders om hun bedrijf te voeren in balans met dier, natuur en klimaat.

Gefundeerd op de purpose *Nourishing by nature* zijn strategische doelen van FrieslandCampina voor de komende jaren vastgelegd in *Our Purpose, Our Plan 2.0*. De strategie kent vier prioriteiten.

Vooroplopen met gezonde voeding

Zijn waar de klant is, altijd en overal

Nourishing a better planet

Meer halen uit basiszuivel

Zuivelonderneming FrieslandCampina is in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en verwerkt de melk van leden-melkveebedrijven in Nederland, Duitsland en België. De melkveebedrijven zijn vaak in eigendom van opeenvolgende generaties. De boeren houden er hun koeien met respect voor dier en natuur. FrieslandCampina bestaat 150 jaar in 2021 en is in die tijd uitgegroeid tot een internationaal bedrijf dat dagelijks honderden miljoenen mensen wereldwijd van zuivelproducten voorziet.

De wereldbevolking groeit naar verwachting van circa 7,8 miljard mensen in 2020 tot zo'n 10 miljard mensen in 2050*. De behoefte aan goede en betaalbare voeding blijft als gevolg daarvan toenemen. Ook op dit moment is de toegang tot basisvoeding voor miljoenen mensen niet vanzelfsprekend**. Tegelijkertijd neemt de schaarste aan natuurlijke grondstoffen toe en zorgen klimaatverandering en maatschappelijke ontwikkelingen voor druk op het beschikbare landbouwareaal.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, werkt FrieslandCampina samen met ketenpartijen en organisaties aan de verduurzaming van de keten met als doel de leefbaarheid te waarborgen voor toekomstige generaties.

Melk zit boordevol voedingsstoffen die essentieel zijn voor een gezond leven. Proteïnen (eiwitten) zijn voor iedereen belangrijk bij de opbouw en het onderhoud van spieren en calcium is onmisbaar voor botten. Zo zijn voor zuigelingen, kinderen, sporters en zieken eiwitten belangrijk voor respectievelijk groei, sportieve prestaties en om aan te sterken. Per voedingsstof is de CO_2-voetafdruk bovendien relatief laag.

* Inschatting groei op basis van VN-rapport (medio 2019).
** Unicef: Number of hungry people in the world in 2019: 820 million (or 1 in 9 people) (July 2019).

Focus SDG's FrieslandCampina

Als onderneming leveren we met de productie en verkoop van zuivelproducten een belangrijke bijdrage aan de continuïteit van de bedrijven van onze leden. De onderneming streeft ernaar een toonaangevende melkprijs in Noordwest-Europa uit te betalen.

Dit alles komt samen in onze purpose *Nourishing by nature* die staat voor betere voeding voor de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst.

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

Sustainable Development Goals

De zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties vormen sinds 2015 de wereldwijde agenda die een einde moet maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. Sinds 2018 koppelen wij ons beleid en onze bedrijfsvoering aan de SDG's van de Verenigde Naties (zie ook het waardecreatiemodel). We vinden het belangrijk om binnen de SDG's te focussen op die zaken waar we echt impact kunnen hebben. Daarom hebben wij acht SDG's geselecteerd waaraan wij aantoonbaar kunnen bijdragen met onze bedrijfsvoering en strategie.

Waarde creëren

Hoe creëert FrieslandCampina waarde? Ons waardecreatiemodel laat op geïntegreerde wijze zien hoe we omgaan met de bronnen die nodig zijn voor onze bedrijfsvoering. En hoe we waarde creëren voor leden-melkveehouders, klanten, consumenten en de maatschappij door onze ambities, inzet, resultaten en de impact die we daarmee realiseren.

In 2020 is het waardecreatiemodel doorontwikkeld. De benodigde bronnen (input) en onze impact op korte termijn (output) is gespecificeerd. Ook maken we zichtbaar hoe onze output leidt tot maatschappelijke impact (outcome) en daarmee bijdraagt aan langetermijnwaardecreatie (uitgedrukt in onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals).

Impact

Goede inkomsten voor onze boeren
We betalen een toonaangevende melkprijs en dragen zo bij aan een gezonde bedrijfsvoering van leden-melkveehouders. Wij ondersteunen lokale melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa.

Nu en in de toekomst
We dragen zorg voor mens en natuur. Het is de basis en toekomst van de onderneming en van de wereld. We stimuleren leden-melkveehouders om hun bedrijf te voeren in balans met dier, natuur en klimaat.

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

Output

35,72€
Melkprijs
(per 100 kilo melk)

57.534
Lokale melkveehouders getraind (DDP)

12.319 kton CO_2-eq.
CO_2-uitstoot broeikasgassen leden-melkveehouders

11,1€ mrd
Netto-omzet

79€ mln
Winst

720 kton CO_2-eq.
CO_2-uitstoot broeikasgassen productie en transport

75%
Betere voeding voor de wereld[1]

Input

100%
Duurzame agrarische grondstoffen

91%
Traceerbaar naar bron

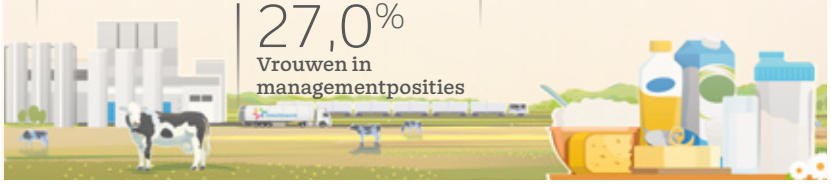
16.995
Leden-melkveehouders

10.064 mln kilo
Melkaanvoer van leden

23.877
Medewerkers (gem. fte's)

27,0%
Vrouwen in managementposities

2,83 GJ/ton product
Energieverbruik
waarvan 15,2% groene energie van leden-melkveehouders



87,3%
Recyclebare verpakkingen

28,2%
Recyclebaar plastic

Van gras... ... tot glas

grond- en voedingstoffen melkveebedrijf → → logistiek productie distributie → → consument samenleving

nourishing by nature

Vooroplopen met gezonde voeding

Zijn waar de klant is, altijd en overal

Our Purpose Our Plan 2.0

Nourishing a better planet

Meer halen uit basiszuivel

1 Productsamenstelling: in percentage van het totale volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards

In dialoog met stakeholders

FrieslandCampina onderhoudt continu en actief contact met zijn relaties (zie bijlage Stakeholdersdialoog). Door te luisteren, te informeren en elkaar te ontmoeten. Zo brengen we verwachtingen van betrokkenen over het handelen van FrieslandCampina in kaart en blijven we op de hoogte van relevante, actuele ontwikkelingen. Waar mogelijk betrekken we onze stakeholders bij het ontwikkelen van beleid, zoals over biodiversiteit of gezonde voeding. Ook consulteren we hen bij het vaststellen van de onderwerpen waarover wij jaarlijks verslag doen (zie materiële thema's).

De stakeholders van FrieslandCampina

Leden-melkveehouders en coöperatie	Medewerkers
Non-gouvernementele organisaties en belangenorganisaties	Handels- en industrieverenigingen
Wetenschap	Mediarelaties
Overheden en lokale autoriteiten	Leveranciers
Voedings- en gezondheidsexperts	Financiers
Afnemers (klanten)	

De specifieke organisaties en instanties evenals de besproken onderwerpen en de acties die uit de contacten voortvloeien, vindt u in de Stakeholderdialoog-tabel (op pagina 212 t/m 226).

Materiële thema's

In aanvulling op de continue dialoog met stakeholders, doet FrieslandCampina minimaal elke twee jaar onderzoek onder externe relaties en binnen de eigen organisatie, naar wat zij zien als de meest relevante thema's. Met behulp van deze analyse brengen we deze 'materiële onderwerpen' in kaart. Dit vormt de basis van de geïntegreerde strategie van FrieslandCampina en de onderwerpen die we in het verslag bespreken.

Uit het onderzoek van eind 2019 volgt dat de CO_2-footprint het belangrijkste onderwerp is, gevolgd door innovatie, melkprijs, natuur & biodiversiteit en gezonde producten met nutritionele waarde. Later in dit verslag komen deze onderwerpen aan bod.

Op basis van de uitkomsten is een materialiteitsmatrix (zie illustratie) opgesteld, die de prioritering van onderwerpen visualiseert. Voor achtergronden over het tot stand komen van de materialiteitsmatrix, zie bijlage Toelichting materialiteitsmatrix op pagina 228.

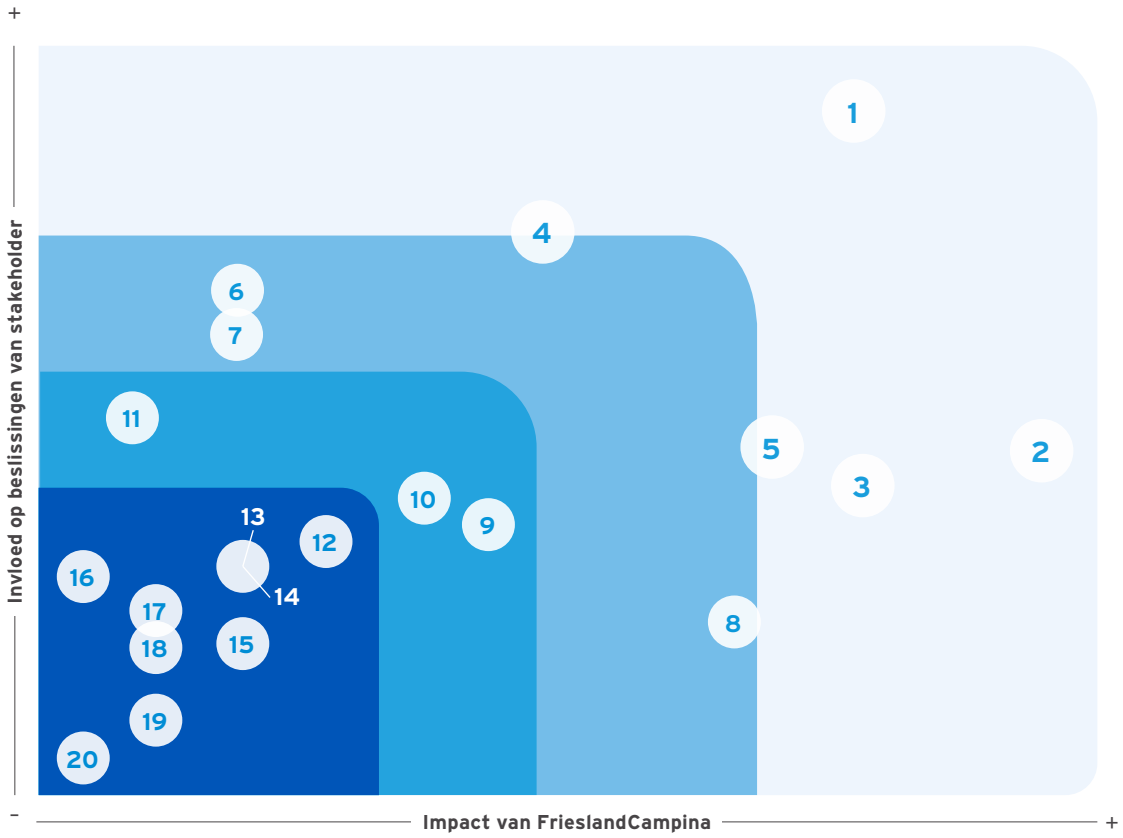
Materiële onderwerpen

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

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

9 Verpakkingen
10 Supply chain management
11 Inkoop

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



Verslag Executive board

Ontwikkelingen en resultaten

Stabiele omzet gecorrigeerd voor valuta-effecten, hogere kasstroom

Fors lagere winst door gevolgen van coronapandemie en herstructureringskosten

—

Omzet daalde met 1,4 procent naar 11,1 miljard euro. Gecorrigeerd voor valuta-effecten omzet nagenoeg gelijk.

—

Hogere omzet Ingredients, in retail en e-commerce compenseerden lagere verkopen in Hongkong en out-of-home-kanaal, gecorrigeerd voor valuta-effecten.

—

E-commerce-omzet wereldwijd met meer dan 50 procent gegroeid.

—

Het bedrijfsresultaat daalde met 38,0 procent naar 268 miljoen euro door lagere resultaten Hongkong en out-of-home, valuta-effecten en 106 miljoen euro herstructureringslast.

—

Zonder herstructureringslast en valuta-effecten daalde bedrijfsresultaat met 10,9 procent.

—

Winst daalde met 71,6 procent naar 79 miljoen euro voornamelijk door lager bedrijfsresultaat en hogere effectieve belastingdruk.

—

Operationele kasstroom met 170 miljoen euro gestegen naar 737 miljoen euro.

—

Versnelde uitvoering strategie en kosten-besparingen moeten leiden tot structureel lagere kosten van meer dan 100 miljoen euro bruto per jaar vanaf 2022.

—

Melkprijs voor leden-melkveehouders daalde met 5,9 procent naar 35,72 euro per 100 kilo melk. Over 2020 geen contante nabetaling aan de leden en geen uitgifte ledenobligaties, wel uitkering rente op ledenobligaties.

—

Langetermijndoelstelling klimaatneutrale groei gerealiseerd: broeikasgasemissies in periode 2010-2020 zijn afgenomen van 13.108[1] kton naar 13.039 kton, terwijl productievolume met 13,6% is gestegen.

1 De emissiefactoren van melk, poeder en wei voor NL, DE en BE zijn met terugwerkende kracht gecorrigeerd op basis van de laatste algemeen aanvaarde, wetenschappelijke inzichten.

Versnelde uitvoering ondernemingsstrategie

Hoewel in begin 2020 de meeste werkmaatschappijen een hogere omzet realiseerden en het marktaandeel in belangrijke consumentenmarkten, zoals Nederland, de Filippijnen, Pakistan, Indonesië en China versterkte, kreeg FrieslandCampina te maken met tegenslagen. Ze waren directe en/of indirecte gevolgen van de coronapandemie die niet konden worden gecompenseerd en een significante impact hadden op de winstgevendheid in 2020. Zo werd FrieslandCampina geconfronteerd met een gesloten grens tussen Hongkong en China, het wegvallen van foodservice- en out-of-home-omzet wereldwijd, de devaluatie van lokale valuta en lagere bulkzuivelprijzen. Daarnaast stonden de winstmarges in Nederland, België en Duitsland al enige tijd onder druk.

De omstandigheden in 2020 hebben de in 2018 ingezette strategie van FrieslandCampina nog relevanter gemaakt. De keuzes en koers zijn adequaat en vereisen door de nieuwe omstandigheden een versnelde uitvoering. Dit betekent meer aandacht voor groei, het initiëren van nieuwe samenwerkingen en het structureel verlagen van de kosten. De versnelde uitvoering maakt FrieslandCampina weerbaarder in een snel veranderende wereld.

Financiële aspecten

Om de transformatie van de onderneming versneld uit te voeren en de organisatie te optimaliseren, verwacht FrieslandCampina herstructureringskosten van 150 miljoen tot 175 miljoen euro te maken die ten laste van het bedrijfsresultaat in 2020 en 2021 zullen worden geboekt (waarvan 106 miljoen euro in 2020). De voorgenomen maatregelen moeten ertoe bijdragen dat FrieslandCampina vanaf het boekjaar 2022 structureel meer dan 100 miljoen euro bruto lagere kosten per jaar heeft. Deze toekomstige besparingen zullen worden aangewend om de winstgevendheid van het bedrijf te verbeteren, een toonaangevende melkprijs uit te betalen aan de leden-melkveehouders en te investeren in de groei van de onderneming.

FrieslandCampina verwacht dat er als gevolg van de voorgenomen maatregelen tot eind 2021 zo'n duizend arbeidsplaatsen komen te vervallen, grotendeels in Nederland, België en Duitsland. Om bij te dragen aan de kostenbesparingen, zal er voor het senior management geen 2020 langetermijnbonus worden uitgekeerd.

Nieuwe bedrijfsonderdelen

Om meer focus aan te brengen en (overhead)kosten structureel te verlagen, worden er in 2021 twee nieuwe bedrijfsonderdelen opgericht en zal de business group FrieslandCampina Dairy Essentials worden opgeheven.

FrieslandCampina Professional zal zich richten op alle hoogwaardige foodservice en out-of-home-activiteiten. Ook alle business-to-business-activiteiten, met hogere toegevoegde waarde voor klant en consument, op het gebied van kaas, creamers, boter, room en melkpoeder maken deel uit van dit nieuwe bedrijfsonderdeel.

FrieslandCampina Trading, dat zal voortkomen uit FrieslandCampina Dairy Essentials, zal zich gaan richten op het efficiënt verhandelen van bulkzuivel, zoals boter, kaas en mager melkpoeder.

De zuivelsector in 2020

De coronapandemie had grote invloed op de wereld-economie en de wereldwijde zuivelmarkt en daarmee op de resultaten van FrieslandCampina. Overheidsmaatregelen om de verspreiding van het coronavirus te beperken alsmede economische onzekerheid, leidden aan het begin van het jaar tot significant lagere bulkzuivelprijzen en een forse daling van de vraag naar foodservice- en out-of-home-producten. Hoewel de prijzen voor boter, mager melkpoeder en kaas zich in de loop van het jaar herstelden, bleven de prijzen onder het niveau van 2019 in de eerste maanden van 2020. De volumes in retail namen toe als gevolg van hogere thuisconsumptie. Dit was echter onvoldoende om andere negatieve effecten te compenseren.

+0,6%
Mondiale vraag naar zuivelproducten

+1,2%
Melkaanvoer in Nederland

Het jaar 2020 begon met positieve vooruitzichten op de zuivelmarkt. De wereldwijde melkaanvoer steeg niet snel, terwijl de vraag in de wereld hoog was dankzij een sterke internationale economische groei. Bovendien waren wereldwijd de melkvoorraden beperkt. Toen het coronavirus zich over de wereld verspreidde, leidde dat tot forse prijsdalingen. Overheden ondersteunden de zuivelmarkt. Zo voerde de Europese Commissie begin mei de Private Opslagregeling in: tot eind juni konden boter, mager melkpoeder en kaas tijdelijk worden opgeslagen voor drie tot zes maanden, op kosten van de Europese Commissie. De maatregel leidde tot een tijdelijke beperking van het aanbod in de markt. FrieslandCampina maakte geen gebruik van deze regeling.

De Amerikaanse overheid stimuleerde de vraag door een nationaal voedselhulpprogramma om armlastige Amerikaanse burgers te voorzien van voeding. Tegelijkertijd steunde het hiermee de agrarische sector in de Verenigde Staten. In totaal werden 115 miljoen pakketten met zuivel- en vleesproducten verdeeld onder de bevolking. Deze maatregel werd in vijf volgtijdelijke stappen genomen en leidde tot een einde van de scherpe prijsdalingen. De markt kwam in eerste instantie tot rust en had vervolgens te maken met een sterke stijging van de binnenlandse zuivelprijzen. President Biden heeft onlangs een vijfde pakket van maatregelen gepubliceerd dat loopt tot ergens in april. Het effect van de Amerikaanse maatregelen op de wereldmarkt is dat er minder Amerikaanse zuivelproducten op de wereldmarkt worden aangeboden. Daardoor ligt het prijsniveau op de wereldmarkt wat hoger.

Melkproductie

De melkproductie in de wereld werd nauwelijks door de coronapandemie beïnvloed en groeide in de belangrijkste zuivelregio's (Nieuw-Zeeland, Australië en de Verenigde Staten).

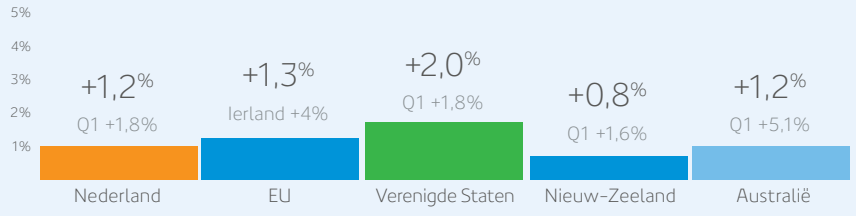
Nederland

In de eerste helft van 2020 steeg de melkaanvoer in Nederland met 1,8 procent ten opzichte van 2019. Vanaf augustus bleef de melkaanvoer nagenoeg stabiel ten opzichte van dezelfde maanden in 2019, waardoor de melkaanvoer over heel 2020 zo'n 1,2 procent hoger lag.

Boerenprotesten

Ook in 2020 waren er boerenprotesten. De boeren vroegen aandacht voor hun inkomenspositie, de regelgeving en het toekomstperspectief van de agrarische sector. Dit ongenoegen leidde onder meer tot blokkades van distributiecentra van supermarkten. FrieslandCampina begrijpt deze bezorgdheid en vindt discussie over een eerlijke prijs relevant, maar richt zich op een constructieve dialoog tussen alle stakeholders om de zorgen te bespreken en naar oplossingen te zoeken. Consumenten moeten erop kunnen vertrouwen dat levensmiddelen zoals zuivel, in de winkelschappen beschikbaar zijn. Vooral tijdens een pandemie.

Gemiddelde groei melkproductie in de belangrijkste zuivelregio's in 2020



Europa

De melkaanvoer in de Europese Unie nam begin 2020 toe met 1,6 procent ten opzichte van 2019. De maanden daarna nam de groei af, waardoor er sprake is van een lichte stijging van 1,3 procent over heel 2020. Met een groei van 4 procent was met name Ierland verantwoordelijk voor deze ontwikkeling. Daarnaast toonden ook Italië en Polen relatief sterke groeipercentages. In Ierland en Polen was dit het gevolg van hogere efficiëntie door nieuwe investeringen.

Rest van de wereld

In de Verenigde Staten bedroeg de groei van de melkaanvoer zo'n 1,8 procent in de eerste helft van 2020, waarna de groei verder toenam tot zo'n 2 procent. In Nieuw-Zeeland daalde de aanvoer in het eerste half jaar met 1,6 procent maar steeg in het tweede deel met zo'n 0,8 procent. Voor de Australische melkveehouders was 2020 een jaar van herstel, na jaren van dalende melkaanvoer door droogte en hitte. In de eerste helft steeg de melkaanvoer met 5,1 procent, deze groei daalde in de tweede helft van het jaar tot circa 1,2 procent.

Marktontwikkelingen

Mondiaal lag de vraag naar zuivelproducten 0,6 procent hoger dan in 2019 mede dankzij relatief lage prijzen. De grootste stijging van de vraag naar zuivelproducten op de wereldmarkt kwam uit China en Zuidoost-Azië.
Over het algemeen daalden de Europese prijzen voor zuivel tot mei. Daarna herstelden deze zich mede dankzij financiële steun van de Europese Commissie waardoor overtollig product uit de markt werd genomen. Hierdoor werden tijdelijk voorraden boter, mager melkpoeder en kaas opgeslagen. Ten tijde van de tweede coronagolf in het najaar, bleven de zuivelprijzen uiteindelijk redelijk stabiel.

Melkprijzen

De gemiddelde melkprijzen in de Europese Unie stonden in het begin van 2020 nog op 35,05 euro per 100 kilo melk. Door de coronacrisis daalden de prijzen tot een niveau van 32,22 euro in juni, om daarna weer te herstellen tot 33,68 euro in september en 35,06 euro per 100 kilo melk aan het einde van het jaar.

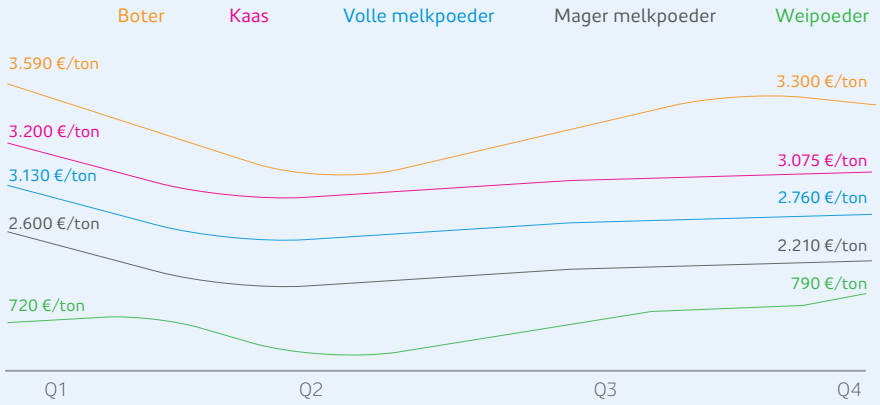
FrieslandCampina-garantieprijs

Begin 2020 was de stemming op de zuivelmarkt positief. Corona was iets dat alleen in China bestond. De prognose gaf aan dat de gemiddelde melkprijs van de referentiebedrijven in de garantieprijs hoog zou starten. De FrieslandCampina-garantieprijs in januari startte op 35,75 euro per 100 kilo melk, maakte in februari nog een kleine stap omhoog naar 36,50 euro om daarna, in lijn met de uitbraak van coronavirus te dalen naar 32,50 euro in juni. Dankzij de prijsstijgingen op de markt, mede door de marktondersteuning van overheden, ging ook de garantieprijs daarna omhoog tot 34,00 euro en bleef vervolgens redelijk stabiel tot en met november. In december steeg de garantieprijs nog tot 35,19 euro. De gemiddelde garantieprijs in 2020 bedroeg 34,46 per 100 kilo melk.

Boter

Begin 2020 lag de Nederlandse notering van boter op 3.590 euro per ton. Direct na de eerste lockdown in maart daalden de boterprijzen met bijna 30 procent tot een niveau van 2.550 euro per ton. Dankzij de marktondersteunende maatregelen van de Europese Commissie kon 63.500 ton boter uit de markt worden gehaald en opgeslagen in de Private Opslagregeling. Daardoor herstelden de prijzen zich tot 3.350 euro per ton in oktober. Naar het einde van het jaar daalden de boterprijzen weer tot 3.300 euro per ton door een verminderde vraag en hogere seizoensgebonden aanbod. Dit was ook een gevolg van de verkoop van boter uit de Europese voorraden.

Gemiddelde zuivelprijzen in 2020



Kaas

Ongeveer de helft van de Nederlandse melk wordt gebruikt voor kaasproductie. De notering van kaas (Hannover) toonde begin dit jaar een stabiele prijs van 3.200 euro per ton. Ten tijde van de eerste coronagolf daalde de prijs met 20 procent naar circa 2.700 euro per ton tot medio juni. Daarna herstelde de prijs zich weer tot een niveau van 3.075 euro per ton in oktober en bleef stabiel tot het einde van het jaar.

Mager melkpoeder

De verwachtingen voor de mager melkpoedermarkt waren hoog begin 2020. De prijzen lagen op een niveau van 2.600 euro per ton (Nederlandse notering). Als gevolg van de eerste golf van de coronapandemie daalden de prijzen snel met 30 procent tot een niveau van 1.850 euro per ton medio april. Dankzij de marktondersteunende maatregelen van de Europese Commissie stegen de prijzen vervolgens weer tot circa 2.200 euro per ton eind juni. Daarna zakten de prijzen langzaam tot 2.210 euro per ton eind 2020.

Volle melkpoeder

Er was veel vraag naar volle melkpoeder op de wereldmarkt in de eerste helft van 2020, in het bijzonder vanuit China en Zuidoost-Azië. Maar ook deze markt kon zich niet afzijdig houden van de gevolgen van de coronapandemie. De Nederlandse prijzen daalden eerst met bijna 20 procent van 3.130 euro per ton aan het begin van het jaar tot 2.550 euro per ton medio april. Daarna stegen de prijzen weer tot een niveau van 2.700 euro per ton in september. Vervolgens bleven de prijzen redelijk stabiel tot 2.760 euro per ton eind december.

Weipoeder

Begin 2020 stegen de Nederlandse prijzen voor weipoeder van 720 euro per ton naar 830 euro per ton door een sterke vraag uit China. Echter, ook de afzet van Europese weipoeder kon zich niet onttrekken aan de gevolgen van de coronacrisis. Tussen eind februari en medio april daalden de prijzen weer met 25 procent tot 630 euro per ton. In lijn met de prijzen voor mager melkpoeder steeg ook de weipoederprijs daarna weer. Zo was er in China een gestage groei van de varkensstapel en daardoor een sterke vraag naar diervoeding met weipoeder. De prijzen stegen langzaam tot circa 720 euro per ton. In december maakten de weipoederprijzen nog een extra stap omhoog naar 790 euro per ton.

Vooruitzichten 2021

De zuivelsector

De verwachting is dat de wereldbevolking de komende 30 jaar met drie miljard mensen groeit en dat de vraag naar zuivel met 2 procent per jaar zal toenemen. FrieslandCampina wil bijdragen aan het voeden van de wereldbevolking, maar is zich ervan bewust dat de zuivelsector ook een rol heeft in het oplossen van de klimaatopgave. Generieke maatregelen, zoals een halvering van de veestapel in Nederland, helpen niet bij het realiseren van de mondiale klimaatdoelen en leiden bovendien tot veel onrust onder de boeren. FrieslandCampina zet daarom in op meer onderzoek, programma's en innovatie om versneld tot een duurzame melkveehouderij te komen. Dat doen we samen met producenten, melkveehouders, leveranciers, wetenschappers, de overheid en ngo's.

Melkproductie

Naar verwachting zal de groei van de melkproductie wereldwijd en in de Europese Unie in 2021 geringer zijn dan in het voorgaande jaar. In Nederland zal de productie naar alle waarschijnlijkheid nagenoeg stabiel blijven als gevolg van het stikstofbeleid. Door de opkoopregeling van boerenbedrijven zal de veestapel licht krimpen. Een hogere productie per dier compenseert deze daling. De trend dat het aantal melkveebedrijven in Nederland afneemt, zal zich ook in het komend jaar voortzetten.

Zuivelconsumptie

De vraag naar zuivelproducten wereldwijd neemt in 2021 naar verwachting licht toe. Die toename is afhankelijk van de mate en de snelheid waarmee het lukt om het coronavirus terug te dringen. De verkoop via het foodservice-kanaal en out-of-home-kanaal nam afgelopen jaar fors af. Door maatregelen van overheden begin 2021 om het coronavirus te beteugelen, zijn winkels en horecazaken gesloten en blijven veel consumenten gedwongen thuis. De verkoop van gemaksproducten in kiosken, benzinestations en via de horeca daalt daardoor sterk. Deze vraaguitval kan pas teniet worden gedaan als de coronapandemie onder controle is en lockdowns tot het verleden behoren. De thuisconsumptie zal na de sterke stijging van het afgelopen jaar stabiliseren en mogelijk zelfs iets dalen als het normale leven zich heeft hersteld.

Op termijn herstel Hongkong en China

Het is niet reëel om volledig herstel van de grenshandel tussen Hongkong en China te verwachten. Hongkong zal een belangrijke markt voor FrieslandCampina blijven, maar wel op een structureel lager niveau dan voorheen. Momenteel wordt hard gewerkt aan een nieuwe marktbenadering in Hongkong, en voor China is de verwachting dat de lijn van 2020 kan worden voortgezet en de omzet verder kan verbeteren. China is een erg concurrerende markt waar FrieslandCampina geleidelijk wil groeien.

Lagere kosten om winstgevendheid te vergroten

In 2020 heeft FrieslandCampina, ingegeven door directe en indirecte gevolgen van de coronapandemie, zijn strategie *Our Purpose, Our Plan* versneld. In het afgelopen jaar is een aantal veranderingen geïnitieerd die, naast het vergroten van de wendbaarheid van de onderneming en effectiever gebruik van bedrijfskapitaal en middelen, moeten zorgen voor een grotere winstgevendheid. Daarmee dragen zij bij aan een optimale waardecreatie voor de leden. De maatregelen gaan gepaard met een verlies van arbeidsplaatsen. Tot eind 2021 komen hierdoor naar verwachting ongeveer 1.000 arbeidsplaatsen te vervallen, grotendeels in Nederland, België en Duitsland. In 2021 zijn investeringen voorzien van ongeveer 450 miljoen euro, waaronder investeringen in groei door nieuwbouwprojecten in Maleisië en Indonesië.

De financiële basis van FrieslandCampina is solide en een goede uitgangspositie voor de realisatie van de plannen in het kader van de ondernemingsstrategie *Our Purpose, Our Plan*. FrieslandCampina spreekt geen verwachting uit over de resultaatontwikkeling in 2021. Eind 2020 heeft FrieslandCampina 1.565 miljoen niet benut van gecommitteerde kredietfaciliteiten. Verwacht wordt dat FrieslandCampina in 2021 aan de door de financiers gestelde financiële ratio's kan voldoen.

Our Purpose, Our Plan 2.0

Strategische thema's

- Vooroplopen met gezonde voeding
- Zijn waar de klant is, altijd en overal
- Nourishing a better planet
- Meer halen uit basiszuivel

Acceleratie van de transformatie

De directe en indirecte gevolgen van de coronapandemie maken de in 2018 ingezette strategie van FrieslandCampina nog relevanter. De keuzes en koers zijn adequaat en vereisen door de nieuwe omstandigheden een versnelde uitvoering met meer aandacht voor winstgevende groei, het initiëren van nieuwe samenwerkingen en het structureel verlagen van de kosten.

Strategische ambities

- Toonaangevende prestatieprijs voor leden-melkveehouders
- Realiseren van onze duurzaamheids-doelstellingen
- Organische groei producten met toegevoegde waarde
- Hogere brutowinstmarge
- Meer rendement op geïnvesteerd vermogen

Versnel innovatie | **Optimaliseer** supply chain | **Ontwikkel** talent | **Focus** op uitgaven | **Accelereer** digitaal | **Investeer** in samenwerking

Kwaliteit, veiligheid en Compass

Kwaliteit, veiligheid en Compass zijn de basis van ons doen en laten. We garanderen dat onze producten en processen voldoen aan strenge criteria voor kwaliteit en veiligheid. Ook de veiligheid van medewerkers en iedereen die bij ons bedrijf betrokken is, heeft de hoogste prioriteit. Met onze code voor goed zakelijk gedrag Compass geven we richting aan de manier waarop we zakendoen: integer, respectvol en transparant.

WIN-WIN-mentaliteit en -gedrag

Om ambities te verwezenlijken en te winnen in de markt streven we naar een cultuur waarin medewerkers worden geïnspireerd door onze purpose, commercieel zijn ingesteld en werken met de mentaliteit van een 'eigenaar'. Onze WIN-WIN-instelling en -gedrag staan aan de basis van de uitvoering van de strategie en ons dagelijks handelen.

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.

Focus op

Kindervoeding in China, Hongkong en Zuidoost-Azië

Voeding voor een gezonde leefstijl en gezond ouder worden

Ingrediënten voor kinder- en ouderenvoeding

Opschalen productie lactoferrine

In de vestiging van FrieslandCampina Ingredients in Veghel is het fundament gelegd voor een nieuwe productielocatie voor lactoferrine. Een uitbreiding van de 9 ton productie per jaar nu naar 60 ton per jaar in 2023. "Lactoferrine is van nature aanwezig in koemelk en moedermelk. Wetenschappelijke onderzoeken laten zien dat lactoferrine potentiële gezondheidsvoordelen heeft in relatie tot het immuunsysteem. Zo is er antibacteriële, antivirale en ontstekingsremmende activiteit en bevorderde ijzerabsorptie waargenomen. Dat maakt lactoferrine tot een waardevol ingrediënt voor onder andere kindervoeding," vertelt product manager Eva van den Berg.

"Volgens planning gaan we in 2022 starten met de proefproducties en vervolgens opschalen. Lactoferrine is een complex en kostbaar product met een hoge toegevoegde waarde. Uit 15.000 liter melk kunnen we 1 kilo lactoferrine winnen. Het wordt niet alleen toegepast in kindervoeding, maar ook in adult nutrition (speciale voeding voor volwassenen), bijvoorbeeld in voedingssupplementen. In de huidige tijd met de voortgaande pandemie, merken we dat er meer belangstelling is voor producten die je gezondheid kunnen bevorderen."

Nieuw merk voor FrieslandCampina Ingredients: Biotis™

De business group FrieslandCampina Ingredients introduceerde afgelopen jaar Biotis. Een nieuw merk dat zich richt op ingrediënten voor ondersteuning van gezondheid en welzijn: variërend van darmflora en het brein tot aan immuungezondheid. Jouke Veldman, market segment manager Adult Nutrition: "Met Biotis helpen we onze industriële klanten wereldwijd bij het ontwikkelen van aantrekkelijke voeding, dranken en voedingssupplementen met een gezondheidspropositie." Onder Biotis is een aantal gezondheidsgebieden toegevoegd: Biotis Gut Health, Biotis Brain health en afgelopen januari lanceerde Biotis ook Immune health. Plan is om ook dit jaar aanvullende suggesties te doen voor toepassingen en inzichten te brengen om klanten te inspireren onder het Biotis-merk. Natalie Meijers, branding & communication specialist: "De Biotis-lijn past mooi bij wat we bij FrieslandCampina willen: de wereld niet alleen voeden, maar ook zo goed mogelijk. Met Biotis zetten we echt in op *Nourishing by nature*."

Bekijk de volledige case online

Consument kiest voor gezonde voeding

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

Zijn waar de klant is, altijd en overal

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

Focus op

Commerciële discipline en digitale wendbaarheid

Bijzondere aandacht voor foodservice-activiteiten en wereldwijde klanten

Aanpassing aan het leven van consumenten in Indonesië

Indonesië is hard geraakt door het corona-virus. Met 267 miljoen inwoners is Indonesië een belangrijk land voor FrieslandCampina. Frisian Flag, zoals de Indonesiërs het kennen, is al sinds 1922 op de markt. Marketing director Felicia Julian: "70 procent van onze bevolking werkt in de informele sectoren op straat als krantenverkoper of schoenenpoetser. De lockdown heeft een enorme impact op de economische situatie van deze mensen gehad.We hebben nagedacht over wat we konden doen om consumenten te helpen en onze business veilig te stellen. Daarbij hebben we ons op onze primaire processen gericht, op ons assortiment en de beschikbaarheid van producten in de winkels. Vervolgens hebben we gekeken naar de verkoopkanalen (beter georganiseerd, verkoop vanuit huis), een campagne voor voeding thuis opgezet en de investeringen in e-commerce en digitalisering versneld. Ook werkten we veel met ons ACE-programma waarmee we op basis van gegevens slimme beslissingen nemen. Zo hebben we alle gegevens over klanten, markten, consumenten, digitale informatie en vanuit onderzoeksbureaus geanalyseerd om steeds de juiste beslissingen te kunnen nemen. Ook hebben we zuivelproducten gedoneerd aan zorgmedewerkers en aan mensen die ze nodig hadden. Ondanks alle uitdagingen waar we in 2020 voor werden gesteld, heeft Frisian Flag Indonesia goede resultaten geboekt."

Via een app

Winkels gedeeltelijk gesloten, consumenten die aarzelen om naar buiten te gaan: corona heeft een grote impact gehad, ook in de wereld van voedingsmiddelen. Het opnemen van bestellingen in de winkels werd bijna onmogelijk. Gelukkig sprongen de commerciële teams hier snel op in. Adewale Arikawe van FrieslandCampina WAMCO in Nigeria: "We hebben gebruikgemaakt van e-commerce, waarmee consumenten een product direct online konden bestellen. We hebben ook een e-poster gemaakt die winkeliers en consumenten vertelt hoe ze bestellingen via WhatsApp en sms konden plaatsen. We brachten de producten met mobiele winkels naar de woonwijken, waar consumenten de producten konden kopen. Er zijn ook twee apps ontwikkeld, WSO (Wholesale Self Ordering voor groothandels) en RSO (Retail Self Ordering voor supermarkten). De groothandels en supermarkten konden via de app zelf bestellingen voor hun zaken bij onze distributeurs plaatsen, die vervolgens snel werden geleverd." De RSO-app werd ook toegepast in Indonesië en Maleisië. Efficiënt en gebruiksvriendelijk: de beste manier om onze klanten en consumenten van onze zuivelproducten te voorzien.

24/7-consument

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

Nourishing a better planet

We willen de groeiende wereldbevolking voorzien van goede en betaalbare voeding, geproduceerd in balans met de natuur. Goede inkomsten voor de boeren zijn hierbij een belangrijk uitgangspunt.

Focus op

Betere voeding, betaalbaar voor iedereen

Betere inkomsten voor boeren

Beter klimaat, CO_2-neutrale toekomst

Betere natuur, bevorderen biodiversiteit

Betere verpakkingen, 100% circulair

Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen

Maatwerk duurzaamheidstool voor melkveehouders

Ook in 2020 werkten medewerkers en leden-melkveehouders nauw samen aan de verduurzaming van de melkproductie. Daarbij gebruikt FrieslandCampina de 'measure, act, monitor'-aanpak. Want alleen als je zaken goed meetbaar maakt, weet je waarop je moet acteren. Die voortgang kun je vervolgens monitoren. Bij de verduurzaming komen steeds meer voorwaarden kijken. Op basis van bevindingen tijdens workshops in het kader van het programma 'Winnen met Klimaat en Natuur', ontwikkelde FrieslandCampina een online 'maatregelentool' waarmee naar de invloed van meerdere duurzaamheidsaspecten tegelijk wordt gekeken. Met dit hulpmiddel kan de melkveehouder berekenen welk effect een bepaalde duurzaamheidsingreep op het bedrijf naar verwachting heeft. Zo weten leden-melkveehouders nog beter waarop ze effectief kunnen sturen. FrieslandCampina is het eerste Nederlandse zuivelbedrijf dat dit hulpmiddel voor zijn leden heeft geïntroduceerd.

Arnoud Smit, programmamanager klimaat bij corporate sustainability: "Dit geeft onze leden de mogelijkheid om de aanpak van 'measure, act, monitor' op bedrijfsniveau verder toe te passen. Aangezien ontwikkelingen op het gebied van dierwelzijn en -gezondheid, biodiversiteit en klimaat niet stilstaan, zal het aantal maatregelen in dit instrument de komende jaren verder worden uitgebreid."

Samen circulair

FrieslandCampina vindt dat goede verpakkingen zowel voedingsstoffen als de natuur dienen te beschermen. Daarom is een van de doelstellingen van FrieslandCampina's duurzaamheidsprogramma *Nourishing a better planet* om het gehele verpakkingsportfolio volledig circulair en CO_2-neutraal te maken en de hoeveelheid verpakkingsmateriaal tot een minimum te beperken. Daar zetten we voortdurend belangrijke stappen voor. Caroline Zwart, manager packaging development R&D: "Om de hoeveelheid plastic te verminderen, begonnen we in 2020 met het vervangen van plastic rietjes voor papieren rietjes. In 2020 zijn meer dan 100 miljoen rietjes vervangen. Ook werken we hard aan volledig recyclebare verpakkingen. Zo is de recyclebare hersluitbare kaasverpakking, die in 2019 is geïntroduceerd, verder ontwikkeld. Daarnaast zijn diverse drankenkartonnen verbeterd. Deze bestaan nu voor 85% uit hernieuwbare materialen en hebben een lagere CO_2-voetafdruk. Buiten de eigen doelstellingen en innovaties, heeft FrieslandCampina zich gecommitteerd aan doelstellingen van onder meer de European Plastics Pact en de Ellen MacArthur Foundation. Doel hiervan is om zo ook in internationaal verband en over de gehele breedte bij te dragen aan duurzamere verpakkingen: van verpakkingsmateriaalproducent tot afvalverwerker en recycler, want circulariteit kunnen we alleen samen met de gehele keten bereiken."

Meer vraag naar duurzame producten

Wereldwijd blijft de vraag naar duurzamer geproduceerde producten toenemen. Produceren op duurzame en transparante wijze is niet langer een 'nice to have' maar een 'must have'. Consumenten en klanten, maar ook de politiek, de overheid en andere belanghebbenden vinden het steeds vanzelfsprekender dat bedrijven in onze sector niet alleen inzetten op dierenwelzijn en biodiversiteit, maar ook dat ze hun rol nemen in het bijdragen aan een betere wereld en het behalen van internationale klimaatdoelstellingen. In sommige gevallen zijn consumenten bereid om meer te betalen voor duurzame producten, mits de extra vergoeding rechtstreeks ten goede komt aan de boer. In het geval van FrieslandCampina de melkveehouder.

Meer halen uit basiszuivel

We streven ernaar onze positie in basiszuivelproducten te verbeteren. Dit doen we door melk te verwerken en te verkopen tegen de best mogelijke waarde en daarbij een betrouwbare interne en externe zuivelpartner te zijn. Excellente 'trading' en flexibele melkverwerking maken het mogelijk die basiszuivelproducten te verhandelen die onze winstgevendheid versterken en daardoor minder melk te verwerken in onrendabele producten.

Focus op

- Excelleren in commodity management
- Meer winstgevende kaas produceren
- Flexibelere, robuuste melkverwerking

Meer waarde uit basiszuivel

Om meer waarde uit basiszuivel te halen is er in de business group Dairy Essentials de afgelopen jaren ingezet op een strak kostenmanagement. Daarnaast is succesvol toegewerkt naar een versnelde groei in kaas, een verbetering van de productmix met toegevoegdewaardeproducten en een verbetering van de capaciteiten om het wereldwijde arbitrage-spel goed te spelen.

Ingegeven door de gevolgen van de coronapandemie is er gekozen voor een verdere versnelling: zowel op de kosten als op waardecreatie. Daarom worden er een aantal veranderingen doorgevoerd in Dairy Essentials, in lijn met de eerder uitgezette koers voor de consumenten-activiteiten.

De toegevoegdewaarde activiteiten voor business-to-business van Dairy Essentials worden samengevoegd in een nieuwe unit FrieslandCampina Professional, waarin ook Foodservice en FrieslandCampina Ingredients Food & Beverages zullen worden opgenomen. Voor de wereldwijde commerciële handels-activiteiten vindt een doorontwikkeling plaats naar FrieslandCampina Trading. Een gespecialiseerd, flexibel en kosteneffectief zuivelhandels-bedrijf dat staat voor kwaliteit naar haar afnemers en zekerheid naar de leden-melkveehouders als het gaat om melkverwerking.

Lastig jaar voor boter en melkpoeder

De business-to-businessmarkt voor boter en melkpoeder is een lastige markt, wat zich in de loop van 2020 nog meer dan normaal liet zien. Als gevolg van de coronapandemie viel in veel landen en marktsegmenten, zoals foodservice en out-of-home, de vraag grotendeels weg. "Het aanbod van melk verminderde niet. De productie van boter en melkpoeder nam zelfs toe. En dat zorgde ervoor dat de prijzen onder druk kwamen te staan," vertelt Harry Martens, commercial director Boter. "Lokale voedingsmiddelenproducenten in Azië gingen zelf meer produceren, waardoor onze exportmogelijkheden afnamen."

"De producenten van luxe bladerdeeg en afbakproducten, die aan de supermarkten leveren, namen wel meer boter af," vult product manager Iris Werther, aan. "Consumenten die thuis moesten blijven, aten minder buiten de deur en stonden vaker zelf in de keuken om hun broodjes af te bakken. Voor 2021 zijn we opti-mistisch. We verwachten dat onze markten zullen herstellen, zodra de wereld weer iets meer opengaat."

De business van FrieslandCampina Trading

De nieuw op te richten trading unit houdt zich bezig met verkoop van zuivelproducten in grote hoeveelheden aan voornamelijk business-to-business-afnemers. En dat kunnen allerlei zuivelproducten zijn: kaas, boter, melkpoeder en vloeibare producten zoals room, ondermelk of melkconcentraat. De afnemers verpakken de producten soms in kleinere volumes, gebruiken het als ingrediënt of handelen soms zelf ook in grote volumes. Ook andere zuivelproducenten kunnen tot de klantenkring behoren.

FrieslandCampina Trading beweegt zich ook in de kopersmarkt. Boter en poeder worden dan ingekocht voor andere werkmaatschappijen van FrieslandCampina in bijvoorbeeld Azië of Afrika. Ook melk, room of melkconcentraat om ervoor te zorgen dat de capaciteit in de productielocaties optimaal wordt benut.

Goede inkomsten voor onze boeren

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	2020	2019	Δ%
Resultaten			
Netto-omzet	11.140	11.297	-1,4
Netto-omzet voor valuta-effecten	11.288	11.297	-0,1
Bedrijfsresultaat	268	432	-38,0
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	279	432	-35,4
Winst	79	278	-71,6
Winst voor valuta-effecten	86	278	-69.1
Bedrijfsresultaat in percentage van de netto-omzet	2,4	3,8	
Balans			
Balanstotaal	8.716	9.049	-3,7
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.517	3.450	1,9
Eigen vermogen in percentage van het balanstotaal	40,4	38,1	
Weerstandsvermogen in percentage van het balanstotaal[1]	15,6	16,7	
Nettoschuld[2]	1.091	1.278	-14,6
Kasstroom			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	737	567	30,0
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-443	-185	-139,5
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-175	-340	48,5
Investeringen	377	397	-5,0

	2020	2019	Δ%
Leden-melkveehouders			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	11.100	11.476	
Aantal leden einde jaar	16.995	17.413	
Melkaanvoer van leden (in miljoen kilo's)	10.064	10.020	0,4
Totale vergoeding leden-melkveehouders	3.610	3.871	-6,7
Waardecreatie voor leden-melkveehouders			
Garantieprijs[3]	34,46	35,66	-3,4
Contante nabetaling	0,00	1,07	
Weidegangtoeslag en Foqus planet-toeslag[4]	0,90	0,65	
Bijzondere melkstromen[5]	0,36	0,26	
Contante prijs	35,72	37,64	-5,1
Reservering ledenobligaties	0,00	0,31	
Melkprijs	35,72	37,95	-5,9
Rente op ledenobligaties	0,46	0,47	
Algemene reserve	-0,46	1,58	-129,1
Prestatieprijs	35,72	40,00	-10,7
Dairy Development Programme[6]			
Aantal lokale boeren die deelnemen aan een training	57.534	77.934	-26,2

1 Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en minderheidsbelangen 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 In euro's per 100 kilo melk, exclusief btw. Voor 2020 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose en voor 2019 bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.
4 Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2020 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 0,66 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. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk bedroeg de Foqus planet-bijdrage 0,24 euro per 100 kilo melk.
5 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van Landliebe-melk, VLOG en On the way to PlanetProof van 1,00 euro per 100 kilo melk en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijs voor biologische melk (46,76 euro) en de uitbetaalde garantieprijs (34,46 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit EUR 0,36 per 100 kilo melk.
6 Alle cijfers hebben betrekking op landen waar het DDP actief is.

Betere voeding voor de wereld

	2020	2019
Productaanbod		
Productsamenstelling (in percentage van het totaal verkochte volume consumenten-producten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards)	75	70
Balans productaanbod (in percentage basisvoedingsmiddelen van het totaal verkochte volume consumentenproducten)	78	79

Nu en in de toekomst

	2020	2019	Δ%
Beter klimaat, CO_2-neutrale toekomst			
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO_2-equivalent)	12.319	12.344[1]	-0,2
Broeikasgasemissie productie en transport (in kton CO_2-equivalent)[2]	720	753[1]	-4,4
Gebruik 'groene elektriciteit' (in percentage van de totaal verbruikte elektriciteit op productielocaties)	100	94	
Groenestroomverbruik uit eigen keten (in percentage, o.a. geproduceerd door leden-melkveehouders)	44	25	
Energieverbruik (in GJ/ton product)	2,83	2,79	1,4

	2020	2019	Δ%
Betere natuur, bevorderen biodiversiteit			
Waterverbruik (in m^3/ton eindproduct)	4,81	4,96	-3,0
Betere verpakkingen, 100% circulair			
Recyclebare plastic verpakking (in percentage, plastic geschikt voor sorteer- en recyclesystemen)	28,2	33,0	
Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen			
Duurzame agrarische grondstoffen (in percentage van het totaal aantal grondstoffen)	100	87	
Traceerbaarheid naar bron (van palmolie, soja, pulp & papier, cacao)	91	–	–
Overig			
Weidegang (in percentage van het totaal aantal leden-melkvee-bedrijven in Nederland die een vorm van weidegang toepassen)	83,6	83,0	
Aantrekkelijk werkgeverschap			
Percentage vrouwen in leidinggevende functies	27,0	25,9	
Veiligheid			
Ongevallenratio (in aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren)	0,32	0,35	

1 Cijfer 2019 is aangepast, de emissiefactoren van melk, poeder en wei voor NL, DE en BE zijn met terugwerkende kracht gecorrigeerd vanwege een aangepast sectormodel en de toevoeging van ENGRO Pakistan.
2 Exclusief afkopen van CO_2-rechten: 1.198 kton CO_2-equivalenten (2019), 1.154 kton CO_2-equivalenten (2020).

Betere voeding voor de wereld

Melk bevat van nature waardevolle voedingsstoffen, zoals hoogwaardige eiwitten, vitamine B2 en B12, kalium, fosfor, magnesium, zink en foliumzuur. Daarmee zijn melkproducten van nature unieke voedingsmiddelen die worden aanbevolen in voedingsrichtlijnen over de hele wereld.

Balans en samenstelling productaanbod

75 procent van de producten van FrieslandCampina voldoet, op basis van verkoopvolume, aan de Global Nutritional Standards (doel 2020: minimaal 70 procent). Sinds 2015 is dit percentage met 18 procentpunt toegenomen. Deze groei is mede het resultaat van productinnovaties en productherformulering. De toename die in 2020 gerealiseerd is (+5 procent ten opzichte van 2019), wordt mogelijk voor een klein deel ook verklaard door een verschuiving van consumptiegewoonten gedurende de coronapandemie. De FrieslandCampina Global Nutritional Standards zijn voedingskundige criteria waaraan de eigen consumentenproducten moeten voldoen. De criteria voor transvet, verzadigd vet, toegevoegd suiker en zout zijn ontleend aan Choices International, opgesteld door onafhankelijke wetenschappers.

78 procent van het productaanbod bestaat uit 'basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik' en 22 procent uit 'verwenproducten voor af en toe' (op basis van verkoopvolume). Doel: een verhouding van minimaal 70 procent basisvoeding tegenover maximaal 30 procent verwenproducten.

Toegang tot voedsel

FrieslandCampina wil de toegang tot gezonde voedingsmiddelen, in het bijzonder zuivelproducten, vergroten met name onder consumenten voor wie dit minder vanzelfsprekend is, door bijvoorbeeld een lager inkomen. Vooral voor deze groepen vormen tekorten aan voedingsstoffen zoals jodium, vitamine A en ijzer een bedreiging voor hun gezondheid. Dit doen we door in onze markten met lagere inkomens (denk aan Indonesië, Vietnam, de Filippijnen, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust) producten aan te bieden met een prijs, verpakking en via kanalen en promoties die aangepast zijn op het bereiken van deze doelgroepen. FrieslandCampina ontwikkelde

'Affordable Nutritional Standards', voedingskundige criteria die ervoor zorgen dat deze producten de juiste voedingsstoffen bevatten om ondervoeding tegen te gaan. Hiermee draagt FrieslandCampina bij aan het bestrijden van ondervoeding. FrieslandCampina streeft ernaar het aandeel en de samenstelling van deze producten continu te verbeteren. Meer informatie over dit programma is te vinden op de website.

Naast het bereikbaar en betaalbaar maken van voeding en melk, gaf FrieslandCampina in 2020 voedselhulp door het leveren van producten aan voedselbanken in Nederland en andere landen en door middel van schoolmelkprogramma's in Europa, Azië en Afrika.

Innovatie

In 2020 investeerde FrieslandCampina **circa 76** miljoen euro in research & development. Het versnellen van innovatie is een belangrijke voorwaarde voor het succes van *Our Purpose, Our Plan 2.0.* Bij FrieslandCampina werken meer dan **600 experts**, afkomstig uit meer dan 39 landen, samen op het gebied van voedingskunde, melksamenstelling, procestechnologie, producten, verpakkingen, duurzaamheid en de melkveehouderij.

75%
Voldoen aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards

78/22%
Verhouding productaanbod 'basisvoedingsmiddelen' versus 'verwenproducten'

€ 76 mln
Investering in research & development

Blijven produceren in coronatijd: toewijding in supply chain

Bij FrieslandCampina willen we de wereld voorzien van goede en hoogwaardige zuivelproducten. Zeker in deze bijzondere tijden. In veel landen zorgde de coronacrisis voor extra vraag naar zuivelproducten. Tegelijkertijd waren ze niet voor iedereen beschikbaar, want veel winkels, kantines en restaurants waren gesloten. De productielocaties draaiden volop door.

Bekijk de volledige case online

21 internationale octrooiaanvragen werden in 2020 op naam van FrieslandCampina gepubliceerd. Deze hadden betrekking op onder meer kindervoeding, ingrediënten, kaasbereiding, opschuimapparaten en diverse melkproducten voor consumenten variërend van eiwitrijke repen tot melkpoeder waarmee melkschuim kan worden bereid.

Onderzoek

Digitale analyses

Om innovatieprocessen efficiënter en effectiever in te richten, wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van data-analysetools. Steeds meer gegevens van onze melk, productielocaties, recepturen en onze jarenlange kennis worden in slimme databases gekoppeld en gemodelleerd. Dit leidt tot snellere inzichten om productieprocessen te optimaliseren, nieuwe productlanceringen te versnellen en toepassingen bij klanten te ondersteunen.

Melkvet

Langetermijnmelkvetonderzoek heeft geleid tot nieuwe gedetailleerde inzichten in de chemische structuur en in de verschillende melkvetfracties die FrieslandCampina maakt. Dit stelt FrieslandCampina in staat optimale vetmengsels samen te stellen voor de toepassing in kindervoeding, chocolade en ijs.

Seanuts
In vervolg op eerder soortgelijk onderzoek startte FrieslandCampina in 2019 met Southeast Asia Nutrition Surveys (SEANUTS II). In dit grootschalig voedingskundig onderzoek zijn ongeveer twaalfduizend kinderen in Thailand, Maleisië, Indonesië en Vietnam, in de leeftijd van zes maanden tot twaalf jaar, onderzocht op het gebied van voeding, gezondheid en leefstijl. In 2021 wordt dit aantal verder uitgebreid. FrieslandCampina werkt hierbij samen met universiteiten en kennisinstellingen in de regio. Het initiatief past in de strategie om tot betere, voedzame producten te komen, die voldoen aan de nieuwste wetenschappelijke inzichten. In 2021 worden de gegevens geanalyseerd en zullen de eerste resultaten worden gedeeld.

Enkele belangrijke innovaties
- Ingrediënt voor kindervoeding: Vivinal Milk Fat Globule Membrane, melkvetbolletjesmembraan ten behoeve van immuniteit en hersenontwikkeling
- Kindervoeding: Friso Prestige Organic (Hongkong)
- Ingrediënt voor ouderenvoeding: Biotis™ Gut Health portfolio, Biotis™ Sleepwell, Biotis™ Immune health
- Transparantie: Uitbreiding Friso TrackEasy
- Betaalbare voeding: Fristi Milky pap (Nigeria)
- Kaassnack: Landliebe cheese dippers

Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid

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

Dilemma **De positie van zuivel in duurzame voeding**

Hoe moet onze voeding eruit zien als we willen dat in 2050 alle mensen op aarde gezond en duurzaam leven? Die vraag kunnen we inmiddels niet meer negeren. FrieslandCampina wil bijdragen aan gezonde en duurzame voeding voor iedereen, voor nu en in de toekomst. Wat is de rol van zuivel in een gezond en duurzaam dieet?

Bekijk het volledige dilemma online

Verantwoorde marketing

FrieslandCampina committeert zich aan de EU Pledge, een gedragscode van Europese voedingsmiddelenbedrijven waarin zij vrijwillig afspraken maken over verantwoorde marketing gericht op kinderen. De resultaten van de EU Pledge monitoring 2020 van FrieslandCampina tv-commercials en digitale marketing zijn te vinden op de website.

Educatie over gezond voedingspatroon en voldoende bewegen

FrieslandCampina investeerde in 2020 in de bewustwording van een gezonde leefstijl onder consumenten door kennis en middelen beschikbaar te stellen. De onderneming initieerde en ondersteunde, in samenwerking met andere stakeholders, diverse educatieprogramma's. Voor het programma Gerakan Nusantara in Indonesië, werd vanwege de coronapandemie in 2020 een aangepast programma opgezet om onderwijzers te trainen in het geven van educatie op het gebied van voeding en ouders te ondersteunen bij het geven van thuisonderwijs.
Het FrieslandCampina Institute bood voedings- en gezondheidsprofessionals informatie over zuivel, voeding en gezondheid op basis van wetenschappelijke inzichten.

Dilemma

"Lactose is een goede brandstof voor ons lichaam"

Melk bevat goede voedingsstoffen, zoals eiwit, calcium en vitamines. In melk zit ook lactose ofwel melksuiker. Is die suiker wel of niet goed voor ons? Hoe zit het met de mensen die lactose-intolerant zijn en dus geen melksuiker kunnen verdragen? Jan Geurts, principle scientist Nutrition & Health bij FrieslandCampina's Innovation Centre in Wageningen, legt het uit.

"Lactose zit al miljoenen jaren in de melk van ieder wezen dat melk geeft: mens en dier. Er is ontzettend veel onderzoek gedaan naar lactose. Lactose voorziet het lichaam van energie en bouwstoffen en er zijn sterke aanwijzingen dat lactose tandvriendelijker is dan andere suikers. Lactose is dus een belangrijk ingrediënt voor het produceren van melk door een moeder en voor degene die zij zoogt."

Belangrijk voor immuunsysteem en zenuwstelsel

"Vooral in de eerste jaren van ons leven is lactose heel belangrijk. Lactose bestaat uit twee verschillende suikers: glucose en galactose. Galactose is zeldzaam in de natuur: melk is een belangrijke natuurlijke bron. En er zijn sterke wetenschappelijke aanwijzingen dat galactose belangrijk kan zijn voor de ontwikkeling van ons immuunsysteem en zenuwstelsel."

Trager opgenomen

"Voedingskundig gezien is er geen enkele reden om melksuiker uit melk te halen. Het levert dezelfde calorieën op als gewone tafelsuiker. In 100 ml melk zit 4,6 gram melksuiker. Maar het is een suiker die, wanneer het onderdeel is van een zuivelproduct, niet wordt meegeteld als het gaat om suikerreductie in onze voedingsmiddelen binnen de huidige wetgeving. Gewone tafelsuiker wordt snel afgebroken door ons lichaam en dat kan leiden tot pieken in de bloedsuikerspiegel. Lactose wordt in je lichaam eerst gesplitst in de twee suikers die we net noemden. Lactose heeft een lage glycemische index. De glycemische index (GI) is een maat om aan te geven hoe snel koolhydraten in de darm worden verteerd en als glucose in het bloed worden opgenomen. In het algemeen wordt aangenomen dat een voeding met een lage GI het risico op chronische ziekten iets vermindert."

Relatief weinig lactose-intolerantie

"Er zijn natuurlijk ook lactosevrije zuivelproducten op de markt. In Europa en in Noord-Amerika zijn er relatief weinig mensen die lactose-intolerant zijn. Het enzym lactase, dat lactose splitst, is bij deze bevolkingsgroepen een leven lang actief. Veel mensen uit Azië en delen van Afrika en Zuid-Amerika hebben na hun kindertijd geen goedwerkend lactase-enzym meer. Daar komt lactose-intolerantie dus vaker voor. In lactose-vrije producten is de melksuiker overigens nog wel aanwezig. Lactose wordt dan tijdens het productieproces al gesplitst in glucose en galactose."

> "Je merkt zelf wel waar je lichaam goed op reageert
>
> Principle scientist Jan Geurts:

Kleine hoeveelheden

"Ook als je lactose-intolerant bent, kun je wel proberen om zuivelproducten te eten of te drinken, maar dan in mindere mate. In halfharde kaas, zoals Goudse kaas, zit geen lactose meer. En wat melk betreft: je merkt zelf waar je lichaam goed op reageert. Wonderlijk genoeg passen je darmen zich namelijk aan. De bacteriën in je darmen leren als het ware om meer melksuiker af te breken als het enzym lactase niet actief is. Zo kunnen consumenten in Azië of Afrika - die zuivel vermijden - door gebruik van kleine hoeveelheden zuivel het lichaam dusdanig aanpassen dat zij toleranter worden voor lactose."

Goede inkomsten voor onze boeren

FrieslandCampina creëert inkomsten voor ledenmelkveehouders door van melk zuivelproducten te maken. Daarmee levert het een belangrijke bijdrage aan de continuïteit van hun melkveebedrijven. Daarnaast ondersteunt de onderneming lokale melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa bij het verbeteren van de bedrijfsvoering, de melkkwaliteit en de productiviteit.

Omzet

In 2020 realiseerden FrieslandCampina's werkmaatschappijen in 28 van de 41 markten een strategische omzetgroei ten opzichte van 2019. De e-commerce-omzet groeide wereldwijd met meer dan 50 procent. Ondanks de coronapandemie bleef de netto-omzet voor valuta-effecten nagenoeg gelijk, maar wisselkoersen hadden een negatief effect van -1,3 procent op de omzet, als gevolg van de devaluatie van de Nigeriaanse naira en dollar-gerelateerde valuta in Azië. De gerapporteerde netto-omzet daalde in 2020 met 1,4 procent naar 11,1 miljard euro (2019: 11,3 miljard euro).

Na een sterke start in het eerste kwartaal daalde de omzet van de business group Consumer Dairy met 3,3 procent naar 5.735 miljoen euro (2019: 5.931 miljoen euro) als gevolg van de coronapandemie. De verkoop van consumentenmerken via retail liet een sterke groei zien, terwijl de out-of-home-activiteiten en negatieve valuta-effecten de omzet onder druk zetten. Voor Specialised Nutrition zorgde de aanhoudend dichte grens tussen China en Hongkong voor een omzetdaling van 7,1 procent naar 1.119 miljoen euro (2019: 1.205 miljoen euro). Ondanks het feit dat Ingredients last had van een daling in foodservice en out-of-home-activiteiten, groeide de totale omzet met 5,3 procent naar 1.816 miljoen euro (2019: 1.724 miljoen euro) met name gedreven door de verkoop van caseïnaten en wei-proteïnen ten behoeve van bijvoorbeeld sportvoeding. De omzet van Dairy Essentials groeide met 3,4 procent naar 2.467 miljoen euro (2019: 2.385 miljoen euro) met name als gevolg van de verkoop van kaas aan industriële afnemers en het retail-segment.

Bedrijfsresultaat en winst

Als gevolg van de directe en indirecte gevolgen van de coronapandemie en een herstructureringslast van 106 miljoen euro nam het bedrijfsresultaat in 2020 af met 38,0 procent naar 268 miljoen euro (2019: 432 miljoen euro). Zonder de herstructureringslast en valuta-effecten daalde het bedrijfsresultaat met 10,9 procent.

De business group Ingredients zag het bedrijfsresultaat met 0,7 procent licht stijgen naar 140 miljoen euro (2019: 139 miljoen euro). Het onderliggende resultaat van Ingredients was beter omdat er in 2020 een herstructureringslast voor de sluiting van de melkpoederfabriek in Dronrijp werd geboekt. De resultaatverbetering was het gevolg van winstgroei in de commerciële segmenten, onder meer door het oplossen van het lactoferrinetekort, en door kostenbesparingen in de supply chain.

Het bedrijfsresultaat van Consumer Dairy nam af met 12,1 procent naar 255 miljoen euro (2019: 290 miljoen euro) als gevolg van de coronapandemie, met name door het wegvallen van winstgevende out-of-home omzet, door negatieve valuta-effecten in Nigeria en herstructureringslasten in Duitsland. De onderliggende winstgevendheid (voor herstructureringskosten en bijzondere lasten) nam toe door groei in retail en e-commerce, een positieve verkoopprijsontwikkeling en mitigerende maatregelen.

Specialised Nutrition zag het bedrijfsresultaat dalen met 36,2 procent naar 166 miljoen euro (2019: 260 miljoen euro) met name als gevolg van de moeilijke marktomstandigheden in Hongkong. Daarnaast drukten hogere productiekosten de marges. In China werd met Friso Prestige omzetgroei gerealiseerd en is door het oplossen van het tekort aan lactoferrine de marktpositie sterk verbeterd.

Het bedrijfsresultaat van Dairy Essentials daalde naar -202 miljoen euro inclusief genomen herstructureringslasten in 2020 voor fabrieksslutingen in Nederland en België (2019 -39 miljoen euro, inclusief de verkoopopbrengst van het belang in CSK). Daarnaast daalden door de coronapandemie de bulkzuivelprijzen in het tweede kwartaal met meer dan 30 procent om in de loop van het jaar maar langzaam te herstellen en namen de verkopen via foodservice en export af. Deze impact is deels gemitigeerd door kostenbeheersing en een betere productmix, wat onder meer blijkt uit een sterke groei in kaasafzet.

Our Purpose, Our Plan 2.0

In januari 2020 zagen en hoorden we welke ramp zich in China voltrok. "Niet wetende dat die ramp die corona heet, zich snel naar de rest van de wereld zou verplaatsen. En alles zou veranderen", vertelt Giacomo Tortora, corporate director strategy bij FrieslandCampina, die nauw betrokken is geweest bij het aanpassen van de strategie *Our Purpose, Our Plan.*

Bekijk de volledige case online

Als gevolg van de toepassing van het wettelijk fiscaal coöperatief regime worden met ingang van 2020 de contante nabetaling en de uitgifte ledenobligaties niet langer opgenomen in het bedrijfsresultaat, maar worden deze rechtstreeks vanuit het eigen vermogen aan de leden toegekend. In 2019 was hiervoor 138 miljoen euro opgenomen in de kostprijs van de omzet.

Door het lagere bedrijfsresultaat, inclusief de herstructureringslast, en een hogere effectieve belastingdruk daalde de winst van FrieslandCampina in 2020 met 71,6 procent naar 79 miljoen euro (2019: 278 miljoen euro).

De totale vergoeding aan de leden-melkveehouders voor de geleverde melk is in 2020 met 6,7 procent gedaald naar 3.610 miljoen euro (2019: 3.871 miljoen euro). De daling is het gevolg van een lagere melkprijs.

FrieslandCampina investeerde 503 miljoen euro in reclame en promoties (2019: 560 miljoen euro). Dat is 10,2 procent minder dan in 2019, voornamelijk gedreven door enerzijds efficiency en om de winstgevendheid te beschermen.

De verkoop- en algemene beheerskosten daalden met 93 miljoen euro naar 822 miljoen euro als gevolg van mitigerende maatregelen, valuta-effecten, lagere personeelskosten (onder meer door lagere bonussen) en doordat in 2019 een incidentele afwaardering van klantenlijsten was opgenomen (2019: 915 miljoen euro). Incidentele lasten met betrekking tot de transformatie bedroegen 106 miljoen euro – waar in voorgaand boekjaar nog een incidentele bate van 112 miljoen euro was opgenomen als gevolg van desinvesteringen van bedrijfsonderdelen.

Operationele kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg met 170 miljoen euro tot 737 miljoen euro (2019: 567 miljoen euro). De sterke stijging is het gevolg van de extra focus op de kasstroom, met name op werkkapitaal, tijdens de coronacrisis, waardoor voorraden en uitstaande vorderingen zijn afgenomen. In 2020 bedroeg de uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities -443 miljoen euro (2019: -185 miljoen euro, inclusief ontvangen bedragen uit desinvesteringen van 168 miljoen euro). Er werd 377 miljoen euro geïnvesteerd in productiecapaciteit en efficiëntie- en kwaliteitsverbeteringen (2019: 397 miljoen euro). De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam uit op -175 miljoen euro (2019: -340 miljoen euro). Dit is het saldo van de uitgegeven perpetuele obligatielening, uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, rente voor en aflossing van ledenobligaties, de uitbetaalde leaseverplichting en aflossing van rentedragende verplichtingen. Het saldo liquide middelen en rekening-courant banken nam toe van 278 miljoen euro (ultimo 2019) naar 339 miljoen euro (ultimo 2020).

Financiële positie

De nettoschuld bedroeg 1.091 miljoen euro per 31 december 2020. Ten opzichte van ultimo 2019 is de schuld afgenomen met 187 miljoen euro. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en minderheidsbelangen aandeelhouder) daalde met name door negatieve valuta-omrekening van buitenlandse werkmaatschappijen en een negatieve algemene reservering en bedroeg 1.361 miljoen euro. Als percentage van het balanstotaal nam het weerstandsvermogen van 16,7 procent af naar 15,6 procent.

Het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers steeg naar 3,5 miljard euro (2019: 3,4 miljard euro). Dit kwam voornamelijk door de uitgegeven perpetuele obligatielening van 300 miljoen euro, gesaldeerd met de genoemde afname in het weerstandsvermogen. De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers als percentage van het balanstotaal, steeg naar 40,4 procent (2019: 38,1 procent), door het hogere eigen vermogen in combinatie met het lagere balanstotaal.

Groei in Nigeria met Dairy Development

Een sterke agrarische sector draagt bij aan een stabiele maatschappij. Het is niet voor niets dat de Nigeriaanse regering de lokale zuivelsector in hoog tempo wil ontwikkelen om daarmee de nationale economie een boost te geven. Met het Dairy Development Programma in Nigeria heeft FrieslandCampina hét instrument in handen om hieraan een bijdrage te leveren.

Bekijk de volledige case online

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen, bedroeg per 31 december 2020 3,8 miljard euro (ultimo 2019: 3,8 miljard euro).
Het rendement op het geïnvesteerde vermogen (bedrijfsresultaat op basis van de garantieprijs gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerde vermogen, inclusief goodwill), bedroeg 4,8 procent (2019: 10,3 procent). De afname ten opzichte van 2019 werd veroorzaakt door het lagere bedrijfsresultaat.

Financiering

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

Op 10 september 2020 is met succes een eeuwigdurende, hybride obligatielening van 300 miljoen euro uitgegeven en genoteerd op Euronext Dublin tegen een effectief rentepercentage van 2,875 procent.

Met de coöperatie wordt gekeken naar de opzet van het ledenfinancieringssysteem om ervoor te zorgen dat dit systeem toekomstbestendig is en bijdraagt aan een financieel solide en succesvol FrieslandCampina. Gedurende de eerste maanden van 2021 zullen de mogelijke opzet en instrumenten voor het toekomstige ledenfinancieringssysteem verder worden uitgewerkt, zodat tijdens de voorjaarsledenbijeenkomsten een onderbouwd voorstel met de leden kan worden gedeeld.

Besluitvorming over het nieuwe ledenfinancierings-systeem is beoogd voor de ledenraadsbijeenkomst van juni 2021 zodat het nieuwe systeem, afhankelijk van de uitkomst van de stemming door de ledenraad, vanaf 2022 zou kunnen worden ingevoerd.

Winstverdeling

De geconsolideerde winst in 2020 van 79 miljoen euro wordt als volgt bestemd: 46 miljoen is gereserveerd als rentevergoeding aan de houders van ledenobligaties (2019: 48 miljoen euro), 67 miljoen euro is toegerekend aan minderheidsbelangen (2019: 64 miljoen euro), 3 miljoen euro aan de houders van de perpetuele obligaties en 9 miljoen euro aan de verstrekker van de coöperatielening (2019: 8 miljoen euro). De executive board heeft voorgesteld om 46 miljoen euro ten laste van de algemene reserve te brengen, inclusief het minderheidsbelang dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder, Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (2019: toevoeging van 158 miljoen euro).

Melkprijs en prestatieprijs

In euro's per 100 kg melk, bij 800.000 kg melk per jaar (exclusief btw, bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose), t.o.v. 2019.

Waardecreatie voor leden

Als gevolg van de lagere winst wordt er over het jaar 2020 geen contante nabetaling aan de leden-melkveehouders gedaan (2019: 107 miljoen euro) en worden er geen ledenobligaties uitgegeven (2019: 31 miljoen euro). De rente op ledenobligaties wordt wel uitgekeerd en bedraagt 46 miljoen euro (2019: 48 miljoen euro).
De interim-uitkering die in september 2020 is betaald, 75 procent van de pro forma contante nabetaling over het eerste halfjaar (0,11 euro exclusief btw per 100 kilo melk over het hele jaar), zal in lijn met het melkreglement in 2021 worden verrekend met de leden. Om de negatieve cash-impact voor de leden hiervan te beperken, zal deze verrekening plaatsvinden over de melkgeldnota van mei 2021 (in juni 2021) waarbij ook andere coöperatieve verrekeningen plaatsvinden.

De FrieslandCampina-melkprijs voor de leden-melkveehouders daalde over 2020 met 5,9 procent naar 35,72 euro per 100 kilo melk (2019: 37,95 euro).
De FrieslandCampina-garantieprijs over 2020 bedroeg 34,46 euro per 100 kilo melk, een afname van 3,4 procent ten opzichte van 2019 (35,66 euro). De daling was het gevolg van lagere melkprijzen van de referentiebedrijven mede als gevolg van de coronacrisis. De vergoeding voor bijzondere melkstromen bedroeg 0,36 euro (2019: 0,26 euro). Verdeeld over alle melk kwam de weidegangtoeslag op 0,66 euro per 100 kilo melk (2019: 0,65 euro en bedroeg de Foqus planet-bijdrage 0,24 euro per 100 kilo melk.

De biologische melkprijs van FrieslandCampina over 2020 bedroeg 48,00 euro per 100 kilo melk (2019: 49,73 euro). De biologische garantieprijs van FrieslandCampina was 46,76 euro per 100 kilo melk (2019: 47,35 euro).

De totaal uitgekeerde rente op ledenobligaties is in 2020 gedaald naar 46 miljoen euro (2019: 48 miljoen euro). De rente over de periode 1 januari tot 31 mei 2020 bedroeg 2,903 procent. De rente over de periode 1 juni tot 30 november 2020 kwam op 3,108 procent en de rente in de maand december 2020 op 2,743 procent (de rente op de zesmaands Euribor was voor december 2020 -0,507 procent).
Per 100 kilo ledenmelk was de gemiddelde rente-uitkering 0,46 euro (2019: 0,47 euro).

Lichte toename melkaanvoer

De melkaanvoer van leden-melkveebedrijven van 10.064 miljoen kilo melk steeg in 2020 met een fractie (+0,4 procent) ten opzichte van 2019 (10.020 miljoen kilo).

Dairy Development Programme

Via het Dairy Development Programme (DDP) ondersteunt FrieslandCampina in acht landen in Azië, Afrika en Oost-Europa lokale melkveehouders bij het verbeteren van de kwaliteit van hun melk, het verhogen van de productiviteit per koe en het toegang krijgen tot de markt. Hierdoor kan een lokale melkveehouder meer geld ontvangen voor zijn melk en werken aan een hoger inkomen, en daarmee zijn of haar levenstandaard verbeteren. Naast een constante lokale aanvoer van melk met een betere kwaliteit voor de productie van zuivelproducten in onze lokale fabrieken, draagt het DDP bij aan het onderhouden en verbeteren van relaties met lokale overheden en andere belanghebbenden.

In 2020 namen 57.534 (2019: 77.934) lokale veehouders deel aan een training in het kader van het DDP in Nigeria, Vietnam, Thailand, Maleisië, Indonesië, Pakistan en Roemenië. Het DDP is actief in deze landen omdat FrieslandCampina hier lokale melk ophaalt en tot waarde brengt. 250.000 lokale melkveehouders zijn direct of indirect betrokken bij het DDP. Door de wereldwijde uitbraak van het coronavirus en de maatregelen om het virus een halt toe te roepen, zijn er in 2020 minder melkveehouders getraind dan gepland. Door online trainingen, nieuwsbrieven, trainingen in kleinere groepen en zelfs radioshows, is geprobeerd om toch zo veel mogelijk te voorzien in de vraag naar kennis en ontwikkeling. Vanuit Nederland hebben zowel medewerkers als leden-melkveehouders trainingen en/of advies gegeven aan melkveehouders in de focuslanden en aan klanten van onze partner Agriterra.

Daarnaast legde FrieslandCampina vast in hoeverre lokale melkveehouderijen voldeden aan de Good Dairy Farming Practices van de voedsel- en landbouworganisatie van de Verenigde Naties (FAO). Een selecte groep van 404 melkveebedrijven in Vietnam, Indonesië, Thailand, Maleisië, Pakistan en Roemenië zijn nauwlettend gevolgd en 43 procent scoorde minimaal 'goed'.

DDP in 2020

- FrieslandCampina Engro Pakistan ging een partnership aan met de Bank of Punjab om de toegang tot financiering voor melkveehouders te verbeteren.
- Op 12 oktober vond de (online) opening plaats van het Center for Nigerian Dutch Dairy Development (CNDDD). Het CNDDD is het eerste zuivelkenniscentrum van Nigeria en zet zich in voor een meer productieve en duurzame lokale zuivelsector.
- In het afgelopen jaar organiseerden we zestien webinars en zes vlogs voor melkveehouders en teams van FrieslandCampina in landen waar een Dairy Development Programma loopt. Voor onze partner Agriterra werden daarnaast vier offline en twee online adviesopdrachten uitgevoerd en daarmee zes Aziatische en Afrikaanse coöperaties ondersteund.

Dilemma **Investeren in duurzaamheid en de baten uit de markt**

In december kwam FrieslandCampina met een hernieuwde strategie voor duurzaamheid: *Nourishing a better planet*. Een ambitieus plan met zes prioriteiten. Hoe zorg je er echter voor dat de investeringen die met een duurzame bedrijfsvoering gepaard gaan, terugverdiend worden met onze producten in de markt?

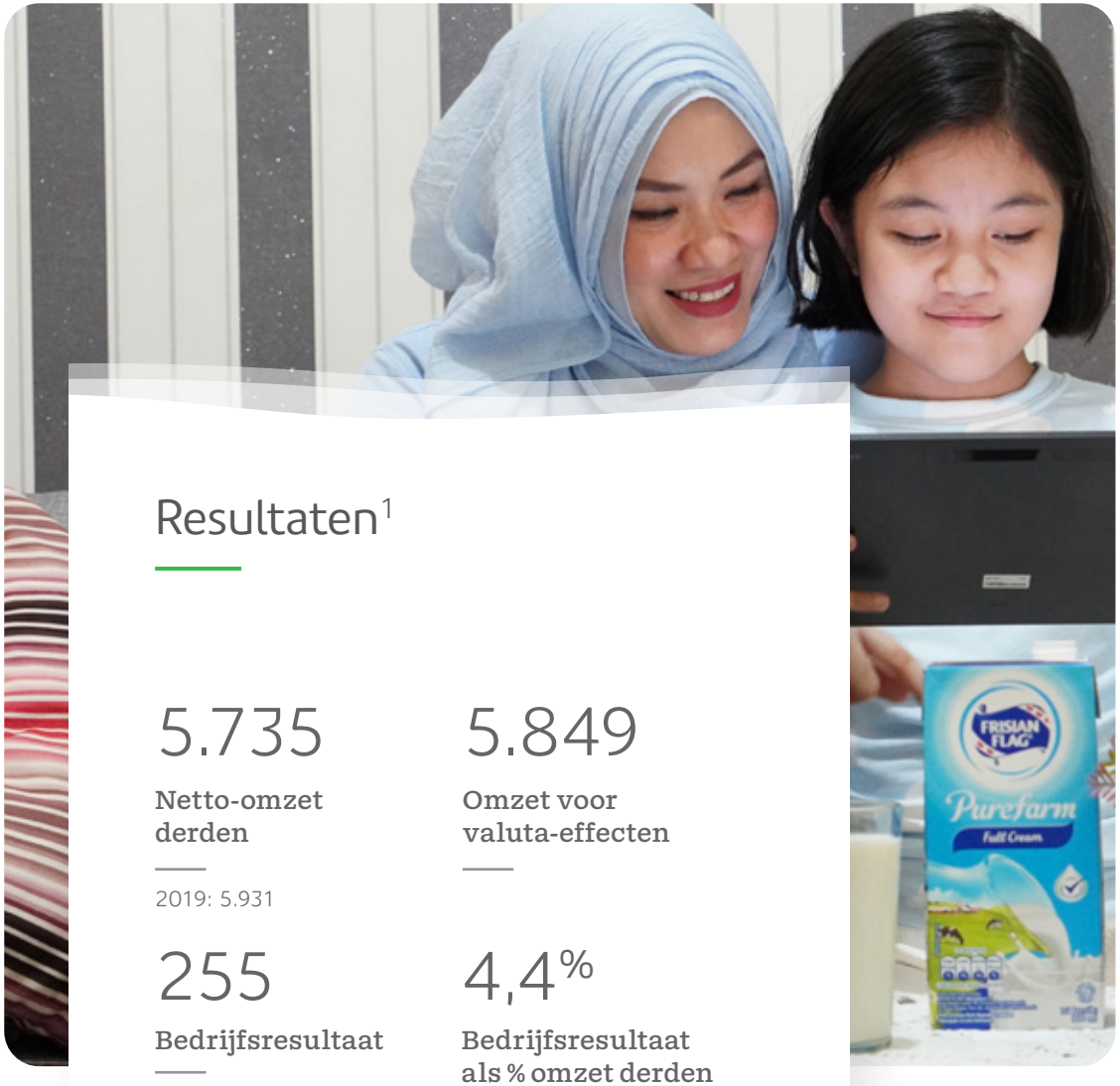
Bekijk het volledige dilemma online

FrieslandCampina

Consumer Dairy

Resultaten en ontwikkelingen 2020

- Na een sterkte start in het eerste kwartaal daalden zowel de omzet als de winstgevendheid als gevolg van de coronapandemie.
- Retail heeft een sterke groei laten zien terwijl de out-of-home-activiteiten en negatieve valuta-effecten de groei onder druk zetten.
- De omzet van e-commerce groeide met meer dan 50 procent, gedreven door groei in Nederland en Azië.
- De onderliggende winstgevendheid (voor herstructureringskosten en bijzondere lasten) nam toe, met name door een positieve verkoopprijsontwikkeling en lagere marketing- en algemene beheerskosten.
- De marktaandelen van het merendeel van de consumentenmerken, waaronder Rainbow (Midden-Oosten), Peak (Nigeria), Tarang (Pakistan) en merken in de thuismarkten, zoals Chocomel, zijn toegenomen.
- FrieslandCampina Germany heeft aangekondigd zich nog meer te richten op zijn sterke merken en de productie van niet-winstgevende producten verder te gaan afbouwen. Als gevolg hiervan zijn voorzieningen voor kostenbesparingen genomen ten laste van het bedrijfsresultaat.
- Zowel in Maleisië als in Indonesië zijn nieuwe productielocaties gepland, mede om aan de groei in deze regio te kunnen voldoen.
- De acquisitie van de zuivelactiviteiten van Nutricima in Nigeria is in het vierde kwartaal afgerond.



Resultaten[1]

5.735
Netto-omzet derden
2019: 5.931

5.849
Omzet voor valuta-effecten

255
Bedrijfsresultaat
2019: 290

4,4%
Bedrijfsresultaat als % omzet derden

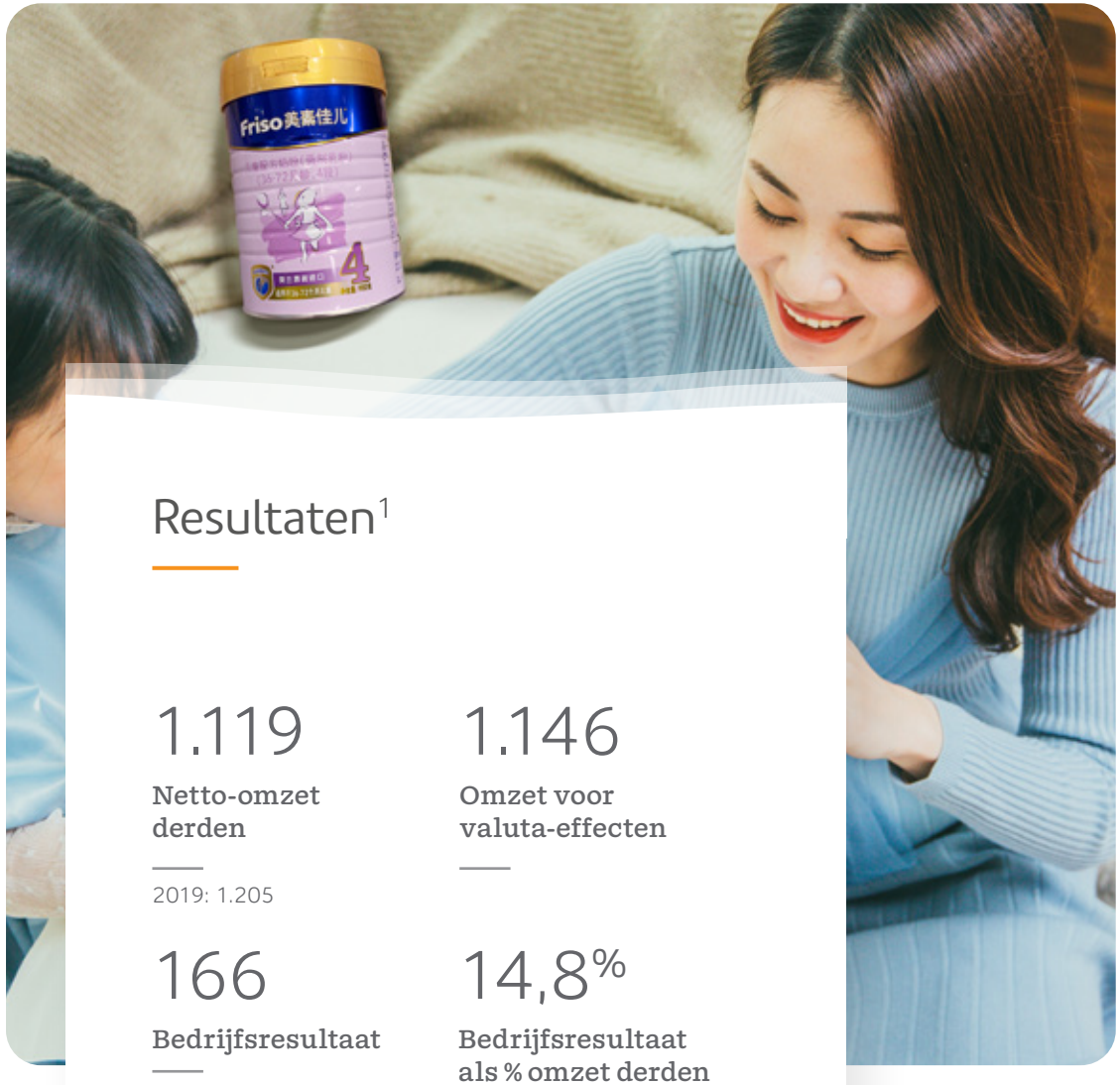
[1] In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

FrieslandCampina

Specialised Nutrition

Resultaten en ontwikkelingen 2020

- De totale netto-omzet en winstgevendheid daalden als gevolg van tegenvallende marktontwikkelingen, veroorzaakt door de coronapandemie (vooral in Hongkong). Daarnaast drukten hogere productiekosten de marges.
- In Hongkong hadden de grenssluitingen in verband met het coronavirus negatieve impact op zowel de omzet als het markt-aandeel van Friso-kindervoeding. Eind 2020 is gekozen voor een nieuwe marktbenadering met meer focus op e-commerce.
- De kindervoedingsmarkt in China herstelde vanaf het tweede kwartaal tot het niveau van voor de coronacrisis. Friso Prestige liet omzetgroei zien en kon door het oplossen van het tekort aan lactoferrine zijn marktpositie sterk verbeteren.
- Er waren meerdere productintroducties waaronder verbeterde Friso Gold, nieuwe Friso Prestige en in Hongkong Friso Prestige Bio.
- Marktaandelen in Indonesië lieten een positieve ontwikkeling zien en er was sprake van sterke verkoop- en resultaatgroei in 'gecombineerde groeimarkten'.
- Het in 2019 gelanceerde Friso TrackEasy-concept werd uit-gebreid naar andere markten. Consumenten kunnen hiermee via een QR-code de herkomst van hun kindervoeding traceren.
- Het Nederlandse Dutch Nutrition, een bedrijf dat actief is in het mengen, verpakken en business-to-business-verkopen van gespecialiseerde kindervoedingsproducten, werd overgenomen.



Resultaten[1]

1.119
Netto-omzet derden
2019: 1.205

1.146
Omzet voor valuta-effecten

166
Bedrijfsresultaat
2019: 260

14,8%
Bedrijfsresultaat als % omzet derden

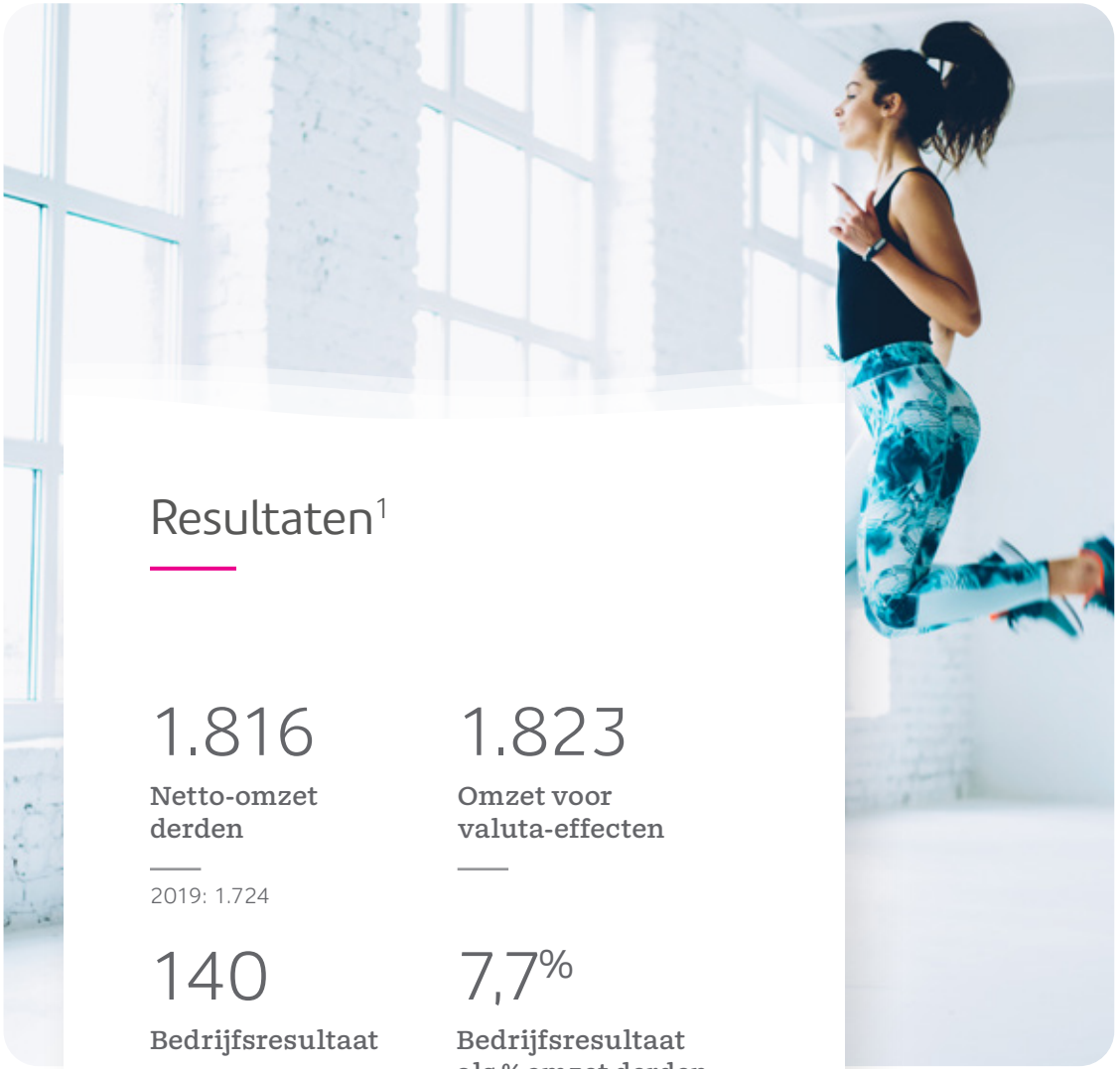
[1] In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

FrieslandCampina

Ingredients

Resultaten en ontwikkelingen 2020

- Sterke resultaatverbetering in zowel de commerciële segmenten als onderliggend in de supply chain en het oplossen van het lactoferrinetekort.
- Lichte groei van het resultaat, ondanks tegenwind in het Food & Beverages segment als gevolg van corona en de impact van de ontwikkelingen in Hongkong in het kindervoedingssegment (zie Specialised Nutrition).
- Sterk herstel van het diervoedingssegment na de Afrikaanse varkenspest in 2019 en de corona-impact in het eerste kwartaal in China: 18 procent volumegroei.
- In het segment medische, ouderen- en sportvoeding zorgden volumegroei en prijsverhogingen voor een groei van de verkoopwaarde van 24 procent.
- Sterk en robuust herstel in de supply chain met lagere kosten.
- In het bedrijfsresultaat is een voorziening voor de aangekondigde herstructureringen meegenomen.



Resultaten[1]

1.816

Netto-omzet derden

2019: 1.724

1.823

Omzet voor valuta-effecten

140

Bedrijfsresultaat

2019: 139

7,7%

Bedrijfsresultaat als % omzet derden

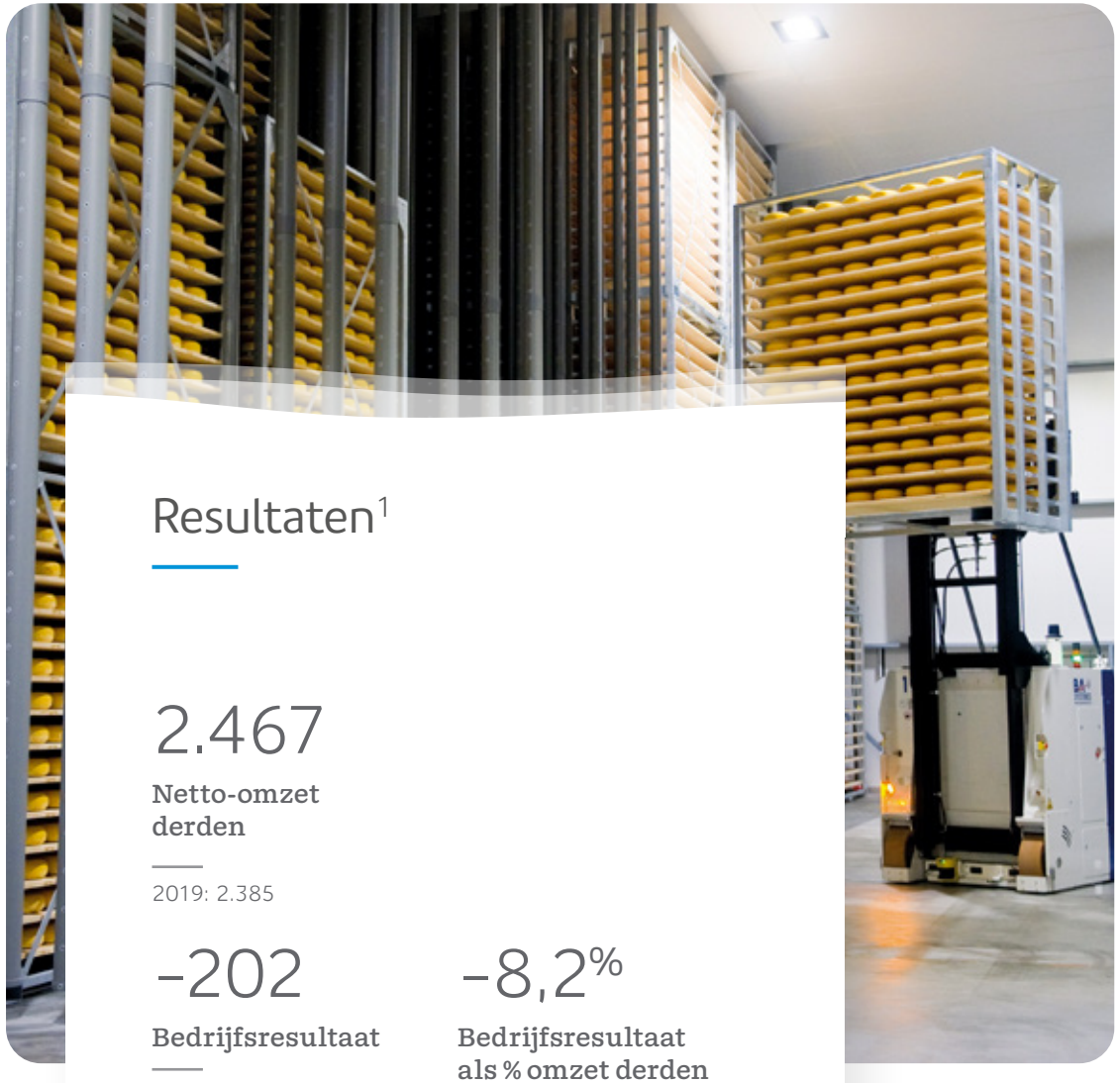
[1] In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

FrieslandCampina

Dairy Essentials

Resultaten en ontwikkelingen 2020

- Na een sterke start in het eerste kwartaal werden de resultaten hard geraakt door de directe en indirecte gevolgen van de coronapandemie.
- De bulkzuivelprijzen daalden in het tweede kwartaal met meer dan 30 procent wat in combinatie met een relatief stabielere melkprijs grote impact had op de winstgevendheid van Dairy Essentials.
- Met snel inspelen op marktontwikkelingen en kostenbeheersing is de directe impact van corona voor een groot deel gemitigeerd. In het bedrijfsresultaat is een voorziening meegenomen voor de aangekondigde herstructureringen en verdere versnelling van de strategie.
- De kaasafzet is sterk gegroeid onder meer door mozzarella en Noord-Hollandse kaas. Dit draagt bij aan een structureel betere productmix en waardecreatie. De samenwerking met een aantal partners is verder geïntensiveerd. De doorgevoerde differentiatie van melkpoeder en melkvet leidt tot een structurele verbetering in dit segment.
- De Supply Chain Performance is verbeterd op het gebied van kosten, veiligheid en duurzaamheid met CO_2-reductie, verbeterd afvalwatermanagement en de uitrol van recyclebare verpakkingen.
- Verdere optimalisatie van het melkverwerkingsnetwerk met sluiting van de locaties in Rijkevoort en de wei- en melkpoedertoren in Gerkesklooster. Voor de locaties in Genk en de melkpoederlocatie in Aalter zijn respectievelijk sluiting en verkoop aangekondigd.



Resultaten[1]

2.467

Netto-omzet derden

2019: 2.385

-202

Bedrijfsresultaat

2019: -39[2]

-8,2%

Bedrijfsresultaat als % omzet derden

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

[2] Inclusief eenmalige bate voor de verkoop van CSK

Nu en in de toekomst

FrieslandCampina wil de groeiende wereldbevolking voorzien van goede en betaalbare voeding, en daarbij rekening houden met klimaat en natuur. Samen met de leden-melkveehouders werkt de onderneming daarom al jaren aan het verkleinen van de ecologische voetafdruk.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina beheert vrijwel de volledige waardeketen: van gras tot glas. Deze unieke positie wordt door de toenemende aandacht van klanten en consumenten voor klimaat en leefbaarheid steeds relevanter voor FrieslandCampina. We leveren actief een bijdrage aan een duurzame samenleving door het thema nog steviger in onze merken en producten te borgen.

Aangescherpte duurzaamheidsstrategie

Eind 2020 presenteerde FrieslandCampina een vernieuwde duurzaamheidsstrategie: *Nourishing a better planet*. Aanleiding waren de versnelling van de uitvoering van de bedrijfsstrategie *Our Purpose, Our Plan*, waarin duurzaamheid een prominente rol speelt, en verschillende mondiale ontwikkelingen zoals klimaatverandering, voedsel- en grondstoffenschaarste en milieudruk. Met *Nourishing a better planet* wil FrieslandCampina een positieve bijdrage leveren voor boeren, de maatschappij en de planeet. Streven is de groeiende wereldbevolking te voeden met goede en betaalbare voeding, te produceren in balans met de natuur en zo melkveehouders een duurzame basis te geven voor het genereren van goede inkomsten. We richten ons op zes thema's, zie pagina 55.

Waarde door duurzaamheid creëert meerwaarde

FrieslandCampina bouwde in de afgelopen jaren aan een stevig, meetbaar fundament voor kwaliteit en duurzaamheid. De impact die we daarmee maken voegt waarde toe voor boeren, maatschappij en planeet. Het verrijkt onze productie en producten. Door zo 'het verschil te maken' versterken we het verdienvermogen van onze leden-melkveehouders. En kunnen zij waardevolle voedingsmiddelen blijven produceren en blijven investeren in verduurzaming van hun bedrijf.

Samenwerking met klanten

Coöperatieve duurzaamheid staat ook voor nauwe samenwerking met klanten. Voor verduurzaming van producten en 'op het erf' werkt FrieslandCampina met deze partners samen. Zo investeren we samen en zorgen ervoor dat initiatieven omgezet worden in waarde voor de keten.
We investeerden in 2020 onder meer met Danone om de reductie van broeikasgassen te versnellen en duurzame ontwikkeling op de boerderij bij onze leden-melkveehouders te bevorderen. Daarnaast startten we ook een pilotproject met Barry Callebaut voor een voedingsadditief waarmee de uitstoot van broeikasgas potentieel wordt verlaagd.

153 producten van FrieslandCampina in dagverse zuivel en kaas waren in 2020 beschikbaar met het onafhankelijke duurzaamheidskeurmerk 'On the way to PlanetProof'. Dit is een groei van 11,7 procent ten opzichte van 2019. De melk wordt geleverd door leden-melkveehouders die goed presteren op meerdere thema's: dierenwelzijn, biodiversiteit en klimaat.

Zes thema's Nourishing a better planet

Betere voeding,
betaalbaar voor iedereen

We streven ernaar om altijd te voldoen aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards en om de toegang tot voeding voor lagere inkomensgroepen/landen te verbreden.

Betere inkomsten voor boeren

Ons doel is om altijd de hoogst mogelijke prestatieprijs voor leden-melkveehouders te hebben en om in 2025 75.000 lokale melkveehouders te trainen via het Dairy Development Programma.

Beter klimaat,
CO_2-neutrale toekomst

In 2030 willen we 40% CO_2-equivalent reduceren in (transport naar) productielocaties en 33% bij leden-melkveebedrijven ten opzichte van 2015.

Betere natuur,
bevorderen biodiversiteit

In 2022 willen we één integrale score voor biodiversiteit hebben en in 2025 willen we doelen vastgesteld hebben voor boerderijen.

Betere verpakkingen,
100% circulair

In 2025 moet 100% van onze verpakkingen recyclebaar/herbruikbaar zijn en zal meer dan 99% van het afvalmateriaal moeten worden hergebruikt.

Betere inkoop, 100%
duurzame grondstoffen

Ons doel voor 2025 is 100% verantwoorde inkoop van landbouwgrondstoffen en 95% traceerbare grondstoffen.

Beter klimaat, CO_2-neutrale toekomst

FrieslandCampina zet zich in voor een CO_2-neutrale keten: van gras tot glas. Dat begint met het stap voor stap verminderen van CO_2-uitstoot op de boerderij en in de productie- en transportketen. Daarnaast wil FrieslandCampina het gebruik van hernieuwbare energie substantieel vergroten, onder meer door een toename van het aandeel op de boerderij opgewekte energie. Ook kijkt het naar koolstofvastlegging.

Coronapandemie

De maatregelen als gevolg van de coronapandemie hebben invloed op het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van FrieslandCampina. De vraag naar verscheidene productcategorieën (zoals voor horeca) daalde flink, terwijl voor andere producten de vraag juist toenam. Dit had een ongunstige invloed op de balans van het gebruik van recyclebare versus niet-recyclebare verpakkingen. Het had ook een ongunstig effect op de energie-efficiëntie van de productielocaties doordat productievolumes onvoorzien schommelden.

Beprijzing

Om CO_2-reductie te stimuleren hanteert FrieslandCampina sinds 2019 het systeem van schaduwbeprijzing. Bij het maken van de investeringsbeslissing wordt jaarlijks 50 euro per ton vermeden CO_2-uitstoot meegenomen als mogelijke opbrengst. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot CO_2 besparende maatregelen bij de investeringsbeslissingen voor nieuwbouwprojecten in Maleisië, Nederland en Indonesië.

Klimaatakkoord

FrieslandCampina staat achter de klimaatdoelen van Parijs. De Nederlandse zuivelsector heeft binnen het Klimaatakkoord toegezegd een forse bijdrage te zullen leveren aan de reductie van stikstof, koolstofdioxide (CO_2) en methaan. In totaal heeft de zuivelsector toegezegd om tot 2030 0,8 megaton CO_2-equivalent te reduceren. En daarnaast zich in te spannen om nog eens 0,8 megaton CO_2-equivalent te reduceren door bijvoorbeeld de opwekking van hernieuwbare energie. Ook wil FrieslandCampina actief bijdragen aan het verminderen van de uitstoot. Daarom is een 'beter klimaat' een van de zes prioriteiten van het duurzaamheidsprogramma *Nourishing a better planet*.

"Wij geloven in vier keer nul"

Director manufacturing Adam Czap, verantwoordelijk voor alle productielocaties bij de business group Consumer Dairy, kijkt toch met tevredenheid terug op het moeilijke jaar 2020. De medewerkers in 'zijn' productielocaties hebben geen dag verstek laten gaan bij het produceren en leveren van zuivelproducten. Bovendien hebben ze een veel betere prestatie neergezet.

Bekijk de volledige case online

2010-2020 klimaatneutraal gegroeid

Een van de duurzaamheidsdoelstellingen die FrieslandCampina in 2010 formuleerde was 'klimaatneutrale groei 2010-2020'. Dit betreft de totale broeikasgasemissies van de onderneming en coöperatie bij elkaar, inclusief overnames en groei in melkproductie. Ondanks vele overnames, sterke groei in de melkproductie en de invloed van wijzigingen in regelgeving in deze periode is FrieslandCampina erin geslaagd in het afgelopen decennium klimaatneutraal te groeien. Dit is het gevolg van onder meer een sterke focus op energiebesparing en het gebruik van door ledenmelkveehouders opgewekte duurzame energie. Daarnaast nam door allerhande maatregelen de emissie per kilo melk af met 8 procent tussen 2010 en 2020.
De totale broeikasgasemissie in 2020 bedroeg 13.039 kton: (2010: 13.108* kton).
In combinatie met andere maatregelen nam in diezelfde periode de broeikasgasemissie per kilo melk hierdoor af met 8 procent naar 1,22 CO_2-equivalenten per kilo melk.

De emissie van de coöperatie zelf ligt nog altijd 545 kton boven die van 2010. Verklaring hiervoor is een lichte stijging van de veestapel in 2016 en 2017. Als gevolg van de invoer van de fosfaatrechten is de veestapel in 2018 gedaald. Dit leidde tot vrijwel stabiele emissies ten opzichte van 2019.

* De emissiefactoren van melk, poeder en wei voor NL, DE en BE zijn met terugwerkende kracht gecorrigeerd op basis van de laatste algemeen aanvaarde, wetenschappelijke inzichten.

De hier geschetste ontwikkelingen geven een goede uitgangssituatie voor onze doelstelling om te komen tot het produceren van klimaatneutrale zuivel en het tussentijds behalen van de reductiedoelstelling voor 2030, waarbij FrieslandCampina een maximumemissie van 9 Mton wil bereiken (-33% voor de coöperatie en -40% voor de onderneming ten opzichte van 2015). Meer informatie hierover vindt u op de website.

- 0,2 procent minder uitstoot CO_2-equivalent op melkveebedrijven. De emissie van broeikasgassen bedroeg in 2020 12.319 kton CO_2-equivalent (2019: 12.344. Doel 2020: 11.744).
  FrieslandCampina berekent de uitstoot op gedetailleerde schaal voor individuele melkveehouders. Dit is een eerste, belangrijke stap om – op feiten gebaseerde – effectieve maatregelen te nemen voor minder uitstoot. We richten ons hierbij met name op melkveebedrijven aangezien daar het merendeel van de totale emissie van broeikasgassen in de zuivelketen plaatsvindt en de grootste reductie te behalen is.

- 4,4 procent minder uitstoot CO_2-equivalent bij wereldwijde productie en transport. De emissie van broeikasgassen bedroeg 720 kton CO_2-equivalent (2019: 753 kton). Het toevoegen van bedrijven uit Pakistan aan de rapportage en het in gebruik nemen van eigen (energie-efficiënte) warmtekrachtinstallaties voor de productie van elektriciteit hadden een negatief effect op de emissie van broeikasgassen. Het gebruik van groene stroom in productie steeg naar 100 procent wereldwijd.

- 830 leden-melkveehouders namen deel aan de workshops Winnen met Klimaat en Natuur. In deze workshops werd inzichtelijk welke duurzaamheidsmaatregelen het meest effectief zijn op het melkveebedrijf. Vanwege coronamaatregelen konden workshops niet meer fysiek plaatsvinden. In het najaar van 2020 hebben 45 leden-melkveehouders deelgenomen aan een online workshop.

- In 2020 werd de online maatregelentool ontwikkeld. Met deze tool kunnen leden-melkveehouders zelf het effect van duurzaamheidsmaatregelen op hun bedrijf simuleren. Hierdoor krijgen leden-melkveehouders inzicht in welke maatregelen het best passen bij hun specifieke bedrijfssituatie.

- In het najaar van 2020 hebben try-outs plaatsgevonden van online reken-sessies, waarbij 78 leden-melkveehouders onder leiding van een bedrijfsadviseur met de maatregelentool hebben gerekend.

- 3,2 procentpunt meer gebruik van groene energie uit eigen duurzame bronnen ten opzichte van 2019 (doel 2020: 15 procent). In 2020 is een stap voorwaarts gezet met het verwaarden van groene energie uit eigen keten. Zo is er voor bijna 400.000 MWh aan groenestroomcertificaten door de onderneming gekocht van leden-melkveehouders en zijn er meer dan honderd nieuwe stroomcontracten voor individuele melkveebedrijven afgesloten. Daarnaast is er vanuit de Jumpstart mono-mestvergisters bijna 1 miljoen m^3 groen gas geproduceerd. Op deze manier vergroenen we ons eigen energiegebruik.

–0,2%
CO_2-uitstoot melkveebedrijven

+3,2%-pt
Groene energieverbruik uit eigen keten

519
Leden-melkveehouders leverden zonnestroom

830
Deelname leden-melkveehouders workshops Winnen met Klimaat en Natuur

- Zo'n **3.000** leden-melkveehouders wekten groene stroom op, samen goed voor het stroomverbruik van meer dan **200.000** huishoudens. De cijfers over de actuele stroomopwekking van leden-melkveehouders vindt u op frieslandcampinaopwek.nl.
  - **519** leden-melkveehouders leverden per eind 2020 groene zonnestroom binnen het solar-programma. Samen is dit goed voor circa 63.000 MWh groene zonnestroom. Dit is een forse stijging ten opzichte van 2019 (circa 7.000 MWh).
  - **26** leden-melkveehouders schaften een mono-mestvergister aan. Het programma Jumpstart telt daarmee 45 deelnemers. Een mono-mestvergister levert groene energie en reduceert de uitstoot van methaan met circa 80 procent en stikstof met zo'n 50 procent.
  - **36** nieuwe kleine windmolens op melkveebedrijven in 2020. Dat geeft een totaal van 48 windmolens binnen dit windproject.

- **2,83** GJ energieverbruik per ton product in 2020. Hiermee bleef het relatieve energieverbruik ongeveer gelijk aan 2019. Dit is mede te verklaren door lagere productievolumes die het gevolg waren van de wereldwijde economische stagnatie door de coronapandemie en het toevoegen van de (energie-intensieve) poederproductie in Pakistan aan de rapportage. Het totale energieverbruik in 2020 kwam op **15.752 GJ**. Deze daling ten opzichte van 2019 (15.939 GJ) is te danken aan een aantal op energiereductie gerichte duurzaamheidsprojecten zoals de nieuwe evaporated milk-productielocatie in Leeuwarden, en projecten in Gerkesklooster en Borculo, het sluiten van de locatie in Rijkevoort en de lagere productievolumes.

- **4,81** m^3 waterconsumptie per ton product. Hiermee daalde de consumptie met 3,0 procent in overeenstemming met onze reductiedoelstelling van eveneens 3 procent. De toegenomen droogteperiodes, verzilting en de invloed van waterverbruik op de energiehuishouding, maken van het reduceren van waterverbruik een prioriteit voor FrieslandCampina. Ambitie is om in 2030 een reductie van 25 procent te behalen ten opzichte van 2018. Daarvoor is een uitgebreid advies opgesteld voor effectieve waterreductie op productielocaties.

Dilemma **Coöperatief ondernemen: toekomstbestendig financieringsstelsel**

In een coöperatie hebben de leden het samen voor het zeggen. Bij FrieslandCampina zijn de bijna 17.000 leden-melkveehouders samen de eigenaren van de onderneming FrieslandCampina. Als mede-eigenaren brengen zij samen de middelen op om de onderneming te financieren. Is dat houdbaar? Kunnen leden voldoende middelen opbrengen en willen ze dat ook?

Bekijk het volledige dilemma online

Dilemma

Koolstofvastlegging

FrieslandCampina zet hoog in op een duurzame manier van zuivel produceren. Leden-melkveehouders spelen daarin een rol van betekenis: hun bedrijven kunnen bijvoorbeeld een bijdrage leveren in het verminderen van CO_2 uitstoot. Dat gebeurt onder meer door koolstofvastlegging in grasland. FrieslandCampina rekent die vastlegging van koolstof echter nog niet volledig mee in de milieuprestaties. Waarom niet en worden melkveehouders hiermee niet te kort gedaan?

Bij vrijwel alle menselijke en economische activiteiten worden broeikasgassen uitgestoten. Zo ook in de melkveehouderij. Niet alleen koolstofdioxide (CO_2), maar ook methaan en lachgas. De uitstoot van CO_2 wordt op een melkveehouderijbedrijf voor een deel gecompenseerd, bijvoorbeeld door het opwekken van hernieuwbare energie, maar ook doordat koolstof wordt vastgelegd in de bodem, planten en gewassen. En dat is wat er in – vooral oude graslanden – volop gebeurt. De kringloop van CO_2 wordt daarmee in de melkveehouderij over het algemeen gesloten.

Een stap

Er zijn echter meer broeikasgassen dan CO_2. Zowel de koeien als de mest veroorzaken de uitstoot van methaan en lachgas. FrieslandCampina streeft ernaar die uitstoot te verminderen om zo de totale broeikasgasemissie terug te dringen. Het kunnen meerekenen van de vastgelegde koolstof in het grasland zou een stap zijn in de vermindering van de broeikasgasemissie, maar dat brengt de totale uitstoot nog niet in balans. En om een vermindering van de uitstoot te kunnen claimen, bijvoorbeeld van koolstof, is het nodig om gedegen afspraken te hebben over de juiste wijze van berekenen en rapporteren.

Cijfers

In het Klimaatverdrag is afgesproken dat elk land zijn eigen broeikasgassen bijhoudt en daarvan rapportages maakt. De Nederlandse regering rekende de vastlegging van koolstof in de bodem nog niet volledig mee in de rapportages, omdat de inschatting was dat er netto geen vastlegging was bij landgebruik. Daarnaast ontbrak ook een goede methodiek om de vastlegging van koolstof te bepalen. Nederland is nu wél bezig om een goede methodiek te ontwikkelen voor koolstofvastlegging.

Reputatie

Veel melkveehouders zijn al jaren bezig met het verbeteren van de bodemkwaliteit. En er wordt veel onderzoek gedaan naar de maatregelen die koolstofvastlegging bevorderen. Maar als het gaat om het claimen van de bereikte vastlegging en de bijbehorende vermindering van de totale uitstoot, dan kan dat alleen met een gedegen onderbouwing. Elke claim die wordt gemaakt op het gebied van duurzaamheid en milieu-aspecten wordt beoordeeld door mensen en organisaties die onze bedrijfstak zeer kritisch volgen. En daarom zijn we als FrieslandCampina afhankelijk van de snelheid waarmee overheid en wetenschap het mogelijk maken vastlegging van koolstof mee te kunnen tellen voor de totale uitstoot van broeikasgas van FrieslandCampina. Zaken claimen zonder gedegen bewijs is fnuikend voor onze reputatie.

> “Veel melkveehouders zijn al jaren bezig met het verbeteren van de bodemkwaliteit

Betere natuur, bevorderen biodiversiteit

Natuur is de motor van elk melkveebedrijf. Gewasgroei en melkproductie zijn afhankelijk van het natuurlijke ecosysteem en daarmee van biodiversiteit. Om de invloed van melkveebedrijven op biodiversiteit te meten is in samenwerking met het Wereld Natuur Fonds en de Rabobank een methodiek ontwikkeld: de biodiversiteitsmonitor. FrieslandCampina beloont leden op basis van het resultaat van de biodiversiteitsmonitor. Ambitie is om in 2050 een positieve biodiversiteitsimpact te hebben. In 2022 wil FrieslandCampina een wetenschappelijk ontwikkelde integrale score voor biodiversiteit op melkveebedrijven hebben ontwikkeld.

- Met de biodiversiteitsmonitor wordt de invloed van melkveebedrijven op hun natuurlijke leefomgeving gemeten met indicatoren voor milieu, landgebruik en natuur- en landschapsbeheer. **99,7** procent van de melkveebedrijven had inzicht op de bijdrage aan milieukwaliteit en landgebruik. Op basis van deze inzichten kunnen effectieve vervolgstappen worden genomen.

- **67,1** procent van de melkveebedrijven heeft het actief natuur- en landschapsbeheer bij FrieslandCampina geregistreerd. Dit percentage is lager dan in 2019. FrieslandCampina werkt samen met BoerenNatuur aan een landelijk dekkend systeem om al het natuur- en landschapsbeheer op melkveebedrijven te registreren en te borgen.

- In een pilot deden **negen** melkveehouders praktijkervaringen op met nieuwe vormen van productief kruidenrijk grasland. De ervaringen zijn gebruikt om andere melkveehouders te inspireren en motiveren om kruidenrijk grasland toe te passen op hun bedrijf.

- De Stichting Versterking Weidevogelgebieden steunde melkveehouders in specifieke gebieden om de diversiteit aan weidevogels op peil te houden. FrieslandCampina werkt hierin samen met Vogelbescherming Nederland en BoerenNatuur.

Foqus planet

Het programma Foqus planet borgt een hoog basisniveau van kwaliteit en duurzaamheid, stimuleert leden-melkveehouders om hun melkveebedrijf nog verder te verduurzamen en maakt prestaties van leden-melkveehouders op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid zichtbaar. Melkveebedrijven die goed scoren op duurzaamheid ontvangen een vergoeding vanuit een coöperatieve regeling en een bijdrage vanuit de onderneming.

–4,4%
CO_2-uitstoot tijdens transport en productie

28,2%
Recyclebare plasticverpakkingen

91%
Palmolie, soja, pulp & papier, cacao traceerbaar naar bron

Dilemma

Behoud van biodiversiteit: wie gaat dat betalen?

Zonder natuur geen melk. Voor de productie van melk zijn melkveehouders afhankelijk van een sterke en diverse natuur. Helaas gaat die verscheidenheid aan flora en fauna in Nederland achteruit. Met zo'n kwart van het Nederlands cultuurlandschap in hun beheer, kunnen leden-melkveehouders veel invloed uitoefenen op de biodiversiteit. Maar het verbeteren ervan vraagt om investeringen. En wat leveren de extra inspanningen uiteindelijk op?

"Mijn inschatting is dat meer dan driekwart van onze leden actief en bewust bezig is met het beheer van de natuur en het landschap op en rondom hun bedrijven, ook buiten hun eigen grond," stelt Guus van Laarhoven, programmaleider biodiversiteit. "Of het nu gaat om weidevogelbeheer, kruidenrijk grasland of het beheer van houtwallen".

Positieve impact

Samen met leden-melkveehouders werkt FrieslandCampina toe naar een positieve impact op de biodiversiteit. Via het duurzaamheidsprogramma Foqus planet worden leden-melkveehouders beloond die zich actief inzetten voor het verminderen van de milieudruk en het verbeteren van de natuur en het landschap. Maar er zijn vaak meer mogelijkheden om natuurbeheer een groter onderdeel te maken van het melkveebedrijf. "En dat is dus waar het wringt," vervolgt Van Laarhoven. "Het ontbreekt nog teveel aan financieel perspectief om écht te investeren in biodiversiteit en daadwerkelijk het verschil te maken. We moeten af van de vanzelfsprekendheid dat de boer dit er gewoon even bij doet. Het verbeteren van biodiversiteit kost geld, en die rekening is voor ons allemaal, de hele samenleving."

Financiële compensatie

Afhankelijk van de marktvraag, ontvangen leden-melkveehouders een extra vergoeding voor duurzaam geproduceerde melk. "Op dit moment verwaarden we de duurzaamheidsinspanningen voor ongeveer 15 procent van onze totale melkaanvoer. Biologisch en zuivel onder het label 'On the way to PlanetProof' zijn hier goede voorbeelden van. Veel van de leden-melkveehouders kunnen en willen verduurzamen. De vraag in de markt en de bereidheid hiervoor te betalen is nu simpelweg nog onvoldoende om de inspanningen van alle boeren te kunnen compenseren."

Monitoring op individueel bedrijfsniveau helpt bij het vermarkten van biodiversiteit. "Samen met het WNF en de Rabobank hebben we de biodiversiteitsmonitor ontwikkeld. Deze managementtool maakt het mogelijk individuele prestaties op biodiversiteit inzichtelijk te maken en melkveehouders financieel voor hun inspanningen te belonen. Melkveehouders op hun beurt kunnen hun eigen resultaten vergelijken en verbeteren."

> "Het ontbreekt nog te veel aan financieel perspectief om écht te investeren in biodiversiteit en daadwerkelijk verschil te maken
>
> Guus van Laarhoven, programmaleider biodiversiteit

Nieuwe verdienmodellen

Alles staat of valt bij het kunnen terugverdienen van investeringen. "In de eerste plaats werken we samen met klanten en afnemers in de keten aan meer inkomsten met duurzame zuivelproducten. Met de biodiversiteitsmonitor hebben we daarbij een unieke troef in handen. Daarnaast werken we aan nieuwe verdienmodellen, waarin we overheden, maatschappelijke organisaties en banken mee willen laten investeren in de duurzame prestaties van onze melkveehouders. Alleen wanneer we gezamenlijk het belang van biodiversiteit omarmen, kunnen alle leden-melkveehouders de biodiversiteit op en rond hun boerderij verbeteren."

Betere verpakkingen, 100% circulair

Het doel is dat in 2050 alle verpakkingen van FrieslandCampina volledig circulair zijn met een CO_2-neutrale voetafdruk. Een eerste stap in deze richting is de ambitie dat in 2025 wereldwijd alle verpakkingen volledig recyclebaar zijn. Die weg is complex: bij voedingsmiddelen hebben kwaliteit en voedselveiligheid nadrukkelijk prioriteit en moeten verpakkingen aan hoge eisen voldoen. Samen met partners zoeken we naar innoverende materiaaloplossingen en recyclingopties.

- 87,3 procent van de totale verpakkingsportfolio was in 2020 recyclebaar. Dit jaar investeerden we in ons recyclebaar portfolio door de ontwikkeling van een recyclebare kaasverpakking, het verhogen van het percentage hernieuwbare materialen en vervangen van plastic rietjes voor papieren rietjes.

- 28,2 procent recyclebare plasticverpakkingen in 2020 (doel 2020: 40 procent). Dit is 4,8 procentpunt minder dan in 2019. Voor een groot deel is deze neerwaartse trend toe te schrijven aan verschoven verkoopvolumes als gevolg van de coronapandemie richting niet-recyclebare verpakkingen en nieuwe inzichten uit de recycling-industrie. Ook is de reikwijdte van de gerapporteerde recyclebare verpakkingen conform ons voornemen in 2020 verder uitgebreid (zie bijlage Begrippenlijst). Om toekomstige doelstellingen te halen is samenwerking met partners noodzakelijk, zodat circulaire food-to-food-recycling mogelijk maakt gemaakt wordt.

Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen

FrieslandCampina streeft ernaar in 2025 alleen nog landbouwgrondstoffen en papieren verpakkingen in te kopen uit volledig duurzaam beheerde bronnen. Daarnaast wil FrieslandCampina dat 92 procent van de materialen herleidbaar is tot aan de bron. Landbouwgrondstoffen die in 2020 al uit duurzaam beheerde bronnen werden ingekocht zijn onder meer cacao, sojaolie, palmolie, rietsuiker, bietsuiker en zetmeel. Dit zijn producten met wereldwijd erkende certificaten, producten die voldoen aan duurzame richtlijnen en producten waarvoor in samenwerking met leveranciers een plan voor duurzame ontwikkeling is opgesteld.

- 91 procent van palmolie, soja, pulp & papier, cacao herleidbaar naar de bron (doel 2020: 80 procent). Omdat de toeleveringsketens in de landbouw dynamisch zijn, willen we meer zicht hebben op de herkomst van deze grondstoffen en zo ontbossing en dwangarbeid tegen gaan. In 2020 zijn we begonnen met het herleiden van materialen tot aan de bron.

- 100 procent van de inkopen komt uit duurzaam beheerde bronnen. Hiermee is de doelstelling voor 2020 behaald. Het Wereld Natuur Fonds noteerde FrieslandCampina in haar Palmolie-scorecard (2019) als de hoogst gerangschikte Nederlandse onderneming en in de top tien van het wereldwijde Consumer Goods Forum.

Diergezondheid en -welzijn

Leden-melkveehouders houden de gezondheid en het welzijn van hun koeien elke dag in de gaten. Goed verzorgde dieren leven langer en hebben minder medicijnen nodig. Met de WelzijnsMonitor binnen het KoeKompas wordt aangesloten op de EU-standaard voor diergezondheid en -welzijn: Welfare Quality®. Monitoring en borging van dierenwelzijn vindt plaats via tientallen eisen in het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma.

- Het gebruik van antibiotica daalt de laatste jaren flink. Sinds 2009 is het gebruik bijna gehalveerd, meldt de Autoriteit Diergeneesmiddelen (SDa) in haar jaarrapportage. Na deze duidelijke afname vertoont het gebruik bij melkvee de laatste vier jaar een relatief stabiel gebruikspatroon en is het antibioticagebruik is in de melkveehouderij inmiddels op een zo laag niveau beland, dat de SDa van aanvaardbaar gebruik spreekt.

- Koeien van onze leden-melkveehouders leefden in 2020 gemiddeld 59 dagen langer dan in 2019: namelijk 5 jaar, 10 maanden en 21 dagen. Hiermee is de doelstelling voor leden-melkveehouders om de levensduur van hun koeien in 2020 ten opzichte van 2011 met zes maanden te verlengen niet behaald. In 2011 was de gemiddelde levensduur van een koe in Nederland 5 jaar, 8 maanden en 11 dagen. Dit is mede veroorzaakt door de invoering van de fosfaatregelgeving waardoor dieren vroegtijdig moesten worden afgevoerd.

- 99 procent van de leden-melkveehouders neemt deel aan KalfOK. Dit geeft ze inzicht in de kwaliteit van hun jongvee-opfok. Melkveebedrijven met een goede KalfOK-score ontvangen een toeslag.

Op weg naar klimaatneutrale zuivel

FrieslandCampina vindt dat zuivel duurzaam moet worden geproduceerd én moet lonen. Verduurzamen is een complex en langdurig proces. We doen dit samen met verschillende partijen, waaronder onze leden-melkveehouders. Veel van hen kunnen en willen duurzamer produceren. Er is echter terughoudendheid om die stap te zetten, omdat het toekomstperspectief soms niet helemaal duidelijk is, bijvoorbeeld op het gebied van stikstof en fosfaat. Ook het financieel perspectief is onvoldoende: klanten en consumenten zijn niet altijd bereid om voor duurzame voeding iets extra's te betalen. Verduurzamen kan alleen als alle partijen bereid zijn bij te dragen. FrieslandCampina werkt daarom samen met producenten, melkveehouders, leveranciers, wetenschappers, de overheid en ngo's om de melkveehouderij verder te verduurzamen.

Weidegang

- 83,6 procent van de leden-melkveehouders in Nederland past weidegang toe (2019: 83,0 procent). Om melkveehouders te stimuleren hun koeien vaker in de wei te laten lopen, ontvangen zij een toeslag op hun melkprijs.

Duurzaamheid in dialoog

FrieslandCampina beseft dat het veel duurzaamheidsdoelen alleen kan halen als het samen optrekt met partners. Daarom werkt het samen met partijen in binnen- en buitenland. Dat is een belangrijk aspect van 'coöperatieve duurzaamheid'.

Onderzoek naar de melkveehouderij in 2030

Begin 2020 voerde Wageningen University & Research een onderzoek uit in opdracht van FrieslandCampina. De hoofdvraag daarin was: hoe ziet de Nederlandse melkveehouderij er uit in 2030? De uitkomsten zijn geen wensbeelden van FrieslandCampina, maar wetenschappelijke inschattingen van hoe de sector er in de toekomst uit zou kunnen zien. En daar ligt een grote kans voor alle partijen die met de sector verbonden zijn.

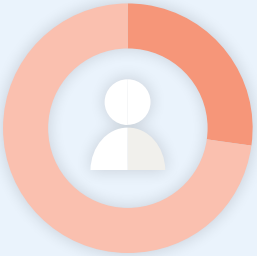
Bekijk de volledige case online

- Internationale duurzame zuivelsector
  Zuivelproducenten, waaronder FrieslandCampina, en hun afnemers hebben de handen ineengeslagen om tot een wereldwijde Sustainable Dairy Partnership-standaard in business-to-business-relaties te komen.

- Duurzame Zuivelketen
  Binnen de Duurzame Zuivelketen werkt FrieslandCampina samen met andere zuivelondernemingen en melkveehouders aan een zuivelsector die toekomstbestendig en verantwoord is. Daarvoor heeft de Duurzame Zuivelketen enkele thema's voor 2030 geformuleerd: verdienmodellen, klimaat en energie, dierenwelzijn en diergezondheid, weidegang, biodiversiteit, grondgebonden melkveehouderij en veiligheid op het erf.

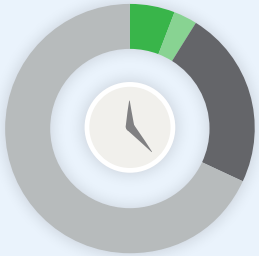
Onze medewerkers

Diversiteit
senior management



Vrouw 27%
Man 73%

Dienstverband

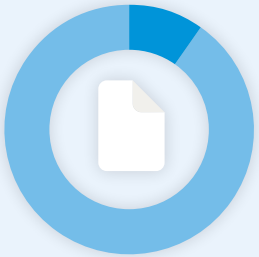


Parttime 8,7%
Fulltime 91,3%

5,6% vrouw
3,1% man

23,1% vrouw
68,2% man

Type contract



Bepaalde tijd 9,9%
Onbepaalde tijd 90,1%

Aantal medewerkers

Aantal fte's per jaareinde

13.284
Consumer Dairy
2019: 13.383

2.368
Specialised Nutrition
2019: 2.377

3.337
Ingredients
2019: 3.297

2.822
Dairy Essentials
2019: 2.800

1.972
Corporate, Shared Services en overig
2019: 1.994

23.783
Totaal
2019: 23.851

Per 31 december 2020 is het aantal fte's gedaald ten opzichte van 2019, hoewel tijdelijke contracten werden omgezet als gevolg van WAB regelgeving* en circa 100 fte's door acquisities worden meegeconsolideerd. Gemiddeld genomen is het aantal fte's in 2020 echter licht toegenomen. Het aantal tijdelijke contracten is in 2020, zowel gemiddeld als per jaareinde, flink gedaald (met meer dan 500) ten opzichte van 2019. Inclusief de tijdelijke contracten is het aantal fte's per jaareinde dus gedaald met circa 600.

* WAB regelgeving: Sinds 2020 moeten werkgevers oproepkrachten minstens vier dagen van te voren oproepen voor werk. Als de werkgever een oproep binnen vier dagen afzegt, heeft de oproepwerknemer recht op loon over de uren waarvoor hij was opgeroepen. Na twaalf maanden moeten werkgevers aan oproepkrachten een vaste arbeidsomvang aanbieden.

Aantal medewerkers

Gemiddeld aantal fte's	2020	2019
Consumer Dairy	13.338	13.449
Specialised Nutrition	2.379	2.387
Ingredients	3.320	3.253
Dairy Essentials	2.851	2.727
Corporate, Shared Services en overig	1.989	2.000
Totaal	**23.877**	**23.816**

Met en voor mensen

FrieslandCampina streeft naar een bedrijfscultuur waarin duurzaam succes centraal staat. Het programma 'Winnen in de markt' staat voor: purpose-gedreven, gericht op de klant, commercieel ingesteld en met de mentaliteit van een 'eigenaar'.

In het jaarlijkse medewerkersonderzoek Over2You wordt aan medewerkers gevraagd om hun stem te laten horen over het bedrijf, de werkcultuur, leiderschap en betrokkenheid. En ook wat daarin verbeterd kan worden. De resultaten laten een positieve ontwikkeling in betrokkenheid zien in een jaar waarin business as unusual de norm was geworden. Een aantal punten die opvallen zijn:

- Meer medewerkers zijn van mening dat de veranderingen worden gerealiseerd die nodig zijn om succesvol te worden in de toekomst.
- Meer medewerkers geven aan dat ze zich beter in staat gesteld voelen om hun werk uit te voeren.
- Medewerkers zijn positiever over de snelheid van besluitvorming.

Net zoals afgelopen jaren zullen deze resultaten worden gebruikt om het gesprek aan te gaan en continue verbetering op het gebied van bedrijfscultuur, leiderschap en betrokkenheid voor alle medewerkers te realiseren.

Coronapandemie

De coronapandemie had grote gevolgen voor de medewerkers van FrieslandCampina. Voor collega's op de productielocaties lag de nadruk op bescherming tegen het virus, zodat ze veilig konden werken en in staat waren het productieproces en de levering aan klanten te continueren. Andere medewerkers werkten zoveel mogelijk vanuit huis. FrieslandCampina ondersteunde ze door het vergoeden van thuiswerkvoorzieningen. Periodiek werden er daarnaast gesprekken gevoerd over het fysieke en emotionele welzijn van collega's en daar waar nodig extra aandacht gegeven aan een bepaald thema, zoals het 'verdelen van energie' gedurende de dag bij thuiswerken. Uit de gedwongen aanpassingen konden lessen getrokken worden. Dit heeft geleid tot het programma 'Our way of work' waarin we een visie ontwikkelen over onze werkwijze na de coronapandemie. Denk aan een combinatie van thuis en op kantoor werken. Ter ondersteuning is hiervoor een toolbox opgezet.

Goed zakelijk gedrag

Compass, de code voor goed zakelijk gedrag, en de Speak Up-procedure van FrieslandCampina zijn ook in 2020 onder de aandacht van leidinggevenden en medewerkers gebracht.

- 7.145 medewerkers wereldwijd voltooiden in 2020 verplichte Compass en Speak Up e-learnings.

- Er is een nieuwe Compass e-learning ontwikkeld die in 2021 toegevoegd zal worden aan het verplichte leerplan van alle medewerkers.
- Medewerkers volgden verplichte e-learnings en online trainingen over onder meer de Compass-onderwerpen eerlijk zakendoen, eerlijk concurreren, beschermen van persoonsgegevens, handelssancties en mensenrechten.
- Het aantal Speak Up-meldingen bleef met een totaal van 155 nagenoeg gelijk aan vorig jaar (2019: 156). De meeste meldingen gingen over omgangsvormen op de werkvloer. Fraudemeldingen stonden op de tweede plaats.
- De telefoon en webservice die beschikbaar zijn voor het doen van Speak Up-meldingen werden in 2020 opengesteld voor partijen buiten FrieslandCampina. Via dit kanaal zijn 64 meldingen ontvangen, waarvan slechts een klein deel betrekking had op Compass.
- In 2020 werd een wereldwijde campagne gehouden om Speak Up opnieuw onder de aandacht te brengen door leidinggevenden hierover dilemma's te laten bespreken met hun teamleden.

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

Eerlijk zakendoen

FrieslandCampina doet eerlijk zaken en wijst elke vorm van omkoping, fraude of corruptie pertinent af. Ook in 2020 genereerde FrieslandCampina een aanzienlijk deel van zijn omzet in landen waar, gezien hun lage score in de Corruption Perceptions Index van Transparency International, een risico ligt op het vlak van eerlijk zakendoen.

- Om die risico's te beperken, nam FrieslandCampina maatregelen, onder meer door medewerkers te trainen. Zo hebben 5.078 medewerkers de Doing Honest Business e-learning gedaan. Ook is de Doing Honest Business policy aangescherpt. Een andere maatregel betreft het screenen van partijen waarmee FrieslandCampina zaken doet met behulp van een geautomatiseerd systeem.
- Een van de risico's betreft het werken met agenten. Dit risico is onder de aandacht gebracht van het topmanagement en van medewerkers die contact hebben met agenten, onder meer door hen te trainen op de herkenning van compliance risico's ('red flags') in de samenwerking met agenten.
- Over eerlijk zakendoen en eerlijk concurreren werden begin 2020 in een aantal landen opnieuw interactieve workshops voor senior managers en medewerkers gehouden over lokaal relevante dilemma's. Met ingang van het reisverbod in maart 2020 zijn deze workshops stopgezet. Zodra veilig reizen weer mogelijk is, worden ze hervat.
- Er wordt gewerkt aan nieuwe, interactieve trainingen over eerlijk zaken doen die op afstand gegeven kunnen worden.
- Het is de intentie om in 2021 een begin te maken met het onderzoeken van integriteitsrisico's in de organisatie door middel van specifieke risicobeoordelingen ('risk assessments').

Mensenrechten

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

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

In 2019 nam FrieslandCampina een Human Rights Policy aan. Hierin is uitgewerkt wat het beleid van FrieslandCampina is op het vlak van bijvoorbeeld kinderarbeid, dwangarbeid, vrijheid van vereniging en toegang tot water en sanitaire voorzieningen. In 2020 werd de Human Rights Policy verder ingebed en uitgerold binnen de organisatie. Zo werd gestart met het uitvoeren van human rights risk assessments. In dat kader werden de managementteams van negen deelnemende landen (in totaal 112 'key employees') getraind op het vlak van mensenrechten en werd een human rights risk assessment in deze negen landen uitgevoerd: Nederland, Duitsland, Rusland, Roemenië, Indonesië, Maleisië, Thailand, Pakistan en Nigeria.

Uit die risk assessment volgden verschillende potentiële risico's. De risico's die zich in verschillende landen voordoen verdienen bijzondere aandacht. Zo bestaat een groter risico op mensenrechtenschendingen onder boeren in lagelonenlanden die melk leveren aan FrieslandCampina en die al dan niet deelnemen aan het Dairy Development Programma. Daarnaast verdienen contractarbeiders bijzondere aandacht; hun positie is niet in alle landen juridisch goed geregeld, waardoor de kans groter is dat hun recht op vakbondsvrijheid niet gerespecteerd wordt of dat zij te veel uren werken. Ook kwam uit het assessment naar voren dat er meer aandacht moet worden besteed aan training voor medewerkers op het gebied van mensenrechten. Andere aandachtspunt zijn een eerlijk loon en arbeidstijden. FrieslandCampina betaalt in alle landen minimaal het wettelijk minimumloon (en meestal meer dan dat), maar dat is niet overal genoeg om in het levensonderhoud te kunnen voorzien, waardoor werknemers geneigd zijn (vrijwillig) overuren te maken. Tot slot zijn er twee landen die bijzondere aandacht verdienen: Pakistan, vanwege de hoeveelheid Pakistaanse boeren die melk leveren aan FrieslandCampina, de hoeveelheid contractarbeiders, en risico's die samenhangen met een eerlijk loon en overuren. En Nigeria, vanwege het feit dat FrieslandCampina ook actief is in conflictgebied en dat het risico op kinderarbeid daar groot is. In 2020 ontving FrieslandCampina vier Speak Up-klachten over mogelijke serieuze mensenrechtenschendingen, met name over de positie van werknemers versus contractarbeiders en vrijheid van vereniging/arbeidstijden.

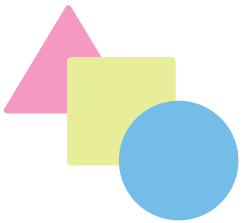
In 2021 wordt gestart met het nemen van maatregelen die deze mensenrechtenrisico's terugbrengen. Er wordt beleid ontwikkeld ten aanzien van de positie en inzet van contractarbeiders en ten aanzien van arbeidstijden van die contractarbeiders. Daarnaast zal in lijn met de eerdere aanbevelingen van Partner Africa een aanvullend onderzoek verricht worden in Nigeria naar factoren die bijdragen aan kinderarbeid. Daarnaast zullen werknemers en managers van FrieslandCampina in landen waar het risico op mensenrechtenschendingen groot is, getraind worden in het herkennen van mensenrechtenrisico's. Ook het recht op een eerlijk loon en arbeidstijden zal in de komende jaren een aandachtspunt zijn.

Diversiteit en inclusie

FrieslandCampina streeft naar een diverse samenstelling van zijn personeelsbestand en naar een inclusieve organisatie. Er is behoefte aan diversiteit aan zienswijzen. Verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten vergroten de denkkracht van het bedrijf.

- 27,0 procent van het seniormanagement van FrieslandCampina was vrouw in 2020 (2019: 25,9 procent). Het doel was 30 procent. De vrouw-manverhouding wereldwijd bedroeg 28,7 procent vrouwen en 71,3 procent mannen (2019: 28,4 en 71,6 procent). In het executive leadership team was gemiddeld 33 procent vrouw (2019: 40 procent) en het bestond uit negen (2019: tien) personen met drie (2019: vijf) verschillende nationaliteiten.
- In 2020 werd een Diversity & Inclusion Committee (D&I) opgericht met zeventien leden van negen verschillende nationaliteiten. Het comité heeft als taak de bewustwording over diversiteit en inclusiviteit te vergroten en draagt daarmee bij aan een gezond en inspirerend werkklimaat en betere prestaties. Het richt zich met name op de thema's: vrouwen (in leidinggevende posities), culturen en religie, mentale en fysieke handicappen en seksuele oriëntatie.

28,7/71,3%
Vrouw-manverhouding wereldwijd



17/9
Diversity & Inclusion Committee (D&I) met 17 leden van 9 verschillende nationaliteiten

Talent Management

We selecteren en nemen nieuwe collega's aan waarmee we de behoeften van FrieslandCampina en de (potentiële) talenten van ieder individu op elkaar laten aansluiten. Dit sluit aan bij de ambities van *Our Purpose, Our Plan 2.0*. Dit hebben we vertaald in een talent- en leiderschapsvisie 'When you grow, we grow'. In 2020 richtte zich dit in het bijzonder op diversiteit en een cultuur waarin medewerkers 'de beste versie van zichzelf laten zien' ('growth mindset').

- Met het programma 'Lead to Win' ontwikkelde FrieslandCampina leiderschapskwaliteit. In samenwerking met de London Business School werd een maatwerkprogramma ontwikkeld voor het Senior Management (circa 400 managers).
- Door een nieuw centraal Executive Recruitment Team kreeg het verbeteren van de kwaliteit van de nieuw te werven senior managers extra aandacht.
- 1.139.824 mensen bezochten in 2020 de Global Career website (42,3 procent meer dan in 2019). Deze website is gebruiksvriendelijker ingericht en maakt solliciteren via mobiele apparaten eenvoudiger. Dit heeft geleid tot een toename van het aantal sollicitaties met 46,6 procent. Hiervan is 36,1 procent via mobiel verstuurd. Ook werden vacatures voor alle medewerkers zichtbaar waarmee nadrukkelijk een 'open arbeidsmarkt' werd gecreëerd.
- Het invoeren van een nieuw performance managementproces stimuleert een continue dialoog tussen manager en medewerker over zowel de performance als de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers.

Veiligheid

Letsel voorkomen is beter dan genezen. Daarom heeft FrieslandCampina 'Vision Zero' ontwikkeld, een meerjarenplan om het aantal incidenten terug te dringen. Prioriteit wordt gegeven aan het voldoen aan alle wetgeving op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu en het terugdringen van risico's naar het zo laag mogelijk, aanvaardbaar niveau.

In 2020 daalde het totaal aantal ongevallen[1] naar 119 (2019: 134). Het totaal aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren is 0,32 en is ondanks de bijzondere omstandigheden binnen de target van 0,33 gebleven. Deze goede prestatie is het resultaat van meer constante aandacht voor veiligheid. De meeste ongevallen in 2020 waren het gevolg van vallen en struikelen (25 procent) en door snijwonden (16 procent).

De coronapandemie heeft impact op de veiligheid: in de tweede helft van 2020 constateerden we een toename van het aantal ongevallen. Het werken onder moeilijker omstandigheden en afleiding kan leiden tot een onveilige keuze op een onbewaakt moment. Van alle ongevallen is een analyse gemaakt waarna gerichte verbeteracties zijn genomen.

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

Risicobeheersing

FrieslandCampina opereert in een dynamisch globale omgeving vol kansen, risico's en onzekerheden. Als vennootschap wil FrieslandCampina deze risico's beheersen om haar langetermijnstrategie – *'Our Purpose, Our Plan 2.0'* – succesvol uit te kunnen voeren.

2020 is een bijzonder uitdagend jaar geweest, waarin zich meerdere risico's tegelijk manifesteerden. Het coronavirus heeft uiteraard grote invloed gehad, niet alleen op consumenten en klanten, maar het heeft ook tot aanzienlijke economische en geopolitieke gevolgen geleid. Dit heeft een duidelijke weerslag gehad op FrieslandCampina's bedrijven en resultaten.

Risico's in 2020 & trends

De wereldwijde ontwikkelingen door de coronapandemie en de impact daarvan op de markten waren ongekend. Daaraan gerelateerde economische en financiële instabiliteit, protectionisme, volatiliteit van de energie- en grondstofprijzen, herzieningen in wet- en regelgeving, politieke instabiliteit en het toenemende belang van digitalisering en de daaraan verbonden cyberrisico's vergrootten het risicoprofiel van de vennootschap.

Als gevolg van deze ontwikkelingen is het management geconfronteerd met een onvoorspelbaar *'business as unusual'*-klimaat en stond het voor moeilijke en complexe keuzes. Bij deze keuzes werden vier basisbeginselen als uitgangspunt gebruikt: de veiligheid van medewerkers, blijvende aandacht voor de primaire processen, verbonden blijven en handelen met het oog op de lange termijn. In 2020 heeft FrieslandCampina de continuiteit van alle fabrieken kunnen waarborgen, zijn logistieke uitdagingen opgelost en bedrijfsprocessen voortgezet terwijl medewerkers vanuit huis werkten, waardoor de dienstverlening aan klanten overal ter wereld doorgang heeft kunnen vinden.

De lockdown-maatregelen overal ter wereld waren van invloed op de mogelijkheid voor consumenten om FrieslandCampina producten te kopen, met name in grote markten zoals babyvoeding in Hongkong en China. Daarnaast had vooral in Europa de horeca zwaar te lijden. De prijs van zuivelgrondstofproducten in het algemeen was volatiel en stond onder druk.

Op geopolitiek niveau werd de economische en financiële situatie beïnvloed door de pandemie, vooral in Nigeria waar daling van de olieprijzen de beschikbaarheid van buitenlandse valuta (Amerikaanse dollar) beperkte voor de invoer van voedsel, wat tot importrestricties heeft geleid. Daarnaast resulteerde het in een groter dan gebruikelijke volatiliteit van de naira, waarvan de waarde in 2020 aanzienlijk terugliep, met – vanwege lokale regelgeving – beperkte mogelijkheden tot afdekking.

Als gevolg van de toenemende digitalisering van activiteiten en het werken vanuit huis vanwege de pandemie, was er in 2020 een duidelijke piek in *cybercrime* waar te nemen, met een substantiële toename in *phishing*, datadiefstal en *ransomware*-pogingen. Het Security Operations Centre dat recentelijk door FrieslandCampina is opgericht, richt zich op actieve preventie, detectie en mitigatie van dergelijke cyberaanvallen.

Derde 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.

Corporate Internal Audit

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 Corporate Risk en Internal Control, Compliance en Legal Affairs.

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 management teams van business groups en/of werk-maatschappijen.

2020 is (in Nederland) daarnaast een jaar geweest waarin boerenprotesten druk zetten op de afstemming tussen de strategische doelen van FrieslandCampina als vennootschap, de coöperatie en haar bestuur en de leden-melkveehouders. Dit onderwerp krijgt constante aandacht, aangezien de kracht van het coöperatieve model ligt in samenwerking, een langetermijnvisie en het dienovereenkomstig ondersteunen van de vereiste beslissingen op de korte en lange termijn.

Het coronavirus heeft grote invloed gehad op FrieslandCampina's financiële situatie (resultaten en kasstroom) en heeft, door de aanhoudende onvoorspelbaarheid en veranderende regels, geleid tot versnelde invoering van FrieslandCampina's strategie *'Our Purpose, Our Plan 2.0'*. Deze strategie richt zich op risicobeperkende maatregelen ter versterking van:

- de vennootschap – door het optimaliseren van de Supply Chain footprint, aan te sturen op samenwerkingsverbanden waarin de mogelijkheid van het toevoegen van waarde of het delen van risico's evident zijn, het verbeteren van de congruentie van bedrijven over business groups heen om waarde te ontgrendelen en snelheid te verhogen, terwijl de voor FrieslandCampina kenmerkende cultuur behouden blijft en verder wordt versterkt;
- de resultaten – door een blijvende focus op kosten, fte's, kasstromen en allocatie van CAPEX;
- en de financiële basis, oftewel de vermogenspositie en de financieringsstructuur, om de strategie te kunnen financieren – door afstoting van niet-kernactiviteiten, toegang tot externe financiering door uitgifte van hybride obligaties, voorgenomen implementatie van toekomstbestendige ledenfinanciering en een stringentere focus op kasstroomplanning en generatie.

De totaliteit van deze geplande maatregelen brengt op zich ook risico's met zich mee: het risico van een te grote interne focus, het risico van moeilijkheden bij het beheersen en invoeren van de vereiste veranderingen door een overvloed aan elkaar beïnvloedende wijzigingen, en de effectiviteit van het *change management* waarmee deze veranderingen worden doorgevoerd. Op deze onderwerpen zal bij de Enterprise Risk Assessments van 2021 extra nadruk worden gelegd, en deze zullen door het *Transformation Office* scherp in de gaten worden gehouden.

Experts van FrieslandCampina houden wereldwijd nieuwe trends in de gaten die in de toekomst potentieel de meeste invloed op de vennootschap kunnen hebben. Deze nieuwe trends hebben betrekking op, bijvoorbeeld:

- veranderingen in de voorkeuren op het gebied van voedsel – gezondheidsbewuste consumenten willen natuurlijke producten met minder toevoegingen en minder suiker, en consumenten vervangen zuivelproducten door plantaardige producten;
- de behoefte aan betaalbare voeding in opkomende markten;
- de behoefte aan korte en flexibele productcycli om aan de veranderende eisen van klanten te voldoen;

- de invloed van klimaatverandering op FrieslandCampina's ecologische voetafdruk;
- de aanscherping van regulering, met name strengere wet- en regelgeving voor producten.

Deze inzichten in de trends worden meegenomen in de Enterprise Risk Assessments die binnen de gehele vennootschap worden uitgevoerd en door de wereldwijde trendeigenaars van FrieslandCampina in de gaten worden gehouden.

Raamwerk risicobeheersing

FrieslandCampina hanteert een gestructureerd raamwerk voor risicobeheersing om te zorgen dat strategische, tactische en operationele risico's binnen alle bedrijven onderkend en op de juiste wijze – met inachtneming van de risicobereidheid van de vennootschap – worden beperkt. Hiermee wordt het risicobewustzijn in de hele organisatie vergroot.

FrieslandCampina voldoet aan de voorwaarden van de Nederlandse Corporate Governance Code. Het door de vennootschap en haar geconsolideerde dochterondernemingen gehanteerde raamwerk voor risicobeheersing is gebaseerd op internationaal erkende COSO-normen. Het raamwerk wordt jaarlijks bijgewerkt en beschrijft de risicobereidheid, risicobeheersingsmaatregelen, verantwoordelijkheden en governance.

Risicobewustzijn en -cultuur

Medewerkers zijn verplicht zich aan de geldende algemene gedragscode 'Compass' te houden en de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en beleidslijnen na te leven. Met doelgerichte communicatie en periodieke (verplichte) training wordt er continu aan gewerkt om het risicobewustzijn van medewerkers te vergroten. De verantwoordelijkheid voor het implementeren van controlemaatregelen wordt aan de respectievelijke bedrijfsrisico- en controle-eigenaars gedelegeerd. Controle en risicobewustzijn worden door middel van specifieke dashboards en kritieke prestatie-indicatoren bewaakt. FrieslandCampina stimuleert een cultuur waarin zwakke punten in haar risicobeheersingsprogramma's of controlemaatregelen op transparante wijze kunnen worden gemeld en doeltreffend worden aangepakt, bijvoorbeeld door middel van het 'Speak Up'-proces van de vennootschap.

Governance

De executive board van de vennootschap is verantwoordelijk voor het doeltreffend beheersen van de risico's die de vennootschap loopt, waarbij de verantwoordelijkheden voor risicobeheersing worden gedelegeerd. Risicobeoordelingen en beheersingsmaatregelen zijn in handen van het lijnmanagement (de 'eerste lijn'[1]: individuele managers en de managementteams van business groepen en werkmaatschappijen). Het management wordt daarbij ondersteund door corporate afdelingen[2]. Zij fungeren als de 'tweede lijn' en zijn verantwoordelijk voor de opzet en de effectiviteit van het raamwerk van risicobeheersing en de bijbehorende processen en systemen, met inbegrip van het beleid en de procedures. De 'tweede lijn' informeert de executive board over de voortgang en resultaten van de verschillende risicobeheersingsprogramma's.
Corporate Internal Audit, de 'derde lijn', zorgt voor een objectieve beoordeling van de opzet en operationele doeltreffendheid van interne risicobeheersingsmaatregelen (waaronder de activiteiten die door functies in de eerste en tweede lijn worden uitgevoerd). Corporate Internal Audit rapporteert onafhankelijk aan de executive board en de auditcommissie over de doeltreffendheid van het raamwerk voor risicobeheersing, de beleidslijnen en de procedures.

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

1 Volgens het in 2020 bijgewerkte drielijnenmodel van de IIA.
2 Onder meer Corporate Risk and Internal Control, Business Conduct en Legal Affairs.

Verbeteringen op het gebied van risicobeheersing

De risicobeheersingsactiviteiten zoals uitgevoerd door de drie lijnen vertoonden qua opzet en effectiviteit van het raamwerk geen materiële fouten, desalniettemin wordt het raamwerk voor risicobeheersing doorlopend verbeterd.

In 2020 zijn additionele dashboards geïntroduceerd om het risicobewustzijn en de actie-oriëntatie van het management op een meer holistische wijze inzichtelijk te maken en te verbeteren, door interne controle, *compliance, business conduct*, fraude en auditbevindingen samen te brengen. Dit stelt het management in staat om attentiegebieden gemakkelijker te onderkennen en de vereiste corrigerende maatregelen te implementeren.

Vanwege het coronavirus zijn diverse Enterprise Risk Assessments en Fraud Assessments virtueel uitgevoerd – deze assessments zijn als effectief aangemerkt.

Zie voor een nadere omschrijving van de specifieke risico's en trends bijlage Belangrijkste risico's en opkomende trends.

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 2020;
- 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.

Verantwoordelijkheids-verklaring

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 2020, 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, 19 februari 2021

Corporate Governance

Corporate governance in een oogopslag

Corporate governance principes

Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap') past de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'code') vrijwillig toe. De wijze waarop de beginselen van de code worden toegepast, wordt in dit hoofdstuk beschreven. Ook wordt aangegeven en gemotiveerd op welke punten de vennootschap de code niet toepast.

Aandeelhoudersstructuur

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

Boardstructuur

De vennootschap heeft een zogenoemde *two-tier*-structuur met een executive board en een raad van commissarissen. De executive board bestaat uit twee leden, een chief executive officer ('ceo') en een chief financial officer ('cfo'). De samenstelling en taakverdeling van de executive board is beschreven op pagina 204.
De raad van commissarissen bestaat uit negen leden van het bestuur van de coöperatie en daarnaast vier 'externe' leden. De samenstelling van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 201.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld, te weten de auditcommissie, bestaande uit vier commissarissen, en de remuneratie- en benoemingscommissie, bestaande uit drie commissarissen. De samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 203.

De corporate governance beginselen 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 vennootschappen waarvan de aandelen of certificaten genoteerd zijn aan de beurs aan de code onderworpen zijn, past de vennootschap de principes en best-practicebepalingen van de code toe waar dit verenigbaar is met haar zeggenschapsstructuur en het karakter van de coöperatie. De bepalingen die niet worden toegepast, worden in dit overzicht genoemd. Tevens wordt gemotiveerd waarom en in hoeverre de betreffende bepalingen niet worden toegepast. In 2020 is de governance structuur niet gewijzigd.

Executive board

Samenstelling, taken en verantwoordelijkheden

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

Benoeming leden executive leadership team

De ceo benoemt de leden van het executive leadership team na goedkeuring van de raad van commissarissen en na consultatie van de remuneratie- en benoemingscommissie.

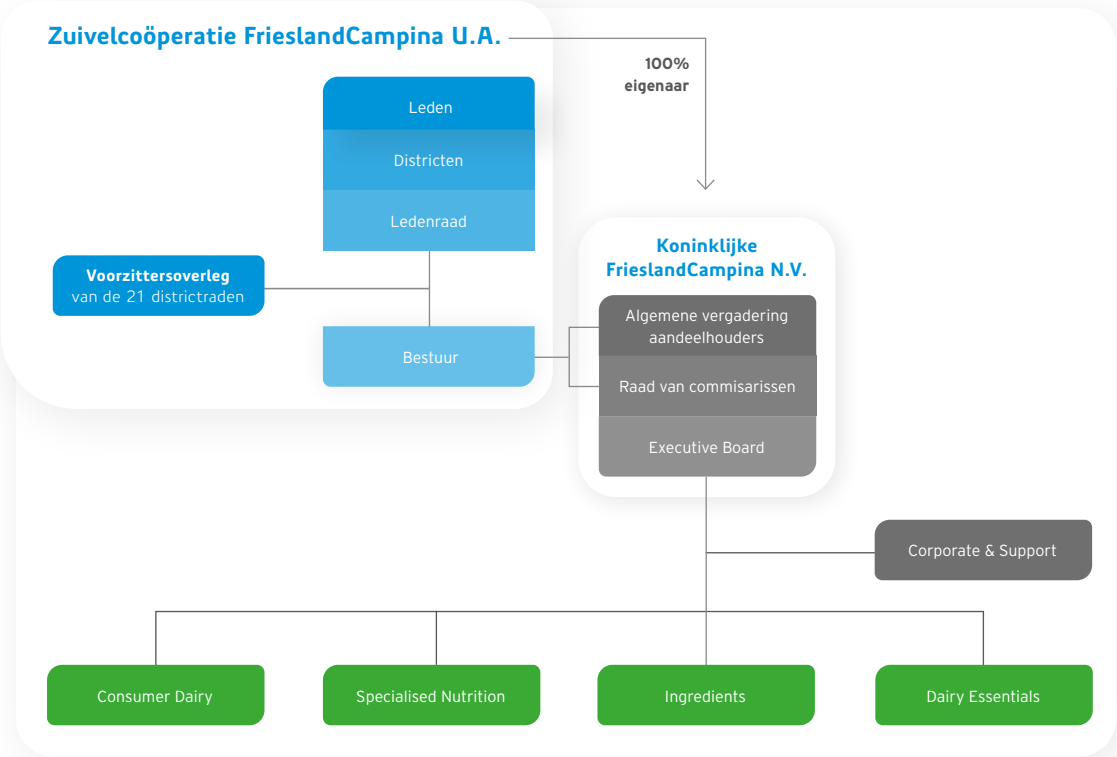
Beloningsbeleid leden executive board en overige leden executive leadership team

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

Raad van commissarissen

Taken en verantwoordelijkheden

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de executive board en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen. Ook adviseert de raad van commissarissen de executive board.
De raad van commissarissen bespreekt met de executive board de strategie en de voornaamste aan de onderneming verbonden risico's. Daarnaast spreekt de raad van commissarissen met de executive board over de opzet, de werking en eventuele significante wijzigingen ten aanzien van de risicobeheersings- en controlesystemen. De raad van commissarissen heeft verder de bevoegdheden zoals weergegeven in de bepalingen van Boek 2 Burgerlijk Wetboek betreffende structuurvennootschappen. Dit betreft in het bijzonder de benoeming van de leden van de executive board, het vaststellen van het aantal leden van de executive board en de goedkeuring van een aantal andere in de wet vermelde besluiten van de executive board. Op grond van de statuten zijn daarnaast bepaalde besluiten van de executive board onderworpen aan goedkeuring van de raad van commissarissen.
Bij de uitoefening van zijn taak laat de raad van commissarissen zich leiden door de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen. Hierbij worden ook in aanmerking genomen de relevante belangen van betrokkenen bij de vennootschap en de voor de onderneming relevante aspecten van maatschappelijk ondernemen.



Governancestructuur

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

Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming

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

naar behoren samengesteld, als de bestuursleden van de coöperatie twee derde van de leden van de raad van commissarissen vormen (de interne leden) en de raad van commissarissen voor een derde uit externe leden bestaat.
De gekozen samenstelling reflecteert de door de wet bij grote coöperaties toegestane ledendominantie van twee derde van het totaal aantal commissarissen. Deze ledendominantie wordt doorgezet op het niveau van de vennootschap. Met deze regeling wordt afgeweken van de best-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.

Op 15 december 2020 heeft de ledenraad besloten om per 17 juni 2021 de statuten van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. te wijzigen. Onderdeel van deze statutenwijziging is de wijziging van de zittingstermijnen van de leden van het bestuur van de coöperatie en daarmee de interne leden van de raad van commissarissen, waarbij een aftredend lid van bestuur na zijn eerste termijn herkiesbaar voor een tweede termijn van vier (4) jaar, en hierop volgend voor een derde termijn voor een periode van twee (2) jaar welke derde termijn na een evaluatie met het bestuur van de coöperatie hierna nogmaals met twee (2) jaar verlengd kan worden. Voor de voorzitter geldt dat een aftredend voorzitter eveneens tweemaal herkiesbaar is, met dien verstande dat indien hij/zij in de derde termijn als voorzitter fungeerde, hij/zij herkiesbaar is voor een vierde termijn van twee jaar, welke vierde termijn na een evaluatie met het bestuur van de coöperatie met twee jaar verlengd mag worden. Deze wijziging in de zittingstermijnen van de interne commissarissen zal tevens in het reglement van de raad van commissarissen worden aangepast.

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 practice bepaling van de code op grond waarvan meer dan de helft van de leden van de commissies van de raad van commissarissen onafhankelijk moet zijn in de zin van de code.

Auditcommissie

De auditcommissie wordt gevormd door de financieel expert en een ander extern lid van de raad van commissarissen en twee van de leden van de raad van commissarissen die ook bestuurder van de coöperatie zijn. De auditcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot:

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

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

Remuneratie- en benoemingscommissie

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

De remuneratie- en benoemingscommissie heeft onder meer de volgende taken:

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

Tegenstrijdige belangen

FrieslandCampina heeft strikte regels opgesteld om elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen enerzijds de vennootschap en anderzijds de leden van de executive board, overige leden van het executive leadership team en leden van de raad van commissarissen te vermijden. Volgens deze regels moeten besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het executive leadership team 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 2020 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 voor-

stel van de auditcommissie en na overleg met de executive board. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin over de goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten. Deze bespreekt het concept auditplan met de executive board, voordat deze het aan de auditcommissie voorlegt.

Interne auditfunctie

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

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

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

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

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

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

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

2.8.1-2.8.3 **Overnamesituaties:** de best-practicebepalingen inzake overnamesituaties zijn niet van toepassing in verband met het feit dat de vennootschap niet beursgenoteerd is en dat alle aandelen in haar kapitaal worden gehouden door de coöperatie.

3.2.3, 3.4 en 3.4.2 **Publicatie remuneratierapport, belangrijkste elementen arbeidsvoorwaarden of vertrekvergoeding lid executive board:** de vennootschap maakt gebruik van de wettelijke uitzondering als bedoeld in artikel 2:383b Burgerlijk Wetboek voor zogenoemde besloten naamloze vennootschappen

4.1-4.4.8 **Algemene vergadering:** de best-practicebepaling betreffende de algemene vergadering, informatieverschaffing en voorlichting, uitbrengen van stemmen en certificering van aandelen zijn niet van toepassing in verband met het feit dat de vennootschap niet beursgenoteerd is en dat alle aandelen in haar kapitaal worden gehouden door de coöperatie.

Belastingen

FrieslandCampina neemt zijn verantwoordelijkheid bij het afdragen van belastingen.

Fiscale wet- en regelgeving

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

Toepassing wettelijk fiscaal coöperatief regime per 1 januari 2020

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

Fiscale positie in de jaarrekening

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

Belastingplanning

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

Verrekenprijzen

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

Fiscale beheersing en risicomanagement

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

Verslag van de raad van commissarissen

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

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 19 februari 2021 staat op pagina 201 tot en met 203.

Gjalt Mulder is op 15 december 2020 na afloop van zijn eerste termijn afgetreden als lid van de raad nadat hij had aangegeven niet beschikbaar te zijn voor een tweede termijn. De raad respecteert zijn besluit en dankt hem voor zijn inzet en bijdrage aan de vergaderingen. Ter invulling van de ontstane vacature is eveneens per 15 december 2019 Frans van den Hurk benoemd voor een termijn van vier jaar. Hans Hettinga en Wout Dekker werden herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar.

Diversiteit

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

Vergaderingen van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar veertien keer vergaderd. Ook buiten de reguliere vergaderingen was er onderling contact, evenals met leden van de executive board en het executive leadership team. Ter voorbereiding van de vergaderingen spraken de voorzitter en vicevoorzitter regelmatig met onder andere de ceo. Gedurende het jaar kwam de raad tevens buiten de reguliere vergadercyclus bijeen voor besprekingen over strategie en transformatie. Hierover werd door leden van de raad ook meermaals in soms kleinere werkgroepen waarin verschillende keren ook leden van de executive board en het executive leadership team deelnamen, gesproken. Verder is de raad in de periode maart tot en met juli met grote regelmaat en aanvankelijk wekelijks op de hoogte gehouden van de gang van zaken in de onderneming in verband met de corona-pandemie.

Het jaar werd sterk bepaald door de gevolgen van de coronapandemie. De onderneming moest inspelen op hierdoor ontstane moeilijke marktomstandigheden, onder meer in de out of home (horeca) sector en de markt voor basiszuivelproducten, in landen als Nigeria waar de lokale valuta sterk onder druk stond en in Hongkong waar de verkoop van baby- en kindervoeding onder invloed van gesloten grenzen met China sterk daalde. Gedurende het jaar is zeer regelmatig gesproken over de gang van zaken binnen de onderneming, in het bijzonder de resultaatontwikkeling en de maatregelen om de gevolgen van de coronapandemie het hoofd te bieden, waarbij de aandacht van management in de eerste plaats was gericht op veiligheid en gezondheid van de medewerkers. Met het management is in verband hiermee meermaals gesproken over de noodzaak van een transformatie van de onderneming en versnelling van de uitvoering van de strategie en de daarmee gepaard gaande verandering van de organisatie. Dit brengt de noodzaak mee tot het nemen van een breed scala van maatregelen die uitvoerig zijn besproken en door de raad zijn goedgekeurd. Een belangrijke serie maatregelen betreft de optimalisatie van het fabrieksnetwerk, door onder meer sluitingen van productielocaties enerzijds en investeringen in groei, zoals in Indonesië en Maleisië, anderzijds. Voor FrieslandCampina Germany werd besloten tot verscherpte focus op de groeisegmenten en het structureel verlagen van het kostenniveau. Ook de gewenste toekomstige financiering van de onderneming kwam uitvoerig aan de orde. Besloten werd tot de uitgifte van een hybride obligatie en de raad gaf zijn visie op de noodzakelijke wijzigingen van ledenfinanciering, waarover met de leden van de coöperatie wordt gesproken. Tot slot kwam aan de orde dat met de transformatie van de onderneming ook de bedrijfsstructuur diende te worden aangepast en werd besloten tot de vorming van twee nieuwe bedrijfsonderdelen, FrieslandCampina Professional en FrieslandCampina Trading.

Gedurende het jaar is tevens de strategie van enkele business groups gepresenteerd en besproken en is aandacht besteed aan de voortgang op het gebied van innovatie, de nieuwe duurzaamheidsstrategie en de plannen voor betere melkverwaarding met de kaasactiviteiten.

Ook meer reguliere onderwerpen, kwamen aan bod tijdens de vergaderingen.
De financiële positie, het jaarlijkse budget, acquisities, grote investeringsvoorstellen, de voortgang van grote investeringsprojecten en het interne risicobeheer kregen de nodige aandacht. De raad nam kennis van het plan van activiteiten van de interne accountant en keurde dit goed. In februari van het verslagjaar werden de jaarrekening 2019 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.
De rapportage vermeldde geen materiële aandachtspunten.

In 2020 werd voorts bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:
- De voorstellen rondom de aanpassing van het melkgeldreglement waarin onder meer de achterstelling van het melkgeld werd geregeld, werden goedgekeurd.
- De raad werd verder regelmatig op de hoogte gesteld van de vorderingen op het gebied van duurzaamheid en veiligheid.
- De raad werd geïnformeerd hoe management toezicht houdt op een goede uitvoering van investeringsprojecten.
- De voortgang op het verbeterplan voor site Beilen werd gepresenteerd.
- De activiteiten op het gebied van mogelijke overnames en partnerships werden regelmatig besproken.
- De activiteiten op het gebied van talentmanagement werden toegelicht.
- De bedrijfsstructuur werd geflexibiliseerd opdat de onderneming sneller en effectiever kan inspelen op kansen in en eisen van de belangrijkste markten, bijvoorbeeld door het aangaan van strategische partnerschappen.

Onderwerpen als beloning en samenstelling van de executive board en het executive leadership team en de evaluatie van het functioneren van de executive board en de samenstelling van de raad van commissarissen, kwamen aan de orde buiten aanwezigheid van de leden van de executive board. Bijzondere aandacht ging uit naar de uitbreiding van de executive board en de samenstelling van de executive board en het executive leadership team, waarbij wijzigingen – mede als gevolg van de veranderingen van de organisatie – werden besproken en goedgekeurd. Ook werden kleine wijzigingen goedgekeurd in de governance regels betreffende de executive board en het executive leadership team. Tijdens deze besloten vergaderingen werd eveneens het verloop van de eigen vergaderingen geëvalueerd en werd op bepaalde onderwerpen nader gereflecteerd.
De evaluatie van het eigen functioneren van de raad en dat van zijn leden en commissies heeft door de omstandigheid dat vrijwel geen fysieke vergaderingen konden plaatsvinden, niet plenair besproken; dit zal in het komende jaar weer ruimschoots aandacht krijgen. Uit de evaluaties na elke vergadering komt wel naar voren dat de raad in het algemeen naar behoren en in harmonie functioneert, met onderling respect en in transparantie, met een zeer open relatie met management.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld die de raad over specifieke taken adviseren en besluiten voorbereiden. Dit zijn de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. De taken van deze commissies volgen uit de commissiereglementen die deel uitmaken van het reglement van de raad van commissarissen en staan op de website. Deze taken worden tevens samengevat in het hoofdstuk 'Corporate governance' op pagina 79.

Auditcommissie

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

Het jaarverslag en de jaarrekening over 2019 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, zoals de uitkomsten van de goodwill impairment test, de verwerking van acquisities en desinvesteringen, de belastingpositie, materiële juridische claims en de waardering van materiële en immateriële vaste activa.

De geplande werkzaamheden van de externe accountant werden besproken aan de hand van het auditplan van de externe accountant dat op advies van de auditcommissie werd goedgekeurd door de raad van commissarissen. Het halfjaarverslag 2020, het halfjaarrapport 2020 van de externe accountant en met name zijn tussentijdse controlebevindingen zijn in dit verslagjaar uitgebreid aan de orde geweest. De lijst met opdrachten die door de onderneming aan de externe accountant is verstrekt, werd in het verslagjaar vier keer door de auditcommissie goedgekeurd. De auditcommissie was van oordeel dat de onafhankelijkheid van de externe accountant is gewaarborgd.

De auditcommissie bespreekt elk jaar het plan van activiteiten van de interne accountant en adviseert de raad van commissarissen hierover. Tevens rapporteert de interne accountant tijdens elke vergadering de commissie over zijn uitgevoerde werkzaamheden en worden zijn controlebevindingen en de voortgang op de acties ter opvolging van eerdere bevindingen besproken. In het verslagjaar konden veel werkzaamheden niet op locatie worden uitgevoerd in verband met de coronamaatregelen, het auditplan werd in verband hiermee tussentijds aangepast. Voorts werd de auditcommissie geïnformeerd over het functioneren van het interne-controleraamwerk en de analyse inzake de scheiding van functies. De auditcommissie constateerde dat de effectiviteit van de interne controle assessments de afgelopen drie jaar voortschrijdend is toegenomen.

De auditcommissie werd op regelmatige basis door een aantal managers (accounting, treasury, IT, belastingen, juridische zaken) geïnformeerd over hun werkzaamheden.
De uitkomst van de analyse van de belangrijkste ondernemingsrisico's en de activiteiten die worden ondernomen om deze te mitigeren werden gerapporteerd. De naleving van de FrieslandCampina-gedragscode Compass en daarbij gevolgde prestatie-indicatoren zoals de mate waarin het onderliggende programma bekend is bij werknemers kwamen eveneens aan de orde. De activiteiten van het programma 2020 voor goed ondernemersgedrag werden toegelicht. Ook sprak de commissie uitvoerig over het voornemen van management om de operationele financiële activiteiten voor de EMEA regio te concentreren in Boedapest.

De uitgifte van de hybride obligatie en de implicaties voor de organisatie op het gebied van de in verband daarmee relevante regelgeving zoals tijdige publicatie van koersgevoelige informatie werden besproken. De commissie ondersteunde de uitgifte en benadrukte het belang van een goede communicatie naar de leden hierover. Tevens werd gesproken over de faciliteit ten behoeve van de handel in ledenobligaties en de verruiming van de mogelijkheid voor de onderneming om ledenobligaties op te kopen. De herziening van de financieringsstrategie kwam tijdens meerdere vergaderingen aan de orde en hierbij werd onder meer besproken aan welke vereisten de kapitaalstructuur van de vennootschap moet voldoen om robuust en toekomstbestendig te zijn en voldoende wendbaar om in te spelen op kansen die zich voordoen zoals acquisities. Door de Auditcommissie werd benadrukt dat hierbij eveneens voldoende aandacht dient te zijn voor prestatie-indicatoren om de ontwikkeling van kasstromen te volgen.

In februari 2021 zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2020 besproken, evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag.

Remuneratie- en benoemingscommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie vergaderde in het verslagjaar zes keer en rapporteerde over haar beraadslagingen aan de raad van commissarissen. Daarnaast was er echter veelvuldig onderling overleg en waren er regelmatig contacten met het management, in het bijzonder met de ceo en de global director HR. Deze laatsten werden tevens uitgenodigd om bij verschillende vergaderingen van de commissie aanwezig te zijn en woonden deze bij. Ook spraken de commissieleden enkele keren met de centrale ondernemingsraad.

De activiteiten van de remuneratie- en benoemingscommissie op het gebied van beloning betroffen onder meer de gebruikelijke voorbereiding van besluitvorming door de raad omtrent het behalen door de executive boardleden van de doelstellingen voor de variabele beloning van het vorige jaar en het formuleren van voorstellen voor de structuur en doelstellingen voor het executive board leden voor het verslagjaar. Tevens werden enkele kleinere aanpassingen van het remuneratiebeleid voor de executive board en het executive leadership team besproken. In maart 2020 werden de details van de beloning van de leden van de executive board en de raad van commissarissen over 2019 gerapporteerd aan de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De commissie werd geïnformeerd over het talentontwikkelingsbeleid voor senior management en besprak de opvolgingsplanning voor executive board-leden en overige executive leadership teamleden.
Als gevolg van de transformatie van de organisatie werd ook de samenstelling van de executive board en het executive leadership team door de commissie geëvalueerd en werd een voorstel voorbereid voor uitbreiding van de executive board naar vier leden met een chief people officer en een president food & beverage. Tevens werd het profiel voor een nieuwe cfo opgesteld en werd het recruteringsproces voorbereid en uitgevoerd, steeds in overleg met de ceo en de gehele raad. Het voorstel voor aanpassing van de rollen en daarmee uitbreiding van het aantal leden van de executive leadership team werd besproken.

Gedurende het verslagjaar werd tevens de corporate governance structuur geëvalueerd. In dat kader werden enkele kleinere wijzingen in de governance regels betreffende de executive board en het executive leadership team (de 'executive board and executive leadership team rules') door de commissie voorbereid en werd een voorstel daartoe ter goedkeuring aan de raad voorgelegd.

Aanwezigheid bij vergaderingen

Leden raad van commissarissen	Vergaderingen raad van commissarissen (14)	Vergaderingen auditcommissie (5)	Vergaderingen remuneratie- en benoemingscommissie (6)
J.W. Addink-Berendsen	14/14	5/5	
W. Dekker	13/14		6/6
H.T.J. Hettinga	14/14		
D.R. Hooft Graafland	13/14	5/5	
C.C.H. Hoogeveen	13/14		
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	14/14	5/5	
E. Jellema	14/14		
A.G.Z. Kemna	14/14	5/5	
F.A.M. Keurentjes	14/14		6/6
G. Mulder	14/14		
H. W-J. Schipper	10/14		
H. Stöcker	14/14		
W.M. Wunnekink	12/14		6/6

Samenstelling executive board en diversiteit

De samenstelling van de executive board per 19 februari 2021 is vermeld op pagina 204 en is gelijk aan die gedurende het verslagjaar. Per 1 maart 2021 zal de samenstelling worden uitgebreid naar vier leden, met toetreding van Roel van Neerbos als president food & beverage en Geraldine Fraser als chief people officer. Per 1 mei 2021 treedt Hans Janssen toe als chief financial officer. Hij volgt Jaska de Bakker op, die besloot het bedrijf te verlaten. De raad bedankt Jaska de Bakker voor haar enorme inzet, de grote impact die zij bij de vennootschap heeft gemaakt en de belangrijke rol die ze heeft gespeeld bij het bepalen van de strategie en de transformatie naar een nog meer toekomstbestendig bedrijf. Ook de versterking van de aan haar rapporterende disciplines en het creëren van een cultuur van transparantie en op feiten gebaseerde besluitvorming staan op haar conto. De raad wenst De Bakker alle succes in de toekomst buiten FrieslandCampina. Alle benoemingen in de executive board zijn voor een termijn van vier jaar.

Diversiteit

Ook ten aanzien van de executive board en het executive leadership team is het streven een evenwichtige samenstelling, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden, de executive board en het executive leadership team het best in staat stelt optimaal te functioneren. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van

mannen en vrouwen in zowel de executive board als het executive leadership team, met als doel een participatie van ten minste 30 procent mannen en tenminste 30 procent vrouwen. Met de samenstelling van de executive board en het executive leadership team per 19 februari 2021 wordt dit streven bereikt. Per 1 mei 2021 is het percentage vrouwen in zowel de executive board als in het executive leadership team 25%.
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. Voor de samenstelling van het executive leadership team per 19 februari 2021 wordt verwezen naar het overzicht op pagina 204.
FrieslandCampina voert een diversiteitsbeleid dat erop gericht is het aantal vrouwen in deze gelederen te vergroten.

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 19 februari 2021 heeft de raad van commissarissen de door de executive board opgestelde jaarrekening 2020 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.
De geconsolideerde winst in 2020 van 79 miljoen euro wordt als volgt bestemd: 67 miljoen euro is toegerekend aan minderheidsbelangen en -253 miljoen euro aan het minderheidsbelang gehouden door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Van de resterende winst van 265 miljoen euro worden de volgende rentevergoedingen gereserveerd: 46 miljoen aan de houders van ledenobligaties, 3 miljoen euro aan de houders van de perpetuele obligaties en 9 miljoen euro aan de verstrekker van de coöperatielening. Een bedrag van 207 miljoen euro wordt toegevoegd aan de algemene reserve.
In de algemene vergadering van aandeelhouders zal tevens de décharge van de leden van de executive board voor hun bestuur over het boekjaar 2020 aan de orde komen. Ook zal de décharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2020 aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') wordt op 30 maart 2020 gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2020 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. inclusief de winstbestemming. Dit besluit wordt genomen door het bestuur van de coöperatie, dat de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uitoefent en als zodanig fungeert als de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap.

Tot slot

De raad van commissarissen van FrieslandCampina is de executive board, het executive leadership team en alle werknemers van FrieslandCampina dankbaar voor hun enorme inzet en toewijding in 2020 en heeft respect voor het door zo velen getoonde doorzettingsvermogen tijdens de zeer moeilijke omstandigheden van de corona-pandemie.

Raad van commissarissen

Amersfoort, 19 februari 2021

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen (per 15 december 2020)

	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	2024
H.T.J. Hettinga	20 December 2016	2020	2024
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. van den Hurk	15 December 2020		2024
E. Jellema	17 December 2019		2023
A.G.Z. Kemna #	17 December 2019		2023
F.A.M. Keurentjes*	31 December 2008	2010, 2014, 2018	2022
H.W.J. Schipper #	17 December 2019		2023
H. Stöcker	14 December 2011	2015, 2019	2023
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 een derde termijn van twee jaar die nog eenmaal met twee jaar kan worden verlengd. Voor de overige leden van de raad van commissarissen geldt tot 17 juni 2021 dat zij maximaal voor twee termijnen van vier jaar kunnen worden herbenoemd, met uitzondering van de voorzitter (zie voor dit laatste in de volgende voetnoot). Vanaf 17 juni 2021 wijzigen de herbenoemingstermijnen voor de overige leden van de raad van commissarissen wegens een statutenwijziging van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., met dezelfde onderstaande uitzondering voor de voorzitter.

* De voorzitter is herbenoembaar voor een extra (vierde) termijn.

Jaarrekening

Inhoud

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening **94**
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat **95**
Geconsolideerde balans **96**
Geconsolideerd kasstroomoverzicht **97**
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties **98**
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening **100**
Algemeen 100
Implementatie wettelijk fiscaal coöperatief regime 102
Consolidatie van entiteiten 102
Segmentatie 103
Acquisities 106
Netto-omzet 107
Bedrijfskosten 108
Overige bedrijfslasten en -opbrengsten 109
Financieringsbaten en -lasten 110
Belastingen 110
Grond, gebouwen en installaties 113
Immateriële activa 116
Biologische activa 119
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen 119
Overige financiële activa 120
Voorraden 120
Handelsdebiteuren en overige vorderingen 121
Liquide middelen 122
Activa en passiva aangehouden voor verkoop 122
Eigen vermogen 122
Personeelsbeloningen 126
Latente belastingvorderingen en -verplichtingen 132
Voorzieningen 134
Rentedragende verplichtingen 135
Overige financiële verplichtingen 137
Handelscrediteuren en overige verplichtingen 140
Niet in de balans opgenomen verplichtingen 140
Transacties met verbonden partijen 141
Bezoldiging raad van commissarissen en executive board 143
Financieel risicomanagement en financiële instrumenten 143
Specificatie honorarium van de externe accountant 153
Gebeurtenissen na balansdatum 153
Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving 154
Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen **171**

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans **172**
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening **173**
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening **174**
Algemeen 174
Deelnemingen in dochterondernemingen 174
Leningen aan dochterondernemingen 174
Overige vorderingen 175
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers 175
Rentedragende verplichtingen 176
Kortlopende verplichtingen 177
Overige financiële activa en verplichtingen 177
Financiële instrumenten 177
Niet in de balans opgenomen verplichtingen 178
Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders 179
Gebeurtenissen na balansdatum 179
Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder 179

Overige gegevens

Statutaire winstbestemmingsregeling **180**

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	Toelichting	2020	2019
Netto-omzet	(3)	11.140	11.297
Kostprijs omzet	(4)	–9.429	–9.477
Brutomarge		**1.711**	**1.820**
Reclame- en promotiekosten	(4)	–503	–560
Verkoop- en algemene beheerskosten	(4)	–822	–915
Overige bedrijfslasten	(5)	–125	–36
Overige bedrijfsopbrengsten	(5)	7	123
Bedrijfsresultaat		**268**	**432**
Financieringsbaten	(6)	10	17
Financieringslasten	(6)	–57	–44
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(11)	17	21
Winst voor belastingen		**238**	**426**
Belastingen	(7)	–159	–148
Winst boekjaar		**79**	**278**
Winst toe te rekenen aan:			
– houders van ledenobligaties		46	48
– houders van perpetuele obligaties		3	
– verstrekker van lening coöperatie		9	8
– aandeelhouder		207	158
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		**265**	**214**
Aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen		–253	
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl. minderheidsbelangen aandeelhouder)		**12**	**214**
Overige houders van minderheidsbelangen		67	64
		79	**278**

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's

		2020		2019
Winst boekjaar		**79**		**278**
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):				
– effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen	12		11	
– valuta-omrekenverschillen	–128		10	
– aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	–3		3	
		–119		**24**
Posten die in de toekomst niet worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):				
– waardemutaties in de reële waarde van effecten			–1	
– herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	–10		–42	
		–10		**–43**
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen		**–129**		**–19**
Totaalresultaat boekjaar		**–50**		**259**
Totaalresultaat toe te rekenen aan:				
– aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	157		202	
– aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen	–255			
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl. minderheidsbelangen aandeelhouder)		**–98**		**202**
– overige houders van minderheidsbelangen		48		57
		–50		**259**

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's

	Toelichting	2020	2019
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(8)	3.412	3.509
Immateriële activa	(9)	1.563	1.638
Biologische activa	(10)	7	6
Latente belastingvorderingen	(19)	208	202
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(11)	113	114
Personeelsbeloningen	(18)	5	7
Overige financiële activa	(12)	29	34
Vaste activa		**5.337**	**5.510**
Voorraden	(13)	1.407	1.529
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)	1.445	1.603
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		19	26
Overige financiële activa	(12)	26	32
Liquide middelen	(15)	466	342
Activa aangehouden voor verkoop	(16)	16	7
Vlottende activa		**3.379**	**3.539**
Totaal activa		**8.716**	**9.049**

	Toelichting	2020	2019
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	(17)	370	370
Agioreserve	(17)	114	114
Overige reserves	(17)	–352	–252
Algemene reserve	(17)	1.441	1.231
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**1.573**	**1.463**
Ledenobligaties	(17)	1.560	1.641
Perpetuele obligaties	(17)	301	
Lening coöperatie	(17)	295	295
Eigen vermogen toe te rekenen aan overige vermogensverschaffers		**2.156**	**1.936**
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.729**	**3.399**
Minderheidsbelangen aandeelhouder	(17)	–212	51
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.517**	**3.450**
Overige minderheidsbelangen	(17)	300	306
Totaal eigen vermogen		**3.817**	**3.756**
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(18)	452	465
Latente belastingverplichtingen	(19)	101	106
Voorzieningen	(20)	18	14
Rentedragende verplichtingen	(21)	927	1.038
Overige financiële verplichtingen	(22)	67	62
Langlopende verplichtingen		**1.565**	**1.685**
Rentedragende verplichtingen	(21)	476	579
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)	2.658	2.878
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		124	112
Voorzieningen	(20)	71	32
Overige financiële verplichtingen	(22)	5	7
Kortlopende verplichtingen		**3.334**	**3.608**
Totaal verplichtingen		**4.899**	**5.293**
Totaal passiva		**8.716**	**9.049**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's

	Toelichting	2020		2019	
Operationele activiteiten					
Winst voor belastingen			**238**		**426**
Aanpassingen voor:					
– rente	(6)	30		29	
– afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(8) (9)	456		441	
– bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(8) (9)	62		43	
– aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(11)	–17		–21	
– overige financieringsbaten en -lasten		16		–2	
– uitgifte ledenobligaties				31	
– boekwinst op desinvesteringen		–6		–115	
Totaal aanpassingen			**541**		**406**
Mutaties in:					
– voorraden		88		–152	
– vorderingen		137		51	
– verplichtingen		–134		59	
– personeelsbeloningen		–26		–21	
– voorzieningen	(20)	43		–54	
Totaal mutaties			**108**		**–117**
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			**887**		**715**
Ontvangen dividend			14		23
Betaalde vennootschapsbelasting			–131		–145
Betaalde rente			–47		–43
Ontvangen rente			14		17
Nettokasstroom uit operationele activiteiten			**737**		**567**

	Toelichting	2020		2019	
Nettokasstroom uit operationele activiteiten			**737**		**567**
Investeringsactiviteiten					
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		–391		–372	
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		13		15	
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen				168	
Ontvangen aflossingen op verstrekte leningen				27	
Verstrekte leningen		–30		–1	
Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen	(2) (11)	–35		–22	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten			**–443**		**–185**
Financieringsactiviteiten					
Uitbetaald dividend aan houders van minderheidsbelangen		–62		–43	
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties		–43		–43	
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van perpetuele obligaties		–3			
Aflossing ledenobligaties		–80			
Opgenomen rentedragende verplichtingen		2.542		1.742	
Afgelost op rentedragende verplichtingen		–2.490		–1.924	
Afgelost op leaseverplichtingen		–62		–70	
Aflossing voorwaardelijke verplichtingen	(27)	–2		–2	
Afwikkeling derivaten en overige		25			
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten			**–175**		**–340**
Nettokasstroom			**119**		**42**
Liquide middelen begin boekjaar[1]			278		224
Nettokasstroom			119		42
Koersverschil liquide middelen			–58		12
Liquide middelen einde boekjaar[1]			**339**		**278**

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

													2020
						Overige reserves							
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Perpetuele obligaties	Lening coöpe-ratie	Reserve kas-stroom-afdek-kingen	Reserve valuta-omreken-verschil-len	Algemene reserve	**Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermo-gensver-schaffers**	Minder-heids-belangen aandeel-houder	**Eigen vermo-gen direct toe te rekenen aan de vermo-gensver-schaffers**	Overige minder-heids-belangen	**Totaal eigen vermogen**
Begin boekjaar	370	114	1.641		295	–14	–238	1.231	**3.399**	51	**3.450**	306	**3.756**
Overzicht totaalresultaat boekjaar:													
– winst boekjaar			46	3	9			207	**265**	–253	**12**	67	**79**
– overig totaalresultaat						12	–112	–8	**–108**	–2	**–110**	–19	**–129**
Totaalresultaat boekjaar			**46**	**3**	**9**	**12**	**–112**	**199**	**157**	**–255**	**–98**	**48**	**–50**
Transacties met vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:													
– uitbetaald dividend										–8	**–8**	–54	**–62**
– uitbetaalde rentevergoeding			–47	–2	–9			14	**–44**		**–44**		**–44**
– uitgifte obligaties				300				–3	**297**		**297**		**297**
– aflossing ledenobligaties			–80						**–80**		**–80**		**–80**
Totaal transacties met vermogens-verschaffers			**–127**	**298**	**–9**			**11**	**173**	**–8**	**165**	**–54**	**111**
Einde boekjaar	**370**	**114**	**1.560**	**301**	**295**	**–2**	**–350**	**1.441**	**3.729**	**–212**	**3.517**	**300**	**3.817**

2019

					Overige reserves							
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Lening coöpe-ratie	Reserve kas-stroom-afdek-kingen	Reserve valuta-omreken-verschil-len	Algemene reserve	**Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermo-gensver-schaffers**	Minder-heids-belangen aandeel-houder	**Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermo-gensver-schaffers**	Overige minder-heids-belangen	**Totaal eigen vermogen**
Begin boekjaar	370	114	1.610	295	–25	–257	1.102	**3.209**	51	**3.260**	292	**3.552**
Overzicht totaalresultaat boekjaar:												
– winst boekjaar			48	8			158	**214**		**214**	64	**278**
– overig totaalresultaat					11	19	–42	**–12**		**–12**	–7	**–19**
Totaalresultaat boekjaar			**48**	**8**	**11**	**19**	**116**	**202**		**202**	**57**	**259**
Transacties met vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:												
– uitbetaald dividend											–43	**–43**
– uitbetaalde rentevergoeding			–48	–8			13	**–43**		**–43**		**–43**
– uitgifte obligaties			31					**31**		**31**		**31**
Totaal transacties met vermogens-verschaffers			**–17**	**–8**			**13**	**–12**		**–12**	**–43**	**–55**
Einde boekjaar	**370**	**114**	**1.641**	**295**	**–14**	**–238**	**1.231**	**3.399**	**51**	**3.450**	**306**	**3.756**

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 2020 zijn opgenomen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

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

FrieslandCampina verwerkt ruim 10 miljard kilogram ledenmelk per jaar. De melk wordt verwerkt tot een rijk gevarieerd assortiment zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen voor consumenten. In de professionele markt is FrieslandCampina een belangrijke producent en leverancier van zuivelproducten aan bakkerijen, 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 30.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

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

De wijzigingen in IFRS 16, en de wijzigingen in IFRS 3, IAS 1 en IAS 8, zijn voor het eerst van toepassing in 2020 maar hebben geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties die van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf 1 januari 2020 en vroegtijdig zijn toegepast

Wijziging in IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7

FrieslandCampina heeft de 'Amendments to IFRS 9, IAS 39 and IFRS 7 Interest Rate Benchmark Reform' die in september 2019 is uitgegeven, vervroegd toegepast met ingang van 1 januari 2019.

De wijzigingen bieden tijdelijke vrijstelling voor de toepassing van specifieke hedge accounting verplichtingen die door de IBOR-reform worden beïnvloed.

Deze vrijstelling heeft als gevolg dat de IBOR-reform in de meeste gevallen niet leidt tot een beëindiging van de afgedekte relatie.

FrieslandCampina is momenteel in nauwe samenwerking met de betrokken kredietinstellingen een transitieplan aan het voorbereiden om te waarborgen dat voor eind 2021 de IBOR-reform volledig geïmplementeerd is.

De omvang van de overeenkomsten waar naar verwachting hedge accounting van toepassing zal zijn eind 2021 bedraagt per 31 december 2020 EUR 309 miljoen.

Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties die van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf 1 januari 2021 en niet vroegtijdig zijn toegepast

FrieslandCampina past de 'Amendments to IFRS 9 and IFRS 7 interest rate benchmark reform – Phase 2' toe op het moment dat deze effectief zijn. Deze wijzigingen zijn gerelateerd aan de accounting impact op de IBOR-reform welke naar verwachting in 2021 zal plaatsvinden.

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 2020 wordt, na ondertekening door de executive board en de raad van commissarissen op 19 februari 2021, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 2 maart 2021. Op 30 maart 2021 zal de jaarrekening ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zijnde Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., vertegenwoordigd door haar bestuur.

Waarderingsbasis
De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende materiële balansposten:
- derivaten gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening of via het overig totaalresultaat in het eigen vermogen;
- nettopensioenverplichting (actief) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, gewaardeerd tegen reële waarde van de fondsbeleggingen, verminderd met de contante waarde van de toegezegde pensioenrechten.

Functionele valuta en presentatievaluta
De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's. Dit is tevens de functionele valuta van de vennootschap. 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. In deze schattingen en aannames heeft FrieslandCampina de potentiële impact van Covid-19 meegenomen.

Kosten of baten als gevolg van herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schattingen worden herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De schattingen en aannames die als meest kritisch worden aangemerkt zijn:
- bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 8 en 9);
- gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa (zie toelichting 8 en 9);
- leasetermijnen en het verwachte gebruik van activa met gebruiksrecht (zie toelichting 8);
- benutting van fiscale verliezen en onzekere fiscale posities (zie toelichting 7, 19 en 24);
- voorziening voor bijzondere waardevermindering van handelsdebiteuren (zie toelichting 14);
- waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 18);
- waardering van put-optieverplichtingen (zie toelichting 27);
- voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen (zie toelichting 20 en 24);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de bepaling van de reële waarde van bedrijfscombinaties en financiële instrumenten (zie toelichting 2 en 27).

Implementatie wettelijk fiscaal coöperatief regime

FrieslandCampina heeft per 1 januari 2020 een juridische herstructurering doorgevoerd in zijn groepsstructuur om te voldoen aan het wettelijk fiscaal coöperatief regime. Op deze manier maakt FrieslandCampina gebruik van de wettelijke regeling om zo dubbele belasting over de winst voor de leden van de coöperatie en de vennootschap te voorkomen. In de herstructurering is een commanditaire vennootschap (C.V.)-structuur gecreëerd. In FC C.V. zijn alle ondernemingsactiviteiten (in Nederland) ingebracht, behalve de productie- en facturatieactiviteiten. De beherend vennoot is FrieslandCampina B.V., een dochtermaatschappij van Koninklijke FrieslandCampina N.V., en de commanditaire vennoot is Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Als gevolg van de herstructurering zal 99% van het resultaat behaald door FC C.V. vanaf 2020 rechtstreeks worden toegerekend aan de coöperatie. FC C.V. wordt volledig geconsolideerd door de beherend vennoot, met opname van een minderheidsbelang, dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder. De waarde van de ingebrachte activa is op 1 januari 2020 gelijk aan de waarde van de ingebrachte verplichtingen. De inbreng heeft geen impact op het eigen vermogen van de vennootschap.

Consolidatie van entiteiten

Op 12 mei 2020 heeft FrieslandCampina 100% van de aandelen in Dutch Nutrition Operations B.V. en Dutch Nutrition B.V. verworven, als onderdeel van de overname van Dutch Nutrition. Vanaf deze datum worden bovengenoemde entiteiten volledig meegeconsolideerd.

FrieslandCampina heeft een direct belang van 50% in DFE Pharma GmbH & Co. KG. Daarnaast heeft FrieslandCampina een belang van 51% in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. FrieslandCampina heeft overheersende zeggenschap over deze entiteiten, onder andere door een meerderheid in de directie en de afhankelijkheid van de entiteit van het ter beschikking stellen van 'know-how', merken en levering van goederen door FrieslandCampina. Deze entiteiten worden volledig geconsolideerd, met opname van een minderheidsbelang.

FrieslandCampina heeft een 74,53%-belang in Het Kaasmerk B.V. en een 60%-belang in United Dutch Arizona Dairy Inc. In deze belangen heeft FrieslandCampina ondanks een aandelenbelang van meer dan 50% geen overheersende zeggenschap op basis van de overeenkomsten. De belangen in deze entiteiten worden verwerkt volgens de 'equity'-methode.

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

FrieslandCampina is beherend vennoot van FC C.V., een entiteit die alle ondernemingsactiviteiten van FrieslandCampina (in Nederland) bevat, met uitzondering van de productie- en facturatieactiviteiten. 99% van de resultaten van FC C.V. komt toe aan de commanditaire vennoot, zijnde Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. FC C.V. wordt volledig geconsolideerd door de beherend vennoot, met opname van het 99%-minderheidsbelang, dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder.

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

1. Segmentatie

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

- Consumer Dairy voorziet consumenten van zuivelproducten zoals melk, yoghurt, gecondenseerde melk, zuiveldranken, kaas, boter en room. Voor professionele afnemers zoals bakkers, patissiers, chocolatiers, koks en cateraars biedt Consumer Dairy een breed assortiment room, boter, desserts en vullingen.
- Specialised Nutrition levert voeding aan specifieke consumentengroepen, zoals ouderen, kinderen en sporters. Voor jonge kinderen die volledig afhankelijk zijn van betrouwbare voeding met een unieke combinatie van voedingsstoffen, voor volwassenen in verschillende levensfasen en voor sporters die sportvoeding als een belangrijke factor voor hun prestaties zien.
- Ingredients levert op zuivel gebaseerde ingrediënten. Deze bieden toegevoegde waarde – met toepassingsgerichte innovaties – aan producenten van kindervoeding en voedingsmiddelen, aan de farmaceutische industrie en aan producenten van diervoeders. De business group werkt nauw samen met afnemers en richt zich op markten voor kinderen, ouderen en medische voeding.
- Dairy Essentials produceert en verkoopt Nederlandse kazen zoals Gouda, Edam, Maasdam en een breed assortiment buitenlandse kazen en verschillende soorten boters en melkpoeders voor professionele en industriële afnemers. De business group zorgt voor het verdelen van alle binnenkomende melk en het verwaarden van grote volumes melk tegen zo laag mogelijke kosten met een zo hoog mogelijk rendement.

De corporate activiteiten, beëindigde bedrijfsactiviteiten en Global Shared Services zijn verantwoord als overige aangezien deze activiteiten niet classificeren onder de markt gerichte business groups.

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

Segmentatie naar business group

							2020
	Consumer Dairy	Specialised Nutrition	Ingredients	Dairy Essentials	Overige	Eliminatie	**Totaal**
Netto-omzet derden	5.735	1.119	1.816	2.467	3		**11.140**
Interne leveringen[1]	293	67	416	1.480		–2.256	
Totaal netto-omzet	**6.028**	**1.186**	**2.232**	**3.947**	**3**	**–2.256**	**11.140**
Bedrijfsresultaat	255	166	140	–202	–91		**268**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			3		14		**17**
Financieringsbaten en -lasten							**–47**
Winst voor belastingen							**238**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	4,4	14,8	7,7	–8,2			**2,4**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	3.391	543	2.270	1.508	491	–418	**7.785**
Boekwaarde overige activa							**931**
Totaal activa							**8.716**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	1.584	316	350	589	789	–418	**3.211**
Overige verplichtingen							**1.688**
Totaal verplichtingen							**4.899**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	152	26	110	64	25		**377**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	–172	–14	–132	–64	–74		**–456**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	–7		–27	–21	–7		**–62**
Geïnvesteerd vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			31		82		**113**

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

Segmentatie naar business group

							2019
	Consumer Dairy	Specialised Nutrition	Ingredients	Dairy Essentials	Overige	Eliminatie	**Totaal**
Netto-omzet derden	5.931	1.205	1.724	2.385	52		**11.297**
Interne leveringen[1]	324	91	567	1.541	10	–2.533	
Totaal netto-omzet	**6.255**	**1.296**	**2.291**	**3.926**	**62**	**–2.533**	**11.297**
Bedrijfsresultaat	290	260	139	–39	–218		**432**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			5	5	11		**21**
Financieringsbaten en -lasten							**–27**
Winst voor belastingen							**426**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	4,9	21,6	8,1	–1,6			**3,8**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	3.660	567	2.433	1.567	912	–846	**8.293**
Boekwaarde overige activa							**756**
Totaal activa							**9.049**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	1.719	296	451	667	1.110	–846	**3.397**
Overige verplichtingen							**1.896**
Totaal verplichtingen							**5.293**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	153	8	137	55	44		**397**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	–176	–14	–115	–64	–72		**–441**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	–1	–20	–16	–8	–5		**–50**
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa	7						**7**
Geïnvesteerd vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			32	4	78		**114**

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

Geografische informatie	2020		2019	
	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationale vaste activa	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationale vaste activa
Nederland	4.689	3.335	4.688	3.455
Duitsland	990	371	944	385
Rest van Europa[1]	1.382	346	1.507	365
Azië en Oceanië[2]	3.048	758	3.194	783
Afrika en het Midden-Oosten	849	117	788	106
Noord- en Zuid-Amerika	182	47	176	54
	11.140	**4.974**	**11.297**	**5.148**

1 Bevat met name de vestigingslanden Frankrijk, België en Griekenland.
2 Bevat met name de vestigingslanden Indonesië, China, Filipijnen, Thailand en Hongkong.

De netto-omzet is uitgesplitst naar vestigingsland van de werkmaatschappij. Zie toelichting 3 voor de splitsing van de netto-omzet naar geografische locatie van de afnemers. De boekwaarde operationele vaste activa betreft grond, gebouwen en installaties en immateriële vaste activa.

2. Acquisities

Op 12 mei 2020 heeft FrieslandCampina de overheersende zeggenschap verworven over de activiteiten van Dutch Nutrition middels de aankoop van 100% belangen in Dutch Nutrition B.V. en Dutch Nutrition Operations B.V. en de overname van activa van Dutch Nutrition Holding B.V. Dutch Nutrition is actief in het mengen, verpakken en verkopen van gespecialiseerde kindervoedingsproducten en is gevestigd in Zwolle. De activiteiten van Dutch Nutrition zijn ondergebracht binnen de business group Specialised Nutrition.

Op 28 september 2020 heeft FrieslandCampina van PZ Cussons de zuivelactiviteiten van Nutricima in Nigeria overgenomen. De activiteiten van Nutricima 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	25
Immateriële activa	6
Voorraden	3
Handelsvorderingen en overige activa	1
Latente belastingverplichtingen	–1
Overige verplichtingen	–5
Saldo identificeerbare activa en verplichtingen	**29**

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.

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

Betaalde vergoedingen	34
Reële waarde van identificeerbare activa en verplichtingen	–29
Goodwill	**5**

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan synergievoordelen die naar verwachting zullen worden gerealiseerd bij het integreren van de activiteiten in FrieslandCampina. 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 9 miljoen bijgedragen aan de netto-omzet en voor EUR 3 miljoen negatief bijgedragen aan het resultaat. Management schat in dat als de overnames per 1 januari 2020 hadden plaatsgevonden, de geconsolideerde netto-omzet en winst van FrieslandCampina van 2020 respectievelijk EUR 11.150 miljoen en EUR 76 miljoen zou hebben bedragen.

3. Netto-omzet

Netto-omzet naar geografische locatie afnemer	2020		2019	
		%		%
Nederland	2.365	21	2.273	20
Duitsland	1.040	9	991	9
Rest van Europa	2.416	22	2.666	24
Azië en Oceanië	3.722	33	3.834	34
Afrika en het Midden-Oosten	1.155	11	1.078	9
Noord- en Zuid-Amerika	442	4	455	4
	11.140	**100**	**11.297**	**100**

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

4. Bedrijfskosten

	2020	2019
Melk leden-melkveehouders	–3.610	–3.871
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	–3.359	–3.151
Personeelskosten	–1.168	–1.180
Afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	–456	–441
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	–19	–48
Reclame- en promotiekosten	–503	–560
Transportkosten	–513	–521
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	–259	–324
Energiekosten	–190	–180
Overige	–677	–676
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	**–10.754**	**–10.952**

In de kosten voor afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa is EUR 61 miljoen (2019: EUR 61 miljoen) aan afschrijving voor activa met gebruiksrecht opgenomen, zie toelichting 8.

Onder overige bedrijfskosten zijn kosten opgenomen voor korte termijn leasecontracten, leases met een lage waarde en variabele leasebetalingen voor in totaal EUR 18 miljoen (2019: EUR 18 miljoen). Deze kosten hebben met name betrekking op korte termijn lease van heftrucks, variabele vergoedingen voor opslag en de lease van activa met een lage waarde, zoals pallets, bedrijfskleding en kantoorbenodigdheden.

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

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2020 in totaal EUR 76 miljoen (2019: EUR 82 miljoen), waarvan EUR 54 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2019: EUR 55 miljoen).

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

Personeelskosten		2020		2019
		%		%
Lonen en salarissen	–956	82	–966	82
Sociale lasten	–107	9	–111	9
Lasten uit hoofde van lange-termijnpersoneelsbeloningen	–105	9	–103	9
	–1.168	**100**	**–1.180**	**100**

Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's)		2020		2019
		%		%
Consumer Dairy	13.338	56	13.449	57
Specialised Nutrition	2.379	10	2.387	10
Ingredients	3.320	14	3.253	14
Dairy Essentials	2.851	12	2.727	11
Corporate, Global Shared Services en overige	1.989	8	2.000	8
	23.877	**100**	**23.816**	**100**

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)	2020		2019	
		%		%
Nederland	8.179	34	7.948	33
Duitsland	1.434	6	1.481	6
Rest van Europa	4.011	17	3.997	17
Azië en Oceanië	9.015	38	9.183	39
Afrika en het Midden-Oosten	1.054	4	1.025	4
Noord- en Zuid-Amerika	184	1	182	1
	23.877	**100**	**23.816**	**100**

5. Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

Overige bedrijfslasten	2020	2019
Implementatiekosten ICT-standaardisatieprogramma	–6	–15
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisatievoorzieningen	–63	–15
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties	–43	5
Overige bedrijfslasten	–13	–11
	–125	**-36**

Overige bedrijfsopbrengsten	2020	2019
Baten uit verkoop van grond, gebouwen en installaties	4	3
Verzekeringscompensatie		2
Boekwinst verkoop bedrijfs-onderdelen	2	112
Overige bedrijfsopbrengsten	1	6
	7	**123**

Herstructureringen

Als onderdeel van de versnelde uitvoering van de strategie heeft FrieslandCampina gedurende 2020 herstructureringen aangekondigd om het netwerk voor productie van melkpoeder en kaasverpakking te optimaliseren, de productie van verlies-latende producten in Duitsland te beëindigen en de activiteiten van het financial shared service center in Wolvega samen te voegen met het financial shared service center in Budapest (Hongarije).

Als gevolg hiervan zijn reorganisatievoorzieningen gevormd voor met name de herstructurering van de productielocaties Heilbronn en Keulen in Duitsland en de sluiting van de productielocaties Genk in België, Dronrijp en Rijkevoort. Ook is een reorganisatievoorziening gevormd vanwege de overdracht van de activiteiten van het financial shared service center in Wolvega naar Budapest in Hongarije.

Voor bijzondere waardeverminderingen, verantwoord als gevolg van deze herstructureringen, wordt verwezen naar toelichting 8.

Boekwinst verkoop bedrijfsonderdelen

De boekwinst verkoop bedrijfsonderdelen heeft betrekking op de in 2019 verkochte Creamy Creation-activiteiten in Rijkevoort.

6. Financieringsbaten en -lasten

Financieringsbaten	2020	2019
Rentebaten	10	8
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen		5
Overige financieringsbaten		4
	10	**17**
Financieringslasten		
Rentelasten	-40	-37
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	-9	
Overige financieringslasten	-8	-7
	-57	**-44**

Onder de financieringslasten is meegenomen het gesaldeerde resultaat op de oprenting en herwaardering van put-optie verplichtingen, zie ook toelichting 27.

Onder de rentelasten is onder meer de oprenting van leaseverplichtingen van EUR 3 miljoen opgenomen (2019: EUR 4 miljoen).

De overige financieringslasten bestaan uit de amortisatie van transactiekosten en betaalde vergoedingen voor langlopende leningen van EUR 6 miljoen (2019: EUR 3 miljoen) en het resultaat op afdekkingsderivaten van EUR 2 miljoen (2019: bate van EUR 4 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 2020 heeft FrieslandCampina hierop een negatief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 16 miljoen (2019: EUR 2 miljoen positief).

7. Belastingen

Specificatie belastinglasten	2020	2019
Acute belasting huidig boekjaar	-150	-121
Aanpassing acute belasting voorgaande boekjaren		1
Acute belasting	**-150**	**-120**
Latente belasting huidig boekjaar	79	-2
Aanpassingen in latente belastingen, toe te schrijven aan veranderingen in de belastingtarieven	9	-4
Afwaardering van latente belasting-vorderingen	-98	-22
Aanpassing voorgaande boekjaren	1	
Latente belasting	**-9**	**-28**
Belastingdruk	**-159**	**-148**

Effectieve belastingdruk	2020		2019	
		%		%
Winst voor belastingen	238		426	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	–59	25,0	–106	25,0
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	11	–4,6	6	–1,4
Effect wijziging belastingtarieven	9	–3,8	–4	0,9
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	–1,7	4	–0,9
Bronbelasting op dividenden	–14	5,8	–13	3,0
Niet-aftrekbare kosten	–14	5,8	–13	3,0
Onbelaste baten	1	–0,4	–1	0,2
Afwaardering van latente belasting-vorderingen	–98	41,1	–22	5,1
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	1	–0,4	1	–0,2
Effectieve belastingdruk	**–159**	**66,8**	**–148**	**34,7**

Het effect wijziging belastingtarieven heeft met name betrekking op Nederland. De afwaardering van latente belastingvorderingen is met name het gevolg van onvoldoende verwachte belastbare resultaten in Nederland en China om de latente belastingvordering te compenseren.

Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen			2020
	Voor belas-tingen	Belasting-last/-bate	Na belas-tingen
Rentevergoeding lening coöperatie	–9	2	–7
Rentevergoeding perpetuele obligatielening	–3	1	–2
Rentevergoeding ledenobligaties	–46	11	–35
	–58	14	–44
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	16	–4	12
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	–125	–3	–128
Waardemutatie joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	–3		–3
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	–18	8	–10
	–130	**1**	**–129**

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

8. Grond, gebouwen en installaties

						2020
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Activa met gebruiksrecht	Activa in uitvoering	**Totaal**
Aanschafwaarde	1.749	4.247	501	276	438	**7.211**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	–872	–2.443	–322	–61	–4	**–3.702**
Boekwaarde begin boekjaar	**877**	**1.804**	**179**	**215**	**434**	**3.509**
Verworven middels acquisitie	15	9	1			**25**
Investeringen	2	4	3	53	335	**397**
Desinvesteringen	–1	–2	–1			**–4**
Valuta-omrekenverschillen	-17	-38	–5	–2	-7	**-69**
Herwaarderingen				13		**13**
Herclassificaties	90	263	48		-404	**-3**
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	–5	–9	–1			**–15**
Afschrijvingen	–67	–207	–45	–61		**–380**
Bijzondere waardeverminderingen	–7	–28	–7	–4	–15	**–61**
Boekwaarde einde boekjaar	**887**	**1.796**	**172**	**214**	**343**	**3.412**
Aanschafwaarde	1.788	4.380	537	313	345	**7.363**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	–901	–2.584	–365	–99	–2	**–3.951**
Boekwaarde einde boekjaar	**887**	**1.796**	**172**	**214**	**343**	**3.412**

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

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

De investeringen van EUR 397 miljoen (2019: EUR 413 miljoen) hebben voor EUR 221 miljoen (2019: EUR 251 miljoen) betrekking op de uitbreiding van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland.

Met name vanwege herstructureringen aangekondigd in 2020, zie toelichting 5, zijn binnen business group Dairy Essentials bijzondere waardeverminderingen op vaste activa verantwoord van in totaal EUR 21 miljoen. Deze bijzondere waardeverminderingen hebben onder andere betrekking op de sluiting van de productielocaties Rijkevoort en Genk (België), de sluiting van melkpoeder activiteiten in Gerkesklooster en de voorgenomen verkoop van melkpoeder-activiteiten in Aalter (België). Binnen business group Ingredients zijn bijzondere

waardeverminderingen verantwoord van in totaal EUR 27 miljoen vanwege met name de sluiting van de productielocatie in Dronrijp. De bijzondere waardeverminderingen binnen business group Consumer Dairy van in totaal EUR 7 miljoen hebben met name betrekking op de herstructurering van de productielocaties in Heilbronn en Keulen (Duitsland).

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 2 miljoen (2019: EUR 2 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rentepercentage is 1,3% (2019: 1,3%).

Activa met een gebruiksrecht

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

	2020		2019	
	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar
Grond en gebouwen	135	30	132	28
Machines en installaties	51	15	50	16
Andere vaste bedrijfsmiddelen	28	16	33	17
	214	**61**	**215**	**61**

9. Immateriële activa

					2020
	Goodwill	Handels-merken, klantrelaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	**Totaal**
Aanschafwaarde	1.307	408	457	44	**2.216**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	–204	–105	–268	–1	**–578**
Boekwaarde begin boekjaar	**1.103**	**303**	**189**	**43**	**1.638**
Verworven middels acquisitie	5	6			**11**
Investeringen				33	**33**
Valuta-omrekenverschillen	–24	–21			**–45**
Herclassificaties			45	–42	**3**
Amortisatie		–22	–54		**–76**
Bijzondere waardeverminderingen				–1	**–1**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.084**	**266**	**180**	**33**	**1.563**
Aanschafwaarde	1.288	387	501	34	**2.210**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	–204	–121	–321	–1	**–647**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.084**	**266**	**180**	**33**	**1.563**

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

FrieslandCampina is in 2010 een wereldwijd ICT-standaardisatieprogramma gestart. Gedurende 2020 is hiervoor een bedrag van EUR 5 miljoen geactiveerd (2019: EUR 13 miljoen), waarvan het gedeelte dat eind 2020 nog in uitvoering is, is verantwoord onder de categorie 'Immateriële activa in uitvoering'. De amortisatie in 2020 op het ICT-standaardisatieprogramma bedroeg EUR 28 miljoen (2019: EUR 26 miljoen).

In 2012 is het systeem door de eerste werkmaatschappijen in gebruik genomen en daarna is deze implementatie verder uitgerold naar andere werkmaatschappijen. De uitrol naar de laatste werkmaatschappij zal worden afgerond in 2021.

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

Goodwill impairment test

FrieslandCampina voert sinds 2020 de goodwill impairment test jaarlijks in het vierde 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.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de goodwill aan de kasstroom genererende eenheden is gealloceerd. Ook zijn de belangrijkste aannames die eind 2020 zijn toegepast voor de berekening van de bedrijfswaarde per business group weergegeven:

	31 december 2020	Aannames		
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Disconto-voet voor belastingen
Consumer Dairy	687	2,5	10	8
Specialised Nutrition	229	2,0	15	7
Ingredients	151	1,5	15	8
Dairy Essentials	17	0,0	-8	5
	1.084			

	31 december 2019	Aannames		
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Disconto-voet voor belastingen
Consumer Dairy	703	2,5	7	9
Specialised Nutrition	232	2,5	6	7
Ingredients	151	1,5	5	7
Dairy Essentials	17	0.0	–3	5
	1.103			

De gemiddelde groeivoet van de brutomarge per business group in de meerjarenplannen tot en met 2023 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 gemiddelde groeivoet wordt daarnaast beïnvloed door verwacht herstel van de impact van het Covid-19-virus in de loop van 2021. De discontovoet voor iedere business group is gebaseerd op in de markt waarneembare gegevens en is bepaald voor belasting.

De bedrijfswaarden van de business groups zijn bepaald op basis van het budget 2021 en de meerjarenplannen tot en met 2023. Tevens wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die met name de business group Dairy Essentials vervult bij het verwerken van ledenmelk. Deze compensatie door de andere business groups dient ter dekking van het verlies op de verwerking van ledenmelk in basiszuivelproducten, dat met name de business group Dairy Essentials realiseert, doordat alle melk aangeleverd door de leden-melkveehouders afgenomen dient te worden. Voor de periode na 2023 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte lange termijn inflatiepercentages, zoals in de markt gebruikelijk is, welke is gemaximeerd tot 0% voor de Eurozone.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen
De uitkomst van de goodwill impairment test van alle business groups laat zien dat de bedrijfswaarden de boekwaarden van de business groups overstijgen.

Voor de business group Dairy Essentials is de uitkomst met name afhankelijk van de meerjarenplannen voor de toegevoegde waarde-activiteiten, aangezien verliezen op basiszuivelproducten gecompenseerd worden door andere business groups. In de test is gerekend met een geprognosticeerde gemiddelde groeivoet van de brutomarge op toegevoegde waarde activiteiten van 13% en een discontovoet voor belastingen van 5%. Bij een daling van de geprognosticeerde gemiddelde groeivoet van de brutomarge op deze toegevoegde waarde activiteiten met 4%, of bij een stijging van de discontovoet voor belastingen met 1%, zou de bedrijfswaarde van business group Dairy Essentials gelijk zijn aan de boekwaarde.

Een redelijkerwijs mogelijke aanpassing van overige aannames leidt niet tot bedrijfswaarden lager dan de boekwaarden van de business groups.

10. Biologische activa

De biologische activa betreft melkvee in Pakistan en Nigeria. Op 31 december 2020 heeft FrieslandCampina 3.151 volwassen koeien die in staat zijn om melk te produceren (2019: 3.391) en 2.212 onvolwassen koeien die worden grootgebracht om melk te produceren in de toekomst (2019: 2.076).

11. Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

	2020			2019		
	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	**Totaal**	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	**Totaal**
Boekwaarde	98	15	**113**	101	13	**114**
Aandeel in:						
– winst of verlies, na aftrek van belastingen	15	2	**17**	17	4	**21**
– overig totaalresultaat	–3		**–3**	3		**3**
Totaalresultaat	**12**	**2**	**14**	**20**	**4**	**24**

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 (2019: EUR 65 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen goodwill betreft (2019: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2020 bedraagt EUR 11 miljoen (2019: EUR 11 miljoen).

Voor een opsomming van de belangrijkste joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar pagina 171.

12. Overige financiële activa

Langlopende overige financiële activa	2020	2019
Verstrekte leningen	20	11
Derivaten	4	17
Overige	5	6
	29	**34**
Kortlopende overige financiële activa		
Verstrekte leningen	11	1
Derivaten	6	30
Overige	9	1
	26	**32**

De gemiddelde rentevergoeding van de verstrekte leningen is ultimo 2020 3,7% (2019: 5,2%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 15 miljoen na 2024.

De voorziening voor verwachte kredietverliezen met betrekking tot overige financiële activa is ultimo 2020 niet significant.

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

13. Voorraden

	2020	2019
Grond- en hulpstoffen	465	500
Gereed product en handelsgoederen	989	1.066
Afwaardering naar lagere marktwaarde	–47	–37
	1.407	**1.529**

Van de voorraden is EUR 186 miljoen (2019: EUR 129 miljoen) gewaardeerd tegen lagere marktwaarde. De afwaardering naar lagere marktwaarde is opgenomen in de kostprijs omzet.

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

14. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2020	2019
Handelsdebiteuren	1.064	1.225
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren	–20	–20
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	63	49
Overige vorderingen	33	75
	1.140	**1.329**
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	163	144
Vooruitbetalingen	142	130
	1.445	**1.603**

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren		
Begin boekjaar	–20	–20
Valuta-omrekenverschillen	1	
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	–6	–5
Vrijvallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	4	4
Afboeking handelsdebiteuren	1	1
Einde boekjaar	**–20**	**–20**

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen	2020			2019		
	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	1.012	–6	1.006	1.174	–9	1.165
Overschrijding minder dan 3 maanden	118	–3	115	151	–2	149
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	12	–1	11	16	–1	15
Overschrijding meer dan 6 maanden	18	–10	8	8	–8	
	1.160	**–20**	**1.140**	**1.349**	**–20**	**1.329**

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

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

FrieslandCampina heeft in verschillende landen het kredietrisico op handelsdebiteuren gemitigeerd door middel van o.a. kredietverzekeringen en bankgaranties. Ultimo 2020 bedraagt deze afgedekte positie EUR 109 miljoen (2019: EUR 134 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

15. Liquide middelen

	2020	2019
Deposito's	134	107
Overige liquide middelen	332	235
	466	**342**

Een tegoed van EUR 34 miljoen (2019: EUR 52 miljoen) voor met name inter-company-leveringen in Nigeria staat niet geheel ter vrije beschikking. Dit tegoed komt vrij op het moment van levering van de goederen. Het resterende gedeelte van de liquide middelen in Nigeria van EUR 183 miljoen staat op basis van IAS7 niet ter vrije beschikking voor de groep vanwege valuta restricties, waaronder zeer ge-limiteerde USD beschikbaarheid, hoewel deze liquide middelen beschikbaar zijn voor gebruik in de dagelijkse bedrijfsvoering van de betreffende dochteronderneming.

16. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Activa aangehouden voor verkoop	2020	2019
Begin boekjaar	7	2
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	15	21
Overboeking van immateriële activa		10
Overboeking van vlottende activa		15
Desinvesteringen	–6	–41
Einde boekjaar	**16**	**7**
Passiva aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar		
Overboeking van personeelsbeloningen		3
Overboeking van kortlopende en langlopende verplichtingen		5
Desinvesteringen		–8
Einde boekjaar		

Activa aangehouden voor verkoop bestaan eind 2020 met name uit grond, gebouwen en installaties van gesloten productielocaties in Bree (België) en Rijkevoort en productiemiddelen in Heilbronn en Keulen (Duitsland). In 2019 zijn activa en passiva aangehouden voor verkoop met name gerelateerd aan de Creamy Creation-activiteiten in Rijkevoort die in 2019 zijn verkocht.

Het totale resultaat op verkoop van activa aangehouden voor verkoop bedraagt in 2020 EUR 2 miljoen (2019: EUR 21 miljoen) en is verantwoord onder overige bedrijfsopbrengsten.

17. Eigen vermogen

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

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

Ledenobligaties
De ledenobligaties bestaan uit ledenobligaties-vast en ledenobligaties-vrij. Ledenobligaties-vast zijn niet verhandelbaar. Bij bedrijfsbeëindiging en beëindiging van het lidmaatschap worden de ledenobligaties-vast automatisch omgezet in ledenobligaties-vrij. Rechtspersonen die lid zijn van FrieslandCampina, kunnen ook bij bedrijfsoverdracht ledenobligaties-vast omzetten in ledenobligaties-vrij. Ledenobligaties-vrij kunnen rentedragend worden aangehouden en kunnen worden aangekocht en verkocht tussen obligatiehouders. FrieslandCampina heeft het recht om jaarlijks maximaal 10% van de ledenobligaties af te lossen.

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 contante nabetaling heeft vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer contante nabetaling wordt vastgesteld of uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2020 is EUR 46 miljoen (2019: EUR 48 miljoen) toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledenobligaties. Als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties in 2020 heeft geen uitgifte ledenobligaties-vast en -vrij plaatsgevonden (2019: EUR 31 miljoen).

Perpetuele obligaties
Op 10 september 2020 heeft FrieslandCampina perpetuele obligaties van EUR 300 miljoen geplaatst met een effectief vast rente percentage van 2,875%. FrieslandCampina heeft het recht om de obligaties af te lossen aan het eind van 2025. Deze perpetuele obligaties zijn genoteerd aan de Euronext Dublin (multilateral trading facility). De kosten, EUR 3 miljoen, voor het plaatsen van deze perpetuele obligaties zijn ten laste van het eigen vermogen gebracht.

De perpetuele obligaties zijn 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 contante nabetaling heeft vastgesteld of uitgekeerd op basis van het reserveringsbeleid. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer contante nabetaling wordt vastgesteld of uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2020 is EUR 3 miljoen toegerekend als rentevergoeding op de perpetuele obligaties.

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 contante nabetaling heeft vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer contante nabetaling wordt vastgesteld of uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2020 is EUR 9 miljoen (2019: EUR 8 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de door de coöperatie verstrekte lening.

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

De reserve kasstroomafdekkingen bevat de wijzigingen in de reële waarde van cross currency swaps en commodity swaps voor zover deze classificeren als zeer effectieve kasstroomafdekkingen. In de reserve kasstroomafdekking is daarnaast een bedrag van EUR 2 miljoen negatief opgenomen voor reeds afgelopen hedge relaties.

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 en de herwaardering van de netto pensioenverplichting. 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 2020-2022 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. Als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties in 2020 kan 35% van deze winst contant worden uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als contante nabetaling en wordt 10% uitgekeerd aan de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast en in bepaalde gevallen deels als ledenobligaties-vrij. Bij een eventuele bijzondere waardevermindering van goodwill van ten minste EUR 100 miljoen kan worden besloten dit via de winstbestemming geheel ten laste van de toevoeging aan de algemene reserve van de vennootschap te brengen. Het reserveringsbeleid is vastgelegd in het melkgeldreglement en wordt elke drie jaar opnieuw vastgesteld. Na vaststelling van de jaarrekening door de algemene vergadering van aandeelhouders wordt de eventuele contante nabetaling gedaan en de ledenobligaties uitgegeven.

Minderheidsbelangen aandeelhouder
Om te voldoen aan het wettelijk fiscaal coöperatief regime, heeft FrieslandCampina per 1 januari 2020 een commanditaire vennootschapsstructuur gecreëerd (FC C.V.). In FC C.V. zijn alle ondernemingsactiviteiten in Nederland ingebracht, met uitzondering van de productie- en facturatieactiviteiten. In deze structuur wordt 99% van het resultaat behaald door FC C.V. en 99% van het vermogen van FC C.V. rechtstreeks toegerekend aan de coöperatie, de commanditaire vennootschap in FC C.V.

De post minderheidsbelangen aandeelhouder heeft betrekking op het aandeel gehouden door de coöperatie in het eigen vermogen dat niet aan FrieslandCampina toekomt. Naast het belang in FC C.V. betreft dit enkele andere dochterondernemingen waar het minderheidsbelang rechtstreeks door de coöperatie wordt gehouden.

Overige minderheidsbelangen
De post overige minderheidsbelangen heeft betrekking op het aandeel in het eigen vermogen dat niet aan FrieslandCampina of de coöperatie toekomt.

De volgende 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.

De genoemde percentages in de volgende tabel geven het directe minderheidsbelang weer dat wordt gehouden door derden in deze deelnemingen. Voor alle in de tabel opgenomen deelnemingen is het indirecte minderheidsbelang gelijk aan het directe minderheidsbelang, met uitzondering van DFE Pharma 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 zijn weergegeven op basis van het indirecte minderheidsbelang.

	2020						2019					
	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC[1]	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG[1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad[1]	Overige	**Totaal**	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co KG[1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	**Totaal**
Percentage minderheidsbelang	**32,19**	**49,00**	**50,00**	**49,04**			**32,19**	**49,00**	**50,00**	**49,04**		
Vaste activa	86	207	97	28			86	244	97	28		
Vlottende activa	173	52	81	65			173	61	81	65		
Langlopende verplichtingen	-15	-67	-21	-2			-15	-75	-21	-2		
Kortlopende verplichtingen	-187	-49	-21	-60			-187	-61	-21	-60		
Netto-activa	**57**	**143**	**136**	**31**			**57**	**169**	**136**	**31**		
Boekwaarde minderheidsbelang	18	70	167	15	30	**300**	18	83	167	15	23	**306**
Netto-omzet	401	239		226			401	232		226		
Winst boekjaar	28	-7	56	22			28	-21	56	22		
Overig totaalresultaat	1	-19		1			1	-17		1		
Totaalresultaat voor de periode	**29**	**-26**	**56**	**23**			**29**	**-38**	**56**	**23**		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	9	-3	30	11	20	**67**	9	-10	30	11	24	**64**
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang		-9			-10	**-19**		-8			1	**-7**
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	-7		-13	-7	-27	**-54**	-7		-13	-7	-16	**-43**
Kasstroom uit operationele activiteiten	45	12		21			45	9		21		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-11	-9		-1			-11	-6		-1		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-29	4		-14			-29	-2		-14		
Nettokasstroom	**5**	**7**		**6**			**5**	**1**		**6**		

1 De 2020 cijfers van FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, DFE Pharma GmbH & Co KG en Dutch Lady Industries Berhad zijn nog niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn de cijfers over 2019 weergegeven. Daarnaast zijn de netto-omzet en kasstromen van DFE Pharma GmbH & Co KG niet openbaar beschikbaar.

18. Personeelsbeloningen

Verplichtingen uit hoofde van langetermijn-personeelsbeloningen	2020	2019
Nettopensioenverplichting	426	438
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	21	20
	447	**458**

Per 1 januari 2020 zijn alle medewerkers in Nederland, met uitzondering van de medewerkers betrokken bij de productie- en facturatieactiviteiten, in dienst getreden van FC C.V. De overige medewerkers zijn in dienst gebleven van FrieslandCampina Nederland B.V. De verdeling van de lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening, alsmede van de herwaardering van de nettopensioenverplichting, tussen de medewerkers betrokken bij de productie- en facturatieactiviteiten en de overige medewerkers, heeft naar rato plaatsgevonden.

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 hierna is weergegeven.

Pensioengevend jaarsalaris	Pensioenregelingen Nederlandse medewerkers vallend onder de werking van de Cao voor de Zuivel-industrie vanaf 1 januari 2015
Tot EUR 68.066	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstak-pensioenfonds voor de Zuivel
Tussen EUR 68.066 en EUR 110.111	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling
Boven EUR 110.111	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 ('bruto-pensioenverplichting') en de reële waarde van de fondsbeleggingen van de regeling (per eind 2020 beide: EUR 1.614 miljoen) uit de balanspost netto-pensioenverplichting 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 2020 52% (2019: 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 middels cao-afspraken (de laatste afgesloten cao is geldig tot en met 2020) jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie, zolang het dienstverband heeft voortgeduurd. In de jaren 2015 tot en met 2020 bedraagt deze indexatie 1,75%. Voor inactieve deelnemers geldt een voorwaardelijke indexatie.
Pensioenuitvoerder	Verzekeraar, in een gesepareerd beleggingsdepot, middels een garantiecontract.
Financieringsafspraken	Voor de vaste indexatie van actieve deelnemers wordt jaarlijks een koopsom berekend, op marktwaarde, die geheel door FrieslandCampina wordt betaald. Voor de indexatie van inactieve deelnemers stort FrieslandCampina in de vier jaar van 2015 tot en met 2018 jaarlijks een vast bedrag van EUR 16 miljoen in het depot. Met ingang van 2019 is FrieslandCampina geen betalingen meer verschuldigd. Tot slot geldt in het gesepareerd beleggingsdepot de verplichting de dekkingsgraad tot 110% aan te vullen, als deze voor een aaneengesloten periode van 1,5 jaar lang lager is dan 110%, gemeten vanaf ultimo enig kalenderjaar. Eind 2020 bedroeg de dekkingsgraad 121,6% bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2019: 119,4%).
Toezicht en governance	De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen ligt bij de verzekeraar. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. Het beleggingsbeleid voor het verzekeringscontract wordt vastgesteld door verzekeraar na overleg met FrieslandCampina.
Opbouw deelnemers-bestand	Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 44% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 35% uit voormalig medewerkers en voor 21% 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 2020 40% (2019: 39%) van de totale brutopensioenverplichting. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden middels cao afspraken (de laatste afgesloten cao is geldig tot en met 2020) jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie, zolang het dienstverband heeft voortgeduurd. In de jaren 2015 tot en met 2020 bedraagt deze indexatie 1,75%. De inkoop van deze indexatie is ondergebracht bij een verzekeraar middels een volledig garantiecontract zonder winstdeling, waarbij de indexatie wordt verhoogd met een vaste inkoop voor indexatie na pensionering.

Overige regelingen Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

Naast de hiervoor 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 op 1 januari 2021 of bij eerder pensioneren. Begin 2021 zullen voor de resterende kapitalen door FrieslandCampina pensioenrechten worden ingekocht. Sociale partners in de Zuivelindustrie zijn in 2020 overeengekomen, dat ook uitbetaling via het salaris mogelijk is. Deze regeling omvat ultimo 2020 2% (2019: 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. Per 1 januari 2021 zal deze regeling worden ondergebracht bij Pensioenfonds PGB, welke regeling eveneens kwalificeert als een toegezegde-bijdrageregeling.

Buitenlandse medewerkers

Voor buitenlandse activiteiten van FrieslandCampina zijn zowel toegezegde-bijdrageregelingen als toegezegd-pensioenregelingen van toepassing.
De belangrijkste toegezegd-pensioenregelingen zijn die in Duitsland. Dit betreft voornamelijk niet-gefinancierde regelingen, op basis van salaris-diensttijd en vaste bedragen, die ultimo 2020 3% (2019: 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.

Inzake een toegezegd-pensioenregeling van FrieslandCampina in Noord Amerika, uitgevoerd door een bedrijfstakpensioenfonds, kunnen zich toekomstige risico's voordoen in het geval van uittreding van het merendeel van de aangesloten ondernemingen.

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 discontovoet en inflatieparameter af te leiden.

Veronderstellingen[1]	2020	2019
	%	%
Discontovoet	0,7	0,9 - 1,1
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie	2,0	2,0
Indexatie		
– actieven	1,8	1,8
– inactieven en gepensioneerden	1,8	1,7
Levensverwachting	in jaren	in jaren
– 65-jarige man / vrouw einde jaar	20,0 / 22,9	20,4 / 23,2
– 65-jarige man / vrouw over 20 jaar	22,1 / 24,8	22,8 / 25,4

1 De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van medewerkers in Nederland, welke 92% (2019: 92%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2019: 98%) van de reële waarde van de beleggingen.

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

Verloop en specificatie van de post nettopensioenverplichting

	Brutopensioenverplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioenverplichting	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Begin boekjaar	**4.184**	**3.637**	**–3.746**	**–3.231**	**438**	**406**
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
– Kosten voor opbouw	14	13			14	13
– Rentelasten of -baten	44	65	–39	–57	5	8
– Administratie- en uitvoeringskosten			1	1	1	1
Totaal	**58**	**78**	**–38**	**–56**	**20**	**22**
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:						
– Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			–49	–525	–49	–525
– Wijzigingen in financiële veronderstellingen	220	573			220	573
– Wijzigingen in demografische veronderstellingen	–96	–9			–96	–9
– Bestandsontwikkelingen	–57	16			–57	16
Totaal herwaardering	**67**	**580**	**–49**	**–525**	**18**	**55**
Valuta-omrekenverschillen	–5	3	1	–1	–4	2
Totaal	**62**	**583**	**–48**	**–526**	**14**	**57**
Overig						
Bijdragen aan de regeling			–46	–44	–46	–44
Betaalde uitkeringen	–111	–110	111	110		
Overboeking naar verplichtingen aangehouden voor verkoop		–4		1		–3
Totaal	**–111**	**–114**	**65**	**67**	**–46**	**–47**
Einde boekjaar	**4.193**	**4.184**	**–3.767**	**–3.746**	**426**	**438**
Rubricering						
– Vaste activa					5	7
– Langlopende verplichtingen					431	445

Van de brutopensioenverplichting eind 2020 van EUR 4.193 miljoen is EUR 241 miljoen nog niet gefinancierd (2019: EUR 4.184 miljoen waarvan EUR 240 miljoen nog niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 46 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2020 betaalde premies, waarvan EUR 15 miljoen betrekking heeft op het jaar 2019.

Baten en lasten uit hoofde van langetermijnpersoneels-beloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	2020	2019
Kosten voor opbouw	–14	–13
Rentelasten of -baten	–5	–8
Administratie- en uitvoeringskosten	–1	–1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**–20**	**–22**
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	–94	–89
Aandeel medewerkers in pensioenlasten	10	10
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**–104**	**–101**
Lasten uit hoofde van overige langetermijnpersoneels-beloningen	–1	–2
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneels-beloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**–105**	**–103**

FrieslandCampina verwacht in 2021 EUR 125 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 14 miljoen betrekking heeft op het jaar 2020. Tevens is hierin begrepen een bedrag van EUR 88 miljoen inzake de afwikkeling van de voorwaardelijke kapitalen voor de Nederlandse medewerkers, die vanaf eind 2005 tot en met eind 2020 in dienst waren. Aan de toegezegde-bijdrageregelingen verwacht FrieslandCampina in 2021 EUR 96 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	2020 %			2019 %		
	Ondernemingspensioenfonds	Verzekeringscontract	Buitenlandse pensioenregelingen	Ondernemingspensioenfonds	Verzekeringscontract	Buitenlandse pensioenregelingen
Aandelen						
– Noord-Amerika	10			10		
– Europa	3			4		
– Japan	2			2		
– Opkomende markten	2			2		
– Overige	1			1		
Vastrentende waarden						
– Investment grade (rating van BBB- of hoger)	22			20		
– Non-investment grade (rating lager dan BBB-)	4			3		
Overige beleggingen			2			2
Garantiewaarde verzekeringscontract		54			56	
Totaal	**44**	**54**	**2**	**42**	**56**	**2**

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds en de garantiewaarde van het verzekeringscontract maken eind 2020 respectievelijk 44% en 54% uit van de totale beleggingen (2019: 42% en 56%). Van de beleggingen in het ondernemingspensioenfonds is ongeveer EUR 15 miljoen belegd in achtergestelde obligaties van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. In het ondernemingspensioenfonds wordt het renterisico van de verplichtingen eind 2020 voor 65% afgedekt, waaraan voor 25% wordt bijgedragen door voornamelijk staatsobligaties (valutarisico is grotendeels afgedekt) en voor 75% 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 eind 2020 voor ongeveer 64% uit vastrentende waarden, 26% uit aandelen en 10% uit overige beleggingen. Omdat de verzekeraar de pensioenverplichtingen vaststelt op basis van een vaste rente, is er beperkt sprake van rente-afdekking. De beleggingen in de buitenlandse pensioenregelingen omvatten 2% van de totale beleggingen (2019: 2%) en hebben grotendeels betrekking op verzekeringscontracten.

Gevoeligheidsanalyse

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

Effect op de brutopensioenverplichting ultimo jaar	2020		2019	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discontovoet met 0,25%	–169	180	–171	183
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	143	–135	149	–141
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	179	–175	176	–173

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

19. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2020
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten crediteuren, verplichtin-gen en voor-zieningen	Niet-gereali-seerde verlies-compensaties en faciliteiten	**Totaal**
Begin boekjaar	–115	–15	63	139	24	**96**
Ontstaan door acquisitie		-1				**-1**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	21	22	–10	-22	-20	**-9**
Opgenomen in eigen vermogen			8	–7	14	**15**
Valuta-omrekenverschillen	5	6	–1	–3	–1	**6**
Einde boekjaar	**–89**	**12**	**60**	**107**	**17**	**107**

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

	Vorderingen	Verplichtingen	**Netto**
Grond, gebouwen en installaties	1	90	**–89**
Immateriële activa	96	84	**12**
Personeelsbeloningen	63	3	**60**
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	123	16	**107**
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	17		**17**
Saldering	–92	–92	
Nettovordering	**208**	**101**	**107**

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

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

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

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

De niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 17 miljoen (2019: EUR 24 miljoen). Daarvan betreft EUR 12 miljoen (2019: EUR 16 miljoen) niet-gerealiseerde verliescompensaties en EUR 5 miljoen (2019: EUR 8 miljoen) niet-gerealiseerde faciliteiten.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen als het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zullen zijn binnen de entiteiten. De latente belastingvorderingen zullen naar verwachting met toekomstige winsten kunnen worden gecompenseerd. Deze verwachting is gebaseerd op langetermijnplanning.

Voor de volgende verliezen (inclusief doorgeschoven aftrekposten) en faciliteiten zijn geen latente belastingvorderingen erkend:

	2020	2019
Niet-gewaardeerde verliezen (inclusief doorgeschoven aftrekposten)	204	121
Niet-gewaardeerde faciliteiten	100	86
	304	**207**

De nominale waarde van de niet-gewaardeerde verliescompensaties en doorgeschoven aftrekposten bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 795 miljoen (2019: EUR 473 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen en doorgeschoven aftrekposten verstrijkt EUR 485 miljoen binnen 10 jaar (2019: EUR 174 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

20. Voorzieningen

	2020			2019		
	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	**Totaal**	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	**Totaal**
Begin boekjaar	26	20	**46**	58	42	**100**
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	67	6	**73**	16	9	**25**
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	–3	–1	**–4**	–4	–29	**–33**
Onttrekkingen	–18	–8	**–26**	–44	–2	**–46**
Einde boekjaar	**72**	**17**	**89**	**26**	**20**	**46**
Langlopende voorzieningen	10	8	**18**	7	7	**14**
Kortlopende voorzieningen	62	9	**71**	19	13	**32**
	72	**17**	**89**	**26**	**20**	**46**

Reorganisatiekosten
In 2020 zijn reorganisatievoorzieningen gevormd naar aanleiding van aangekondigde herstructureringen. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 5. Vanuit deze voorzieningen zullen met name in de periode tot 1 jaar onttrekkingen plaatsvinden.

De onttrekkingen in 2020 hebben hoofdzakelijk betrekking op de voorzieningen voor de gesloten productielocaties in Senas in Frankrijk en Gütersloh in Duitsland en de voorzieningen voor 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
Overige voorzieningen hebben met name betrekking op voorzieningen vanwege juridische en arbitrageprocedures en voorzieningen voor langdurig zieken. 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. Vanwege de aard van de rechtszaken is de timing van het gebruik van deze voorzieningen onzeker.

21. Rentedragende verplichtingen

Onderstaand worden de voorwaarden en condities van de uitstaande verplichtingen weergegeven:	Jaar van aflossing	% Nominale rente	2020 Boekwaarde		2019 Boekwaarde	
Syndicaat (variabele rente)	2020-2021	0,4	10		10	
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2020-2026	0,8	142		146	
International Finance Corporation (variabele rente)	2020-2026	1,4	60		77	
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen			58		52	
Verplichtingen aan kredietinstellingen				**270**		**285**
Private Placement (vaste rente)	2020	5,7			118	
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0	65		71	
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	120		130	
Private Placement (vaste rente)	2020-2027	4,0	117		146	
Verplichtingen aan institutionele beleggers				**302**		**465**
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2021-2026	1,4	300		300	
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen				**300**		**300**
Euro commercial paper (variabele rente)	2020-2021	–0,3	135		275	
Overige ongecommitteerde faciliteiten (variabele rente)	2020-2021	0,2	40			
Ongecommitteerde faciliteiten				**175**		**275**
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2020-2021	0,3	16		18	
Rekening-courant banken (variabele rente)	2020-2021	0,6	127		64	
Leaseverplichtingen (vaste rente)	2020-2039	1,3	215		211	
Geactiveerde afsluitkosten	2020-2027		–2		–3	
Overige rentedragende verplichtingen					2	
Overige				**356**		**292**
Rentedragende verplichtingen				**1.403**		**1.617**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen				927		1.038
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen				476		579

De nominale waarde van de rentedragende verplichtingen wijkt niet af van de boekwaarde. De gemiddelde rentevergoeding over de rentedragende verplichtingen ultimo 2020 bedraagt inclusief het effect van de cross currency swaps 1,7% (2019: 2,0%).

De leaseverplichtingen hebben voor EUR 162 miljoen (2019: EUR 157 miljoen) een langlopend karakter en voor EUR 53 miljoen (2019: EUR 54 miljoen) een kortlopend karakter.

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

Verplichtingen aan kredietinstellingen
In de tweede helft van 2017 heeft FrieslandCampina de kredietfaciliteit, afgesloten met een syndicaat van kredietinstellingen, aangepast met gunstigere voorwaarden als gevolg van het verkrijgen van een publieke kredietbeoordeling waarbij de faciliteit is verlaagd tot EUR 1 miljard met een looptijd van 5 jaar. Doordat er gebruik gemaakt is van beide opties tot verlenging in 2018 en 2019 is de faciliteit beschikbaar tot oktober 2024. Op 31 december 2020 is er voor een bedrag van EUR 10 miljoen getrokken op de kredietfaciliteit (2019: EUR 10 miljoen), die geheel als kortlopend is aangemerkt.

In 2016 is FrieslandCampina een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) overeengekomen van EUR 150 miljoen. Deze lening wordt gebruikt voor onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe producten. Na aflossingen gedurende dit boekjaar bedraagt het uitstaande bedrag eind 2020 EUR 142 miljoen (2019: EUR 146 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 4 miljoen als kortlopend gerubriceerd. De kosten voor uitgifte van de leningen zijn geactiveerd en worden geamortiseerd worden over de looptijd.

FrieslandCampina is in 2016 een lening bij International Finance Corporation (IFC) aangegaan van USD 100 miljoen, als onderdeel van de acquisitie van een 51%-belang in Engro Foods. Na aflossingen gedurende dit boekjaar (USD 13 miljoen) bedraagt het uitstaande bedrag eind 2020 EUR 60 miljoen (2019: EUR 77 miljoen). Een bedrag van EUR 11 miljoen verplichting aan IFC is eind 2020 als kortlopend gerubriceerd.
Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen aan IFC omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente, zie ook toelichting 22. De bate als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 5 miljoen in 2020 (2019: EUR 3 miljoen last) is door de hedge volledig gecompenseerd.

FrieslandCampina heeft in april 2020 voor een bedrag van EUR 875 miljoen aan gecommitteerde faciliteiten getrokken bij een aantal kredietinstellingen met een looptijd van 1 jaar. De committering is aangegaan voor een periode van 364 dagen. Gedurende het boekjaar is de faciliteit op verzoek van FrieslandCampina verlaagd tot EUR 575 miljoen. De kosten, EUR 1 miljoen, voor het aangaan van deze gecommitteerde faciliteit worden ten laste van het resultaat gebracht over de looptijd van de faciliteit. Per 31 december 2020 is er niet getrokken op deze kredietfaciliteit.

Verplichtingen aan institutionele beleggers
FrieslandCampina heeft bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten onderhandse leningen geplaatst van in totaal USD 369 miljoen (2019: USD 522 miljoen). In 2020 is EUR 136 miljoen afgelost (2019: EUR 16 miljoen). Op 31 december 2020 zijn de leningen aan institutionele beleggers (private placements) voor een bedrag van EUR 285 miljoen als langlopend aangemerkt (2019: EUR 329 miljoen) en een bedrag van EUR 17 miljoen (2019: EUR 136 miljoen) opgenomen als kortlopend.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen van de private placement verplichtingen omgezet in euro-verplichtingen met een vaste rente, zie ook toelichting 22. De bate als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 27 miljoen in 2020 (2019: EUR 9 miljoen last) is door de hedge volledig gecompenseerd.

Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen
FrieslandCampina heeft voor EUR 300 miljoen (2019: 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 eind 2020 EUR 135 miljoen (2019: EUR 275 miljoen).

Verplichtingen aan leden-melkveehouders
De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 16 miljoen (2019: EUR 18 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 0,25%.

22. Overige financiële verplichtingen

Langlopende overige financiële verplichtingen	2020	2019
Derivaten	9	3
Voorwaardelijke verplichtingen	1	2
Put-optieverplichtingen	54	54
Overige	3	3
	67	**62**
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	3	4
Voorwaardelijke verplichtingen	2	3
	5	**7**

De langlopende put-optieverplichting heeft betrekking op de medefinanciering van de acquisitie van een 51%-belang in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. Voor nadere informatie, zie toelichting 27.

Derivaten
In de balans zijn de afdekkingsderivaten opgenomen in de kortlopende en langlopende overige financiële activa en overige financiële verplichtingen. De toelichting op de doelstelling, gedragslijnen en beleid met betrekking tot het gebruik van derivaten en andere financiële instrumenten in de activiteiten van FrieslandCampina is opgenomen in toelichting 27.

Afdekkingsactiviteiten				2020
	Verval-datum	Activa	Ver-plichtin-gen	Con-tract-volume ultimo
Cross currency swaps	2021		2	29
Cross currency swaps	na 2021	4	7	331
Commodity swaps	2021			8
Commodity swaps	na 2021		1	17
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		**4**	**10**	
Interest rate swaps	2021-2024		1	250
Valutatermijncontracten	2021	3	1	431
Commodity swaps	2021-2023	3		53
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		**6**	**2**	
Totaal derivaten		**10**	**12**	
Opgenomen onder kortlopend		6	3	
Opgenomen onder langlopend		4	9	

Afdekkingsactiviteiten				2019
	Verval-datum	Activa	Ver-plichtin-gen	Con-tract-volume ultimo
Cross currency swaps	2020	26	1	122
Cross currency swaps	na 2020	16	3	360
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		**42**	**4**	
Interest rate swaps	2020-2023	1		400
Valutatermijncontracten	2020	4	3	590
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		**5**	**3**	
Totaal derivaten		**47**	**7**	
Opgenomen onder kortlopend		30	4	
Opgenomen onder langlopend		17	3	

Kasstroomafdekkingen

Cross currency swaps

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 369 miljoen (2019: USD 522 miljoen) en USD 73 miljoen (2019: USD 87 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 291 miljoen en de verplichting aan IFC op EUR 69 miljoen.

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

In de kasstroom afdekkingen heeft zich in 2020 geen significante ineffectiviteit voorgedaan. Ultimo 2020 is EUR 0 miljoen (2019: EUR -11 miljoen) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties.

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

Cross currency swaps	2020	2019
Boekwaarde	–5	38
Contractuele waarde	360	482
Vervaldata	2021-2027	2021-2027
Hedge ratio	1:1	1:1
Gecumuleerde mutaties in de waarde voor het bepalen van de hedge effectiviteit	2	–12
Gecumuleerde mutaties in de waarde van de afgedekte posities voor het bepalen van de hedge effectiviteit	2	16
Gemiddeld gewogen rente	3,4%	3,7%

Commodity swaps

In de eerste helft van 2020 is FrieslandCampina gestart met het gedeeltelijk afdekken van prijsrisico op brandstofkosten voor het wegtransport in de Benelux in de periode 2021-2023, waarop hedge accounting wordt toegepast. Voor genoemde afdekkingen, wordt conform IFRS 9 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats om vast te stellen dat er een economische relatie bestaat tussen het derivaat en het af te dekken instrument.

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 (2019: EUR 400 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. Eveneens zijn derivaten afgesloten ter afdekking van een deel van het prijsrisico op de brandstofkosten voor zeetransport voor de periode tot en met medio 2023. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 27.

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

23. Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2020	2019
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	407	493
Handelscrediteuren	1.421	1.508
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	121	98
Overige verplichtingen	709	779
	2.658	**2.878**

In de overige verplichtingen heeft EUR 6 miljoen (2019: EUR 4 miljoen) aan contractuele verplichtingen met name betrekking op vooruit gefactureerde omzet.

24. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Aankoopverplichtingen vaste activa
Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 78 miljoen (2019: EUR 83 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties. Hiervan heeft EUR 66 miljoen (2019: EUR 74 miljoen) betrekking op verplichtingen voor het volgende jaar.

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

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

Voorwaardelijke verplichtingen
Uit fusie voortvloeiende verplichtingen
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft de verplichting aan leden-melkveehouders die het lidmaatschap opzeggen om een vertrekpremie te betalen van EUR 5,00 per 100 kilogram melk, geleverd in het jaar voorafgaande aan het jaar waarin het verzoek om in aanmerking te komen voor de vertrekpremie is gedaan. De voorwaarde om voor de vertrekpremie in aanmerking te komen is dat de melkveehouder leverancier wordt bij enig ander koper van boerderijmelk in Nederland. De verplichtingen blijven van toepassing totdat leden-melkveehouders met een melkvolume van in totaal 1,2 miljard kilogram FrieslandCampina hebben verlaten (ultimo 2020: 0,5 miljard kilogram).

Bankgaranties

FrieslandCampina heeft per 31 december 2020 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 14 miljoen (2019: EUR 17 miljoen).

Voorwaardelijke belastingverplichtingen

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

FrieslandCampina schat de voorwaardelijke belastingverplichtingen per 31 december 2020 die worden onderzocht door de belastingautoriteiten op een totaal van EUR 12 miljoen (2019: EUR 54 miljoen), waarvan het grootste gedeelte betrekking heeft op de behandeling van de omzetbelasting in Pakistan.

Juridische claims

Er zijn diverse claims ingediend tegen FrieslandCampina, die betrekking hebben op de reguliere activiteiten van de onderneming. Voor claims waarbij het waarschijnlijk wordt geacht dat de claim zal leiden tot een betaling, en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt, is een voorziening getroffen, zie toelichting 20. FrieslandCampina verwacht niet dat de overige claims zullen leiden tot verplichtingen met een materiële impact op de financiële positie van FrieslandCampina.

Voorwaardelijke activa

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

25. Transacties met verbonden partijen

Voor de bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board zie toelichting 26.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Tussen de aandeelhouder Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en dochteronderneming FrieslandCampina Nederland B.V. is overeengekomen dat laatstgenoemde de door de coöperatie aangeboden ledenmelk afneemt. In 2020 was dit 10 miljard kilogram (2019: 10 miljard kilogram). De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van de melkprijzen in Duitsland, Nederland, Denemarken en België, welke in totaal 56 miljard kilogram melk (2019: 56 miljard kilogram) 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 contante nabetaling over de waarde van de geleverde hoeveelheid melk in het eerste halfjaar. Op basis van de jaarresultaten van de onderneming wordt de uitbetaalde interimuitkering verrekend in 2021. In toelichting 17 is het reserveringsbeleid beschreven.

Ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. perpetueel achtergestelde lening verstrekt op zakelijke voorwaarden, ten bedrage van EUR 290 miljoen zoals nader toegelicht in toelichting 17.

In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2020	2019
Rente toegerekend aan lening coöperatie	9	8
Rente toegerekend aan ledenobligaties	4	5
Overige baten	8	8
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	63	49
Lening coöperatie	295	295
Ledenobligaties	145	160

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:

	2020	2019
Joint ventures		
– Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	29	38
– Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2	3
– Verplichtingen aan joint ventures	2	2
Geassocieerde deelnemingen		
– Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	31	46
– Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	88	85
– Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	9	7
– Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	2	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:

	2020	2019
Inkoop grondstoffen	3.610	3.871
Rente toegerekend aan ledenobligaties	42	43
Ledenobligaties	1.415	1.481
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	423	511

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:

	2020	2019
Inkoop grondstoffen	4	5
Ledenobligaties	3	3

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

26. Bezoldiging raad van commissarissen en executive board

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

	2020	2019
Raad van commissarissen		
Kortetermijnbeloningen	1,1	1,1
	1,1	**1,1**
Executive board		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	1,4	2,1
Langetermijnpersoneelsbeloningen		0,7
Uitkering bij beëindiging dienstverband	1,1	
Bijzondere loonbelasting [1]	0,7	
Pensioenregelingen	0,2	0,2
	3,4	**3,0**

1 De bijzondere loonbelasting betreft een in 2020 opgenomen voorziening voor bijzondere loonbelasting op uitkering bij beëindiging dienstverband (art. 32bb Wet op de loonbelasting 1964), te betalen in 2021.

27. Financieel risicomanagement en financiële instrumenten

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

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

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

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

FrieslandCampina voert een actief risicobeheer. Scenarioplanning en maatregelen voor eventuele problemen maken hier deel van uit. Op basis van een continu bedrijfsproces worden, op grond van monitoring en risicoanalyses in alle werkmaatschappijen van FrieslandCampina, businessplannen waar nodig bijgesteld en onderhouden met een gericht pakket van risico mitigerende maatregelen. De impact van het Covid-19 virus heeft geen gevolgen gehad voor de wijze van beheersing van risico's.

Vanwege toegenomen onzekerheden, mede als gevolg van de impact van het Covid-19 virus, heeft FrieslandCampina in april 2020 voor een bedrag van EUR 875 miljoen aan gecommitteerde faciliteiten getrokken en gedurende het boekjaar verlaagd tot EUR 575 miljoen. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 21.

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, commodity prijsrisico 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, commodity prijsrisico 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. Het is en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen. De voornaamste risico's voortvloeiend uit de financiële instrumenten zijn valuta-, rente-, liquiditeits- en kredietrisico's.

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

FrieslandCampina heeft meerdere cash-pool systemen geïmplementeerd die een meer efficiënt beheer van de dagelijkse werkkapitaalbehoeften van deelnemende entiteiten mogelijk maakt. De verrekenmechanismes van deze cash-pools worden verzorgd door een externe financiële instelling, voornamelijk door middel van dagelijkse afromingen, waardoor geen verschil meer bestaat tussen het bruto uitstaande bedrag en het netto uitstaande bedrag bij de betreffende financiële instelling. Eind 2020 is nog EUR 223 miljoen (2019: EUR 196 miljoen) van het bruto uitstaande bedrag gesaldeerd weergegeven in de jaarrekening.

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

Valutarisico
Aangezien FrieslandCampina bedrijfsactiviteiten ontplooit in verschillende landen in de wereld, is een aanzienlijk deel van haar activa, passiva en resultaten gevoelig voor valutaschommelingen. Het geformuleerde beleid voor het beheersen van transactierisico's heeft als doel de gevoeligheid van de resultaten voor wisselkoersschommelingen te beperken. Transactierisico's worden in principe afgedekt. De omvang van de afgedekte posities kan vanwege specifieke product- en marktomstandigheden variëren.

De koersrisico's, voortvloeiende uit investeringen in buitenlandse dochterondernemingen en deelnemingen worden in principe niet afgedekt. Ook het koersrisico voortvloeiende uit dividendvorderingen op buitenlandse dochterondernemingen wordt niet afgedekt. De koersrisico's voortvloeiende uit leningen aan buitenlandse dochterondernemingen worden in principe wel afgedekt. Door dochterondernemingen in het buitenland zoveel mogelijk te financieren in valuta van het betreffende land wordt het risico voortkomend uit de valutaire 'mismatch' tussen activa en verplichtingen beperkt. Vanwege de economische situatie in Nigeria zijn in 2020 valutaire beperkingen ontstaan, resulterend in een toegenomen verplichting in USD. Het valutarisico is deels afgedekt middels 'non deliverable forwards' en daarmee voor een bepaalde looptijd afgedekt.
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):

					2020
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	409	66		58	
Liquide middelen	23	22	34		58
Verplichtingen	310		281	14	133
Netto-overzicht van de financiële positie	**122**	**88**	**-247**	**44**	**-75**
Valutatermijncontracten	107	68	-116	-8	-6
Nettopositie einde boekjaar	**15**	**20**	**-131**	**52**	**-69**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	1	1	-7	3	-3

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

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.

Commodity prijsrisico

FrieslandCampina is gevoelig voor prijsrisico's van toekomstige aan- en/of verkopen van grondstoffen zoals melk, melk gerelateerd posities (bijvoorbeeld melkpoeder en boter) en ingrediënten (bijvoorbeeld suiker). Daarnaast ook voor prijsrisico's van de brandstofcomponent in het weg- en zeetransport.

In het treasury-beleid is vastgelegd dat een deel van het geprognosticeerde verbruik van brandstof en ingrediënten voor gelimiteerde gestaffelde hoeveelheden in de komende jaren maximaal kan worden afgedekt.
De grondstofprijsrisico's worden voornamelijk afgedekt door het aangaan van financiële derivatencontracten, onafhankelijk van de contracten met de fysieke leveranciers.
De totale portfolio van financiële derivaten welke deze prijsrisico's hebben afgedekt zijn relatief beperkt ten opzichte van de totale posities bij FrieslandCampina.

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 interest-percentage 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 2020 92% (2019: 100%). In het volgende overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

Renteopbouw van de financiële verplichtingen	2020		2019	
	Boek-waarde exclu-sief af-dekking	Boek-waarde inclusief afdek-king	Boek-waarde exclu-sief af-dekking	Boek-waarde inclusief afdek-king
Vast percentage	977	1.287	1.142	1.617
Variabel percentage	426	116	475	
	1.403	**1.403**	**1.617**	**1.617**

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 2.398 miljoen, inclusief de in 2020 afgesloten additionele kredietfaciliteit van EUR 575 miljoen (2019: totaal EUR 2.009 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2020 EUR 1.565 miljoen (2019: EUR 990 miljoen) niet benut. Dit is ruim boven de minimale kredietruimte van EUR 350 miljoen die volgens het financiële beleid van FrieslandCampina moet worden aangehouden.

Kasstromen financiële verplichtingen

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

Financiële verplichtingen anders dan derivaten					2020
	Boek-waarde	**Con-tractu-ele kas-stro-men**	2021	2022 - 2025	Na 2025
Rentedragende verplichtingen	1.188	**–1.248**	–478	–707	–63
Leaseverplichtingen	215	**–229**	–57	–129	–43
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.658	**–2.658**	–2.658		
Put-optieverplichtingen	54	**–54**		–44	–10
Voorwaardelijke verplichtingen	3	**–3**	–2	–1	
Derivaten					
Cross currency swaps – inkomend	9	**61**	12	49	
Cross currency swaps – uitgaand		**–69**	–13	–56	
Interest rate swaps - inkomend	1				
Interest rate swaps - uitgaand		**–2**	–1	–1	
Valutatermijncontracten - inkomend	1	**148**	148		
Valutatermijncontracten – uitgaand		**–150**	–150		
Commodity swaps – inkomend	1				
Commodity swaps – uitgaand		**–1**		–1	
	4.130	**–4.205**	**–3.199**	**–890**	**–116**

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

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 strategie is o.a. gericht op de versterking van de kasstromen. Door middel van blijvende aandacht voor kredietwaardigheid en mogelijke betalingsproblemen van afnemers (o.a. vanwege impact van het Covid-19 virus) wordt het kredietrisico beheerst.

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% (2019: 2%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen in totaal minder dan 0,1% van de jaarlijkse omzet. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 14.

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

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

Kredietclassificatie financiële instelling	2020		2019	
	Uitstaande liquide middelen	Contractvolume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contractvolume derivaten
AA	3		5	78
A	217	1.034	236	1.163
BBB	12	50	16	201
< BBB	148	2	26	22
Geen classificatie	86	33	59	8
	466	**1.119**	**342**	**1.472**

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor financiële ratio's:	
- Nettoschuld / EBITDA	< 3,5
- EBITDA / Netto-interest	> 3,5

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

In onderstaande tabel wordt de berekening van de nettoschuld weergegeven, waarbij conform de convenantrichtlijnen de leaseverplichtingen buiten beschouwing zijn gelaten.

	2020	2019
Langlopende rentedragende verplichtingen	765	881
Kortlopende rentedragende verplichtingen	423	525
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	–63	–49
Liquide middelen	–466	–342
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	217	52
Nettoschuld	**876**	**1.067**

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.

					2020
	Reële waarde	**Verwachte kasstromen**	2021	2022 – 2025	Na 2025
Cross Currency swaps					
Activa	4	**3**	1	3	–1
Verplichtingen	–9	**–9**	–1	–7	–1
Commodity swaps					
Activa					
Verplichtingen	–1	**–1**		–1	

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

Accountingclassificaties en reële waarden

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

Niveau 1: genoteerde marktnoteringen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen;
Niveau 2: input anders dan genoteerde marktnoteringen die onder niveau 1 vallen, die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van prijzen) hetzij indirect (afgeleid van prijzen);
Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input) waarbij die input een significante impact op de uitkomst heeft.

	Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaalresultaat	Reële waarde met mutaties in de winst- en-verlies-rekening	Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs	Overige financiële verplichtingen	**Totaal boekwaarde**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	**Totaal reële waarde**
										2020
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Verstrekte leningen – vaste rente	(12)			11		**11**		10		**10**
Verstrekte leningen – variabele rente	(12)			20		**20**				
Overige financiële activa	(12)			14		**14**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)			1.445		**1.445**				
Liquide middelen	(15)			466		**466**				
				1.956		**1.956**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	4	6			**10**		10		**10**
		4	**6**			**10**				
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	(21)				977	**977**		1.035		**1.035**
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	(21)				426	**426**		427		**427**
Langlopende financiële verplichtingen	(22)				3	**3**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)				2.658	**2.658**				
					4.064	**4.064**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	9	3			**12**		12		**12**
Put-optieverplichtingen	(22)		54			**54**			54	**54**
Voorwaardelijke verplichtingen	(22)		3			**3**			3	**3**
		9	**60**			**69**				

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

De reële waarde is bepaald door middel van het verdisconteren van kasstromen op basis van marktrentes. Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 0,2% (2019: 1,2%) gebruikt.
De reële waarde van de verstrekte leningen met een vast rentepercentage is bepaald middels een gemiddeld rentepercentage van 2,3% (2019: 2,5%).

Effecten

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

Afdekkingsderivaten

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

Put-optieverplichtingen

FrieslandCampina heeft een put-optie verstrekt aan IFC en Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V (FMO) met betrekking tot de gehouden aandelen in de Nederlandse juridische entiteit die 51% van de aandelen in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. houdt. De reële waarde van de put-optie is vastgesteld op de contante waarde van de verwachte uitoefenprijs, op het verwachte uitoefenmoment. De uitoefenprijs is vooral afhankelijk van de winst voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. De aandelen zijn onderverdeeld in type A en type B aandelen, waarbij voor type A aandelen een boven- en ondergrens van het rendement op deze aandelen is overeengekomen. De put-optie op type A aandelen is voor het eerst uitoefenbaar begin 2022, de put-optie op type B aandelen voor het eerst begin 2024.

De waarderingsmethode van deze verplichting is vanwege de gevoeligheid voor het resultaat van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. aangemerkt als niveau 3.

Eind 2020 is een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting, die heeft geleid tot een vrijval van EUR 2 miljoen (2019: dotatie van EUR 2 miljoen). Deze vrijval is verantwoord onder de overige financieringsbaten.

Wanneer de winstverwachting voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. 10% hoger zou zijn geweest, zou het resultaat van FrieslandCampina over 2020 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:

	2020	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie-verplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	5	54
Aflossingen	–2	
Financieringslast		2
Reële-waardeaanpassing		–2
Boekwaarde einde boekjaar	**3**	**54**

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

Gedurende 2020 hebben geen transfers plaatsgevonden van niveau 1 of 2 naar niveau 3.

28. Specificatie honorarium van de externe accountant

	2020		
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	**Totaal PwC netwerk**
Controle van de jaarrekening	1,3	2,0	3,3
Andere controleopdrachten	0,6	0,1	0,7
	1,9	**2,1**	**4,0**

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

29. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden met een significante impact op de jaarrekening 2020.

30. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Consolidatiegrondslagen

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de overheersende zeggenschap overgaat naar FrieslandCampina. Er is sprake van overheersende zeggenschap als FrieslandCampina op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit.

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

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

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

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

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

Verwerving van minderheidsbelangen

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

Dochterondernemingen

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

Verlies van overheersende zeggenschap

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

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

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

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

Na de eerste opname omvat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van FrieslandCampina in de gerealiseerde resultaten en het overig totaalresultaat van de deelnemingen, vanaf de datum waarop FrieslandCampina voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap. Van geassocieerde deelnemingen en joint ventures ontvangen dividenden of te ontvangen dividenden worden verantwoord als een verlaging van de boekwaarde van het belang.

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

Eliminatie intercompany-transacties

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

Op pagina 171 is een lijst opgenomen met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

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

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

De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, met uitzondering van de volgende verschillen als gevolg van de omrekening van:
- voor verkoop beschikbare eigenvermogensinstrumenten;
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als een netto-investering in een buitenlandse activiteit;
- kwalificerende kasstroomafdekkingen, voor zover wordt voldaan aan de hedge accounting criteria.

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

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

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

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

Wanneer de afwikkeling van een monetaire vordering op of schuld aan een buitenlandse activiteit niet gepland noch in de nabije toekomst waarschijnlijk is, wordt deze beschouwd als een netto-investering in de buitenlandse activiteiten.

Valutakoersverschillen die optreden bij de omrekening van een vordering of schuld die wordt aangemerkt als een netto-investering in een buitenlandse activiteit worden opgenomen in het overig totaalresultaat en verwerkt in de reserve valuta-omrekenverschillen in het eigen vermogen. Wanneer deze vordering of schuld wordt afgelost, wordt het op deze netto-investering betrekking hebbende deel van de reserve valuta-omrekenverschillen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

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

	2020	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,22	1,14
Chinese yuan	8,00	7,87
Filippijnse peso	59,04	56,60
Hong Kong dollar	9,47	8,86
Indonesische roepia (per 1.000)	17,28	16,60
Maleisische ringgit	4,95	4,80
Nigeriaanse naira	485,95	435,56
Pakistaanse roepie	195,91	184,97
Russische roebel	90,64	82,66
Singapore dollar	1,61	1,57
Thaise baht	36,69	35,71
Vietnamese dong (per 1.000)	28,47	26,54

	2019	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,12	1,12
Chinese yuan	7,81	7,73
Filippijnse peso	56,81	58,00
Hong Kong dollar	8,73	8,77
Indonesische roepia (per 1.000)	15,54	15,83
Maleisische ringgit	4,59	4,64
Nigeriaanse naira	408,86	404,82
Pakistaanse roepie	173,69	167,74
Russische roebel	69,54	72,42
Singapore dollar	1,51	1,53
Thaise baht	33,35	34,76
Vietnamese dong (per 1.000)	25,98	26,02

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 totaalresultaat of als reële waarde instrument met waardeveranderingen door de winst-en-verliesrekening.

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

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het totaal resultaat
Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden de activa gewaardeerd tegen reële waarde waarbij eventuele wijzigingen in de reële waarde worden opgenomen in het overig totaalresultaat en geaccumuleerd in de reële-waardereserve. Eventuele dividenden worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt als financieringsbate. Als deze activa niet langer worden opgenomen, worden de in de reële-waardereserve geaccumuleerde winsten en verliezen overgeboekt naar de overige algemene reserve.

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

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

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

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

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

Liquide middelen

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

Financiële verplichtingen anders dan derivaten

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

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

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

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

Leaseverplichtingen

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

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

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

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

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

Derivaten (inclusief derivaten met toepassing van hedge accounting)

FrieslandCampina maakt gebruik van derivaten om de valutarisico's, renterisico's en prijsrisico's op commodities af te dekken.

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

De reële waarde van valutatermijncontracten wordt over het algemeen bepaald door het verschil tussen de contractuele termijnkoers en de actuele termijnkoers voor de resterende looptijd van het contract. De reële waarde van interest rate swaps en cross currency swaps wordt bepaald door discontering van de kasstromen die voortvloeien uit de contractuele rentevoeten van beide zijden van de transactie. Bij de 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 commodityderivaten.

Bepalen van effectiviteit van de afdekkingsrelatie

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 risicobeheer-doelstellingen en strategie bij het aangaan van de afdekkingstransactie en het afdekkingsrisico, alsmede de methoden die worden gebruikt om de effectiviteit van de afdekkingsrelatie vast te stellen. Bij het aangaan van de afdekkingsrelatie en daarna per rapportagedatum beoordeelt FrieslandCampina of de afdekkingsinstrumenten naar verwachting gedurende de periode waarvoor de afdekking is aangewezen aan de criteria voor hedge accounting zullen voldoen.

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

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

Kasstroomafdekkingen

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

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

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

Eigen vermogen

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

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

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

Grond, gebouwen en installaties

Opname en waardering

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

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

Onder de grond, gebouwen en installaties zijn mede activa met een gebruiksrecht opgenomen. Deze geleasede activa worden op het moment van de aanvang van de lease gelijk gewaardeerd aan de contante waarde van de leaseverplichting, behalve korte termijn leases of leases met een lage waarde.

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.

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

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

Activa met een gebruikrecht worden afgeschreven vanaf de aanvangsdatum van de leaseovereenkomst. De geschatte gebruiksduur voor de huidige periode is als volgt voor de belangrijkste grond, gebouwen, machines en installaties en overige operationele activa:

Grond	niet afgeschreven
Gebouwen	10-25 jaar
Machines en installaties	5-33 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3-20 jaar

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

Immateriële activa en goodwill

Goodwill

Goodwill die ontstaat bij de acquisitie van dochterondernemingen wordt verantwoord als een immaterieel actief. Zie de grondslagen voor consolidatie voor de waardering van goodwill tijdens de eerste opname. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waarde-verminderingsverliezen. 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 waarde-verminderingsverlies 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

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

Biologische activa

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

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

Voorraden

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

Voorraden verworven middels bedrijfscombinatie

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

Bijzondere waardeverminderingen

Financiële activa anders dan derivaten

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa

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

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

Verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs en langlopende vorderingen

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

Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa

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

Niet-financiële activa

De boekwaarde van FrieslandCampina's niet-financiële activa, uitgezonderd biologische activa, voorraden en latente belastingvorderingen, worden op elke balansdatum beoordeeld om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere 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 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 personeels-gerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van FrieslandCampina gewaardeerd worden. Bijzondere waardeverminderings-verliezen 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 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-rentelasten (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-rentelasten (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 langetermijn-personeelsbeloningen 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 aan de werknemer 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.

Reorganisatievoorzieningen

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.

Voorziening verlieslatende contracten

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, veelal in de vorm van een uitgevoerde verkoopovereenkomst, de beschikkingsmacht over de goederen aan de klant is overgedragen, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van aanhoudende zeggenschap over of betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald.

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

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

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

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

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

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

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

Leaseovereenkomsten
Leasebetalingen ten aanzien van korte termijn leasecontracten, leasecontracten met betrekking tot activa met een lage waarde en het variabele deel van leasebetalingen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening in de periode waarop de betaling betrekking heeft. Korte termijn leasecontracten hebben een looptijd van minder dan 12 maanden. Het variabele deel van leasebetalingen is afhankelijk van het gebruik van het actief.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen[1]

Dochterondernemingen

Nederland
FrieslandCampina B.V., Amersfoort
FC C.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
FrieslandCampina Dutch Nutrition B.V., Amersfoort
FrieslandCampina International Specialised Nutrition B.V., Amersfoort

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

Duitsland
CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs GmbH, Heilbronn (89,56%)
DFE Pharma GmbH & CO KG, Goch (50%)[2]
FKS Frischkonzept Service GmbH, Viersen
FrieslandCampina Cheese GmbH, Essen
FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn (94,90%)
FrieslandCampina Kievit GmbH, Lippstadt
Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH, Keulen

Frankrijk
FrieslandCampina Cheese France S.A.S., Salon-de-Provence
FrieslandCampina France S.A.S., Saint-Paul-en-Jarez

Griekenland
FrieslandCampina Hellas S.A., Athene

Hongarije
FrieslandCampina Hungária zRt, Budapest (99,99%)

Italië
FrieslandCampina Italy Srl, Verona

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

Rusland
Campina LLC, Moskou
FrieslandCampina RU LLC, Moskou

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

Verenigd Koninkrijk
FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

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

Hong Kong
FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong

Filippijnen
Alaska Milk Corporation, Makati City (99,86%)

Indonesië
PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (95%)
PT Kievit Indonesia, Jakarta

Maleisië
Dutch Lady Milk Industries Berhad, Petaling Jaya (50,96%)

Pakistan
FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd., Karachi (51%)

Singapore
FrieslandCampina (Singapore) Pte. Ltd., Singapore
FrieslandCampina AMEA Pte. Ltd., Singapore

Thailand
FrieslandCampina Fresh (Thailand) Co. Ltd., Bangkok
FrieslandCampina (Thailand) PCL, Bangkok (99,71%)

Vietnam
FrieslandCampina Ha Nam Co. Ltd., Phu Ly
FrieslandCampina Vietnam Co. Ltd., Binh Duong province (70%)

Saoedi-Arabië
FrieslandCampina Saudi Arabia Ltd., Jeddah (75%)

Verenigde Arabische Emiraten
FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai

Egypte
FrieslandCampina Egypt Consulting and Trading S.A.E., Cairo

Ghana
FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra

Ivoorkust
FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan

Nigeria
FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, Ikeja (67,81%)

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

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen[3]

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

1 Voor zover niet anders vermeld bedraagt het belang 100%. Indien het percentagekleiner is dan 100% wordt het directe belang van de moeder in de desbetreffende dochteronderneming genoemd.
2 Vanwege lokale vereisten is deze voetnoot in het Duits. In diesen Gesellschaften hat FrieslandCampina einen beherrschenden Einfluss. Durch die Einbeziehung in den Konzernabschluss der Royal FrieslandCampina N.V. hat die DFE Pharma GmbH & CO KG als vollkonsolidiertes verbundenes Unternehmen von den Erleichterungen des § 264b HGB Gebrauch gemacht.
3 In deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed. Deze afweging is gemaakt op basis van een analyse van zowel de gehouden aandelen als de stemrechten van FrieslandCampina binnen de joint venture of geassocieerde deelneming.

Enkelvoudige balans

Per 31 december, voor winstbestemming, in miljoenen euro's

	Toelichting	2020	2019
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	3.519	3.244
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	1.421	1.302
Latente belastingvorderingen		1	4
Overige financiële activa	(8)	14	17
Vaste activa		**4.955**	**4.567**
Overige vorderingen	(4)	414	516
Overige financiële activa	(8)	4	29
Vlottende activa		**418**	**545**
Totaal activa		**5.373**	**5.112**

	Toelichting	2020	2019
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	(5)	370	370
Agioreserve	(5)	114	114
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen	(5)	–2	–14
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen	(5)	–350	–238
Wettelijke reserve deelnemingen	(5)	226	251
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouder	(5)	207	158
Algemene reserve		1.008	822
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**1.573**	**1.463**
Ledenobligaties	(5)	1.560	1.641
Perpetuele obligaties	(5)	301	
Lening coöperatie	(5)	295	295
Eigen vermogen toe te rekenen aan de overige vermogensverschaffers		**2.156**	**1.936**
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.729**	**3.399**
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(6)	724	835
Overige financiële verplichtingen	(8)	9	3
Langlopende verplichtingen		**733**	**838**
Rentedragende verplichtingen	(6)	403	511
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		7	10
Kortlopende verplichtingen	(7)	497	351
Overige financiële verplichtingen	(8)	4	3
Kortlopende verplichtingen		**911**	**875**
Totaal verplichtingen		**1.644**	**1.713**
Totaal passiva		**5.373**	**5.112**

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	2020	2019
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	252	204
Overige resultaten, na belastingen	13	10
Winst boekjaar	**265**	**214**

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.

Als gevolg van de implementatie van het wettelijk fiscaal coöperatie regime zijn bepaalde ondernemingsactiviteiten per 1 januari 2020 ingebracht in FC C.V. Voor meer informatie wordt verwezen naar de toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening.

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

	2020	2019
Begin boekjaar	3.244	3.036
Resultaat boekjaar	252	204
Overig totaalresultaat boekjaar	–120	–23
Overige vermogensmutaties boekjaar	139	27
Herclassificatie leningen deelnemingen	4	
Einde boekjaar	**3.519**	**3.244**

De overige vermogensmutaties hebben voornamelijk betrekking op kapitaalstortingen in verband met een herstructurering bij dochterondernemingen.

3. Leningen aan dochterondernemingen

	2020	2019
Begin boekjaar	1.302	656
Herclassificatie overige vorderingen	110	670
Verstrekkingen	22	5
Aflossingen	-9	–29
Herclassificatie leningen deelnemingen	-4	
Einde boekjaar	**1.421**	**1.302**

Aflossingsschema	2020				2019
	2022 - 2025	**Totaal aflos-sing**	2021 - 2024	Na 2024	**Totaal aflos-sing**
Leningen aan dochterondernemingen	1.421	**1.421**	1.275	27	**1.302**

De verstrekte leningen dienen voor de financiering van dochterondernemingen. Het kortlopende deel van deze verstrekte leningen is opgenomen onder overige vorderingen. De gemiddelde rentevergoeding over het totaal van de financiering aan dochterondernemingen ultimo 2020 bedraagt 1,7% (2019: 1,3%).

4. Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben voor EUR 15 miljoen (2019: EUR 10 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 336 miljoen (2019: EUR 457 miljoen) betreft kortlopende vorderingen op dochterondernemingen en het kortlopende deel van leningen aan dochterondernemingen. Daarnaast is een vordering op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. opgenomen van EUR 63 miljoen (2019: EUR 49 miljoen).

5. Eigen vermogen toe te rekenen aan de 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 226 miljoen (2019: EUR 251 miljoen) als wettelijke reserve deelnemingen aangemerkt. Deze wettelijke reserve deelnemingen heeft onder meer betrekking op implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma (zie toelichting 9 van de geconsolideerde jaarrekening) en kan als zodanig niet worden uitgekeerd.

Het eigen vermogen dat toerekenbaar is aan de vermogensverschaffers dat is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening is gelijk aan het eigen vermogen toerekenbaar aan de vermogensverschaffers dat is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Zie toelichting 17 van de geconsolideerde jaarrekening voor meer details over het eigen vermogen.

6. Rentedragende verplichtingen

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

			2020	2019
	Jaar van aflossing	% Nominale rente	Boekwaarde	Boekwaarde
Syndicaat (variabele rente)	2020-2021	0,4	10	10
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2020-2026	0,8	142	146
International Finance Corporation (variabele rente)	2020-2026	1,4	60	77
Verplichtingen aan kredietinstellingen			**212**	**233**
Private Placement (vaste rente)	2020	5,7		118
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0	65	71
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	120	130
Private Placement (vaste rente)	2020-2027	4,0	117	146
Verplichtingen aan institutionele beleggers			**302**	**465**
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2021-2026	1,4	300	300
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen			**300**	**300**
Euro commercial paper (variabele rente)	2020-2021	-0,3	135	275
Overige ongecommitteerde faciliteiten (variabele rente)	2020-2021	0,2	40	
Ongecommitteerde faciliteiten			**175**	**275**
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2020-2021	0,3	16	18
Rekening-courant banken (variabele rente)	2020-2021	0,6	123	56
Geactiveerde afsluitkosten	2020-2027		-2	-3
Overige rentedragende verplichtingen			1	2
Overige			**138**	**73**
Rentedragende verplichtingen			**1.127**	**1.346**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen			724	835
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen			403	511

Voor de toelichting op de verplichtingen aan kredietinstellingen, institutionele beleggers, houders van groene schuldbewijzen, ongecommitteerde faciliteiten en leden-melkveehouders wordt verwezen naar toelichting 21 van de geconsolideerde jaarrekening.

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

7. Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen hebben voor EUR 489 miljoen (2019: EUR 351 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina.

8. Overige financiële activa en verplichtingen

	2020	2019
Overige financiële activa		
Cross currency swaps	4	42
Interest rate swaps		1
Commodity swaps	3	
Valutatermijncontracten	1	2
Verstrekte leningen	10	
Rentevordering		1
	18	**46**
Overige financiële verplichtingen		
Cross currency swaps	9	4
Interest rate swaps	1	
Commodity swaps	1	
Valutatermijncontracten	2	2
	13	**6**

De cross currency swaps, interest rate swaps en commodity swaps zijn gelijk aan de geconsolideerde jaarrekening, zie toelichting 22 van de geconsolideerde jaarrekening. Er zijn meer valutatermijncontracten opgenomen onder financiële activa en financiële verplichtingen in de enkelvoudige jaarrekening dan in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van derivaten die afgesloten zijn met dochtermaatschappijen. De contractvolumes voor de valutatermijncontracten zijn ultimo 2020 EUR 461 miljoen (2019: EUR 747 miljoen). De verstrekte lening betreft een variabele lening met een looptijd tot en met 2030.

9. Financiële instrumenten

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

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

Reële waarde

De boekwaarde en de reële waarde van financiële activa en verplichtingen wordt in onderstaande tabel weergegeven. Hierbij is de reële waarde het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen en/of verplichtingen waren afgewikkeld op balansdatum, zonder verdere verplichtingen. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten benadert de boekwaarde ervan.

	2020		2019	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Leningen aan dochterondernemingen	1.421	1.421	1.302	1.302
Overige vorderingen	414	414	516	516
Overige financiële activa (excl. afdekkings-derivaten)	10	10	1	1
	1.845	**1.845**	**1.819**	**1.819**
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	8	8	45	45
	8	**8**	**45**	**45**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	744	802	911	962
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	383	384	435	437
Kortlopende verplichtingen aan dochter-ondernemingen	497	497	351	351
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	7	7	10	10
	1.631	**1.690**	**1.707**	**1.760**
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	13	13	6	6
	13	**13**	**6**	**6**

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 B.V., FrieslandCampina International Holding B.V. en FrieslandCampina Specialised Nutrition B.V. Deze entiteiten hebben een verklaring van hoofdelijke aansprakelijkheid conform artikel 2:403, Burgerlijk Wetboek afgegeven aan het merendeel van de Nederlandse dochterondernemingen.

Koninklijke FrieslandCampina N.V. vormt tezamen met het merendeel van de Nederlandse werkmaatschappijen de fiscale eenheid Koninklijke FrieslandCampina N.V. voor de vennootschapsbelasting. Voor de omzetbelasting bestaat de fiscale eenheid uit Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., Koninklijke FrieslandCampina N.V., FC CV en de actieve Nederlandse werkmaatschappijen. Op grond hiervan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

11. Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders

De bezoldiging van de raad van commissarissen en statutaire bestuurders is gelijk aan de bezoldiging van de raad van commissarissen en executive board zoals genoemd in toelichting 26 van de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren de twee leden van de executive board in dienst bij de vennootschap.

12. Gebeurtenissen na balansdatum

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

13. Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring verleend aan het voorstel van de executive board om van de winst van EUR 265 miljoen, EUR 9 miljoen te reserveren als rentevergoeding voor de lening van de coöperatie, EUR 46 miljoen te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties, EUR 3 miljoen te reserveren als rentevergoeding voor houders van perpetuele obligaties en EUR 207 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve.

Amersfoort, 19 februari 2021

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

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

Overige gegevens

Statutaire winstbestemmingsregeling

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

Verklaringen van de accountant

182 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
195 Assuranceraport van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2020

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V., samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2020 en van het resultaat en de kasstromen over 2020, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. te Amersfoort gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2020;
- de volgende overzichten over 2020: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht vermogensmutaties en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020; 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 jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

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

Onafhankelijkheid

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

Onze controleaanpak

Samenvatting en context

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

Het financiële jaar 2020 kenmerkte zich door de aankondiging van de versnelde uitvoering van de reeds ingezette strategie 'Our purpose, Our plan' en de impact van de strategische herstructurering op de jaarrekening en de controle. De invloed op onze controleaanpak zoals hieronder is toegelicht en nader is beschreven in een kernpunt binnen de sectie 'De kernpunten van onze controle'.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de executive board belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In de sectie 'Beoordelingen, schattingen en aannames' onder de paragraaf 'Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling' heeft de executive board de schattingen en aannames die zij als meest kritisch heeft aangemerkt vermeld. Wij hebben de strategische herstructurering aangemerkt als kernpunt vanwege de schattingen van management met betrekking tot de reorganisatievoorzieningen en de bijzondere waardeverminderingen van de activa. Verder waren de schattingen gerelateerd aan de waardering van goodwill en immateriële vaste activa en de waardering van de belastingposities het meest significant en hadden daarmee de meeste impact op onze controle.
Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico en de verrekenbaarheid van latente belastingverplichtingen, hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'.

Een aandachtsgebied in onze controle, die niet als kernpunt is aangemerkt, was de impact van de coronapandemie. Directe en indirecte gevolgen van de coronapandemie hebben impact gehad op de economische activiteiten en marktomstandigheden en daarmee ook impact gehad op de versnelde uitvoering van de strategische herstructurering, waarvoor wij wel een kernpunt hebben aangemerkt. De impact van de coronapandemie op ons controleproces is beperkt geweest. De maatregelen in verband met de coronapandemie hebben ertoe geleid dat onze controle met name via digitale samenwerking is uitgevoerd. Wij zijn in staat geweest om de noodzakelijke waarnemingen (zoals voorraadinventarisaties) ter plaatse uit te voeren en de maatregelen in verband met de coronapandemie heeft onze controle daarom niet significant beïnvloed.

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op mogelijke afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de executive board.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig was voor de controle van een internationaal opererende zuivelonderneming. Wij hebben daarom experts en specialisten op onder meer het gebied van IT-systemen, waardering van goodwill en overige vaste activa, (internationale) belastingposities, financiële instrumenten en pensioenen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

Materialiteit
- Materialiteit: €45 miljoen

Reikwijdte van de controle
- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op achttien groepsonderdelen verdeeld over vijftien landen.
- Door de reisrestricties als gevolg van de coronapandemie hebben we voor de controle van 2020 geen landen bezocht. Als alternatief hebben wij videoconferenties gehouden met de accountants van de componenten, management van beide shared service centers in Hongarije en Maleisië en management van de componenten in Rusland, Nigeria, Duitsland, China, Hong Kong, Pakistan en Indonesië.
- Dekking controlewerkzaamheden: 83% van de geconsolideerde omzet, 89% van het geconsolideerde balanstotaal en 90% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

Kernpunten
- Impact strategische herstructurering
- Waardering van goodwill en immateriële vaste activa
- Waardering van belastingposities

Materialiteit

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

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

Materialiteit voor de groep	€45 miljoen (2019: €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	We gebruikten de vergoeding voor melkleveringen als benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening, in het bijzonder de leden-melkveehouders. De vergoeding voor melkleveringen is een belangrijk kengetal voor de financiële prestaties van de vennootschap.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. Enkele groepsonderdelen zijn gecontroleerd met de statutaire materialiteit op basis van een verplichte lokale controle die ook lager was dan de materialiteit voor de groep als geheel.

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

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen in het resultaat boven de €1 miljoen (2019: €1 miljoen) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole
Koninklijke FrieslandCampina N.V. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De activiteiten van de groep zijn ingedeeld in vier business groups: Consumer Dairy, Specialised Nutrition, Ingredients en Dairy Essentials. De uitvoering en aansturing van de groepscontrole is uitgevoerd langs de lijnen van deze business groups.

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

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

- Internal Control Framework: Wij hebben bij de aansturing van de groepscontrole de verschillende controleteams geïnstrueerd om, zover dit efficiënt en relevant was voor de controle, gebruik te maken van het Internal Control Framework en ons te voorzien van hun observaties omtrent de inrichting en werking hiervan. In de situaties waar het niet effectief of efficiënt was om te steunen op het interne beheersingsraamwerk van de groep, zijn additionele gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.
- Centrale IT-systemen: FrieslandCampina implementeert wereldwijd grotendeels hetzelfde ERP-systeem. Het merendeel van de IT-systemen van de groep wordt centraal aangestuurd. Met behulp van onze IT-specialisten hebben wij de IT general controls (ITGCs) en de IT dependencies van de centraal aangestuurde ERP-systemen getest. Bij deze controle kwamen een aantal niet significante bevindingen naar voren, die wij door middel van aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden hebben opgevolgd. Wij hebben de uitkomsten van onze werkzaamheden met de lokale controleteams gedeeld.
- Shared service centers: FrieslandCampina heeft wereldwijd meerdere financial shared service centers. Aangezien gedurende 2020 in het Nederlandse shared service center het merendeel van de administratie van de Nederlandse ondernemingen is gevoerd, heeft het groepsteam de controle hiervan uitgevoerd. De shared service centers in Maleisië en Hongarije worden door lokale accountants gecontroleerd, zij rapporteren de uitkomsten van hun werkzaamheden aan de verschillende lokale controleteams.
- Voor het richting geven van onze controle hebben wij kennisgenomen van de uitkomsten van de werkzaamheden en rapportages die zijn opgesteld door Corporate Internal Audit. Wij steunen niet op de werkzaamheden, maar waar rlevant 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 zeventien groepsonderdelen in de reikwijdte van de controle betrokken voor een controle van de volledige financiële informatie om voldoende dekking over de jaarrekeningposten te verkrijgen. Daarnaast zijn voor één onderdeel specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening. In totaal hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd bij achttien groepsonderdelen in vijftien landen.

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

Omzet	83%
Balanstotaal	89%
Resultaat voor belasting	90%

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

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

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

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

Wij hebben de accountants van de onder de reikwijdte vallende groepsonderdelen instructies gestuurd. Wij hebben periodiek overleg gehad met de accountants van de groepsonderdelen, waarbij gesproken is over de risico's, de controleaanpak, de voortgang van de controle en, op basis van de rapportages, de bevindingen en conclusies ontvangen van de accountants van de groepsonderdelen. Waar wij dit noodzakelijk hebben geacht, hebben wij dit uitgebreid met het uitvoeren van dossierreviews om de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden te evalueren. Met de financiële directeuren en de accountants van de business groups is afsluitend gesproken over de financiële resultaten, de gehanteerde (belangrijke) schattingen en de bevindingen uit de controle.
In verband met de internationale reisrestricties door de coronapandemie hebben wij in tegenstelling tot voorgaande jaren voor de controle van 2020 geen accountants van groepsonderdelen bezocht, maar als alternatief video-conferenties gehouden. Voor boekjaar 2020 hebben wij minimaal twee videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest. Ook hebben wij video-conferenties met lokaal management bijgewoond voor de shared service centers in Hongarije en Maleisië en de componenten in Rusland, Nigeria, Duitsland, China, Hong Kong, Pakistan en Indonesië. Op basis van onze ervaringen met de accountants van de groepsonderdelen uit voorgaande jaren, de toegenomen frequentie van contacten en aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

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

In lijn met 2019 zijn de waardering van goodwill en immateriële vaste activa en de waardering van belastingposities als kernpunten geïdentificeerd in 2020. Daarnaast is de impact van de strategische herstructurering toegevoegd aan de kernpunten in 2020.

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

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Impact strategische herstructurering	Impact strategische herstructurering
Zie toelichting 5, 8 en 20 van de jaarrekening	
FrieslandCampina heeft gedurende 2020 besloten de in 2018 ingezette strategie 'Our purpose, Our plan' versneld uit te voeren. Als onderdeel hiervan zijn een aantal desinvesteringen en reorganisaties in uitvoering of aangekondigd.	Wij hebben als groepsteam de herstructureringsprogramma's besproken met management en kennisgenomen van de plannen en prognoses en hierop analyses uitgevoerd.
Reorganisatievoorzieningen Mede door de herstructureringen is €67 miljoen aan reorganisatiekosten ten laste van 2020 verantwoord door FrieslandCampina. De meest significante reorganisatievoorzieningen zijn gerelateerd aan: • de herstructurering van de productielocaties in Heilbronn en Keulen (Duitsland); • de overdracht van de activiteiten van het financial shared service center in Wolvega (Nederland) naar Boedapest (Hongarije); • de sluiting van de kaasverpakkingsactiviteiten in Genk (België). De reorganisatievoorzieningen resulteren in toekomstige uitgaande kasstromen en zijn opgenomen voor de meest waarschijnlijke uitkomst en bepaald aan de hand van de sociale plannen en brondata. Door management is rekening gehouden met veronderstellingen zoals aantal medewerkers, verwachte herplaatsingen, natuurlijk verloop en het moment van de uitgaande kasstromen. De berekeningen van de reorganisatievoorzieningen zijn gebaseerd op de beschikbare werknemergegevens (zoals arbeidsverleden en salarisgegevens).	**Reorganisatievoorzieningen** Wij hebben de door management opgestelde berekeningen getoetst voor de meest significante reorganisatievoorzieningen, de herstructurering in Heilbronn en Keulen, de overdracht van het financial shared service center in Wolvega naar Boedapest en de sluiting van de activiteiten in Genk. Ten aanzien van reorganisatieprogramma's bestonden onze werkzaamheden uit het controleren van de juistheid en volledigheid van de berekeningen en het aansluiten en controleren van de onderliggende data (o.a. arbeidsverleden en salarisgegevens). Wij hebben de veronderstellingen (zoals aantal medewerkers, herplaatsingsfactoren, natuurlijk verloop en moment van uitgaande kasstromen) voor de voorzieningen getoetst aan de hand van de reorganisatieplannen en onze kennis van de organisatie en activiteiten. Verder hebben wij vastgesteld dat de verantwoorde reorganisatievoorzieningen voldoen aan de criteria voor opname van IFRS (IAS 37) aan de hand van de onderliggende sociale plannen, de aankondigingen en de interne communicatie waarmee een gerechtvaardigde verwachting over de reorganisaties is geschapen. Wij hebben vastgesteld dat de vereiste toelichtingen inzake deze voorziening en transacties voldoende zijn opgenomen in de jaarrekening 2020. Onze controlewerkzaamheden hebben niet geleid tot significante bevindingen.

Kernpunten

Bijzondere waardeverminderingen van activa

Ten aanzien van de materiële vaste activa wordt door management beoordeeld of er omstandigheden zijn die aanleiding geven tot het uitvoeren van bijzondere waardeverminderingstesten. De herstructureringen hebben geleid tot bijzondere waardeverminderings-testen en uiteindelijk tot €43 miljoen aan bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa, waarvan de meest significante de herstructurering van de productielocaties Heilbronn en Keulen in Duitsland en de voorgenomen sluitingen van de productielocaties in Dronrijp en Rijkevoort betroffen.

Management heeft voor deze bijzondere waardeverminderingstesten de realiseerbare waarde bepaald. Voor een actief is de realiseerbare waarde de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. De bedrijfswaarde is bepaald op basis van de veronderstellingen in het budget en de meerjarenplannen, rekening houdend met de resterende rol van de activa of het bedrijfsonderdeel in de melkverwerking. De reële waarde is bepaald op basis van de veronderstelde opbrengst bij verkoop minus verkoopkosten.

Op basis van haar verdere analyse voor bijzondere waardeverminderingen concludeerde management dat geen verdere bijzondere waarde-verminderingen hoefden te worden verantwoord.

De impact van de herstructurering en aankondigingen is onder andere toegelicht in het verslag van de executive board. Wij hebben dit als kernpunt aangemerkt omdat er belangrijke schattingen van management ten grondslag liggen aan de reorganisatievoorzieningen en de waardering van de activa.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Bijzondere waardeverminderingen van activa

Wij hebben het proces en analyse van management ten aanzien van indicaties die aanleiding geven tot bijzondere waardeverminderingen getoetst en besproken met management.

Wij hebben de berekeningen van de realiseerbare waarde voor de bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot de productielocaties in Heilbronn en Keulen, Dronrijp, Rijkevoort verkregen en de veronderstellingen (zoals de bepaalde reële waarde of resterende bedrijfswaarde gebaseerd op het budget en de meerjarenplannen) getoetst met de plannen van management. Verder hebben wij de restwaarde van de activa getoetst aan de hand van de beschikbare taxatie-rapporten en/of de onderliggende begrotingen, plannen en rapportages van management. Om het vermogen van management ten aanzien van het maken van juiste inschattingen te toetsen, hebben we ook de schattingen van eerdere sluitingen en herstructureringen vergeleken met de uiteindelijke gerealiseerde waarde en geen materiële verschillen geconstateerd.

Ten aanzien van de resterende boekwaarde van activa hebben wij de aansluiting met de activaregisters vastgesteld. Wij hebben daarnaast de notulen van de vergaderingen van de executive board, de auditcommissie en de raad van commissarissen doorgenomen en management bevraagd over het bestaan van andere mogelijke omstandigheden die aanleiding geven tot uitvoeren van bijzondere waardeverminderingstesten. Verder hebben wij de analyses van management getoetst op basis van onderliggende begrotingen, plannen en de interne rapportages van management. Onze controlewerkzaamheden hebben niet geleid tot significante bevindingen.

Kernpunten

Waardering van goodwill en immateriële vaste activa

Zie toelichting 9 van de jaarrekening

Waardering van goodwill

De groep heeft €1.084 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele business groups. De waardering van goodwill is complex en afhankelijk van schattingen door management, die inherent onzeker zijn. Gegeven het materiële belang van goodwill kan een eventuele wijziging in de veronderstellingen een significante invloed hebben op de jaarrekening. Daarom hebben wij de waardering van goodwill aangemerkt als kernpunt van onze controle.

Het toetsen van de waardering van goodwill vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde die op basis van de verwachte verdisconteerde kasstromen wordt berekend. De belangrijkste veronderstellingen bij deze toetsing betreffen de disconteringsvoet, de lange termijngroeivoet, de brutomarge groeivoet en de resultaatontwikkelingen.

Binnen het model wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die met name business group Dairy Essentials vervult bij het verwerken van ledenmelk ('coöperatief karakter'). De compensatie door andere business groups dient ter dekking van verliezen op voornamelijk basiszuivelproducten die worden gerealiseerd doordat alle melk die wordt aangeleverd door leden-melkveehouders dient te worden afgenomen. Deze toerekening is onderhevig aan inschattingen van management. De resultaten die worden gerealiseerd bij activiteiten die een coöperatief karakter hebben zijn toegerekend aan de business groups naar rato van de hoeveelheid ledenmelk die zij verwerken.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Waardering van goodwill en immateriële vaste activa

Waardering van goodwill

Wij hebben de toegepaste waarderingsmethode en de gehanteerde veronderstellingen in het goodwill impairment model en 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 resultaat-ontwikkeling hebben wij een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management (het budget voor 2021 en de meerjarenplannen tot en met 2023). De daling in het resultaat van FrieslandCampina heeft niet geleid tot een impairment, maar heeft wel als gevolg dat de headroom is gedaald ten opzichte van 2019 (zie de toelichting 9 van de jaarrekening).

Wij hebben de afloop van de inschattingen door management in voorgaande jaren geëvalueerd om eventuele risico's te kunnen identificeren. Daarnaast hebben wij het proces dat ten grondslag ligt aan de totstandkoming van deze begrotingen en prognoses getoetst. Wij hebben de veronderstellingen in de door management opgestelde begrotingen en prognoses getoetst door deze te vergelijken met historische resultaten, externe informatie en marktvooruitzichten. De inschattingen zoals gemaakt door management zijn consistent en in lijn met onze verwachting.

Wij hebben management bevraagd over de toerekening van de compensatie die plaatsvindt tussen de business groups en deze getoetst met onderliggende controle-informatie. Hierbij hebben wij specifieke aandacht besteed aan de juiste en consistente toerekening van de verliezen aan de andere business groups en de economische realiteit van deze toerekening. Hierbij zijn geen bijzonderheden gebleken.

Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de toelichting de vereiste informatie bevat over de schattingen, veronderstellingen en sensitiviteiten.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Waardering immateriële vaste activa Ten aanzien van de immateriële activa anders dan goodwill wordt door management beoordeeld of er omstandigheden zijn die aanleiding geven tot het uitvoeren van een bijzondere waardeverminderingstest. Wij hebben bijzondere aandacht voor de waardering gehad gezien de dynamiek in deze internationale groep en de teruglopende operationele resultaten.	**Waardering immateriële vaste activa** Ten aanzien van de waardering van immateriële activa anders dan goodwill hebben wij de analyse van management getoetst op basis van onderliggende begrotingen, plannen en rapportages van management en de consistentie hiervan vastgesteld met de veronderstellingen onderliggend aan het goodwill impairment model. Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de toelichting de vereiste informatie bevat over de gehanteerde schattingen en veronderstellingen.

Kernpunten

Waardering van belastingposities

Waardering van belastingposities

Zie toelichting 7, 19 en 24 van de jaarrekening

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

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

De verwerking en waardering van belastingposities is door de interpretatie van lokale belastingwetgeving (inclusief de lokale acceptatie van de door FrieslandCampina gehanteerde verrekenprijzen) aan schattingen onderhevig. De uitkomst van belastingprocedures kan moeilijk met zekerheid worden voorspeld en kan hierdoor afwijken van de inschatting. Belangrijke data-gegevens voor de bepaling van de latente belastingposities zijn de locale belastingpercentages en termijnen voor verrekening. Verder zijn de veronderstellingen van de gehanteerde begrotingen van belang voor de opgenomen belastingposities.

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

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Waardering van belastingposities

Waardering van belastingposities

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

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

Ten aanzien van de waardering toetsen wij de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de waardering van de latente belastingvorderingen door middel van het aansluiten van de onderliggende begrotingen en prognoses ter onderbouwing van de waardering van latente belastingvorderingen. Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de juiste gegevens gerelateerd aan de lokale belastingregimes zoals belasting-percentages en termijnen voor verrekening van fiscale verliezen zijn toegepast. Wij hebben de consistentie van de gehanteerde begrotingen en prognoses met die onderliggend aan de waardering van goodwill en overige immateriële vaste activa vastgesteld. Vanuit onze controle zijn geen bijzonderheden gebleken. Daarnaast zijn we nagegaan of de vereiste toelichtingen inzake belastingposities en belastingrisico's adequaat zijn opgenomen in toelichting 19 en 24 van de jaarrekening 2020.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie die bestaat uit:

- dit is FrieslandCampina;
- verslag executive board;
- corporate governance;
- de overige gegevens;
- overzichten; en
- bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Onze benoeming

Wij zijn op 30 april 2015, op voordracht van de raad van commissarissen, door de algemene vergadering benoemd als externe accountant van FrieslandCampina N.V. Deze benoeming wordt jaarlijks herbevestigd door de algemene vergadering. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van vijf 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 controle-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

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

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

Amsterdam, 19 februari 2021

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door J.E.M. Brinkman RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2020 van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de executive board en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de executive board gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert.

Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

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

Assurancerapport bij de duurzaamheidsinformatie 2020

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 2020 van Koninklijke FrieslandCampina N.V., te Amersfoort (hierna: "FrieslandCampina"), niet in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van duurzaamheid; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar geëindigd op 31 december 2020,

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend 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 2020, zoals opgenomen in de volgende secties in het jaarverslag (hierna: "de duurzaamheidsinformatie"):

- Dit is FrieslandCampina
- Kerncijfers 2020
- Woord vooraf
- Nourishing by nature
- Waarde creëren
- In dialoog met stakeholders
- Verslag executive board, met uitzondering van de paragrafen 'Vooruitzichten 2021', 'Risicobeheersing', 'Managementverklaring' en 'Verantwoordelijkheidsverklaring';
- Bijlage 'HR-data 2020'.

De duurzaamheidsinformatie omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van FrieslandCampina ten aanzien van duurzaamheid en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2020.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assuranceopdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Deze beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheids-informatie'.

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

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

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

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

Verslaggevingscriteria

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

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

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

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

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

Verantwoordelijkheden voor de duurzaamheidsinformatie en de beoordeling

Verantwoordelijkheden van de executive board en de raad van commissarissen

De executive board van FrieslandCampina is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de paragraaf 'verslaggevingscriteria', inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de executive board gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheids-informatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in bijlagen 'Begrippen-lijst' en 'Toelichting' van het jaarverslag.

De executive board is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de executive board noodzakelijk acht om het opstellen 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 duurzaamheids-informatie

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 beoordelings-opdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

Uitgevoerde werkzaamheden

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

Onze werkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de executive board.
- Het verkrijgen van inzicht in de verslaggevingsprocessen die ten grondslag liggen aan de duurzaamheidsinformatie inclusief het op hoofdlijnen kennisnemen van de interne beheersing, voor zover relevant is voor onze beoordeling.
- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de 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 bezoeken van locaties om op lokaal niveau brongegevens te valideren en de opzet en implementatie van interne controle- en validatieprocedures te evalueren. Wij hebben (digitale) locatiebezoeken aan een melkveehouder en een productielocatie in Nederland uitgevoerd.
  - 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, 19 februari 2021

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door J.E.M. Brinkman RA

Overzichten

199 Meerjarenoverzicht
200 Melkprijsoverzicht
201 Raad van Commissarissen
204 Executive leadership team

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2020	2019[4]	2018	2017	2016
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	11.140	11.297	11.553	12.110	11.001
Bedrijfsresultaat	268	432	342	444	563
Winst	79	278	203	227	362
Melkprijs[1]					
Garantieprijs[2]	34,46	35,66	36,05	37,96	28,38
Contante nabetaling[3]		1,07	0,46	1,03	2,19
Reservering ledenobligaties		0,31	0,13	0,30	1,25
Weidegangtoeslag	0,66	0,65	0,63	0,60	0,29
Ondernemingsbijdrage Foqus Planet	0,24				
Bijzondere toeslagen	0,36	0,26	0,16	0,12	0,15
Melkprijs	35,72	37,95	37,43	40,01	32,26
Balans					
Balanstotaal	8.716	9.049	8.823	9.046	9.318
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	1.573	1.463	1.304	1.287	1.309
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.517	3.450	3.260	3.229	3.221
Nettoschuld	1.091	1.278	1.287	1.400	1.225
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	737	567	619	418	850
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	–443	–185	–490	–414	–955
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	456	441	362	368	307
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	40,4	38,1	36,9	35,7	34,6
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	23.877	23.816	23.769	23.675	21.927
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.064	10.020	10.375	10.716	10.774

1 In euro's per 100 kilo melk
2 Exclusief btw. Voor 2020 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose. Voorgaande jaren bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.
3 Als gevolg van wijzigingen in de juridische structuur is de term 'prestatietoeslag' vanaf 1 januari 2020 gewijzigd in 'contante nabetaling'.
4 Met ingang van 2019 is IFRS16 – Leases toegepast, waardoor onder meer de nettoschuld en het balanstotaal toegenomen is.

Melkprijsoverzicht

In euro's per 100 kg melk

	2020	2019
Vetprijs	12,22	12,84
Eiwitprijs	19,74	20,20
Lactoseprijs	2,50	2,62
Garantieprijs[1]	**34,46**	**35,66**
Contante nabetaling[2]		1,07
Weidegangtoeslag[3]	0,66	0,65
Ondernemingsbijdrage Foqus Planet[4]	0,24	
Bijzondere melkstromen[5]	0,36	0,26
Contante prijs	**35,72**	**37,64**
Reservering ledenobligaties		0,31
Melkprijs	**35,72**	**37,95**
Rente op ledenobligaties	0,46	0,47
Algemene reserve[6]	–0,46	1,58
Prestatieprijs	**35,72**	**40,00**

1 Exclusief btw. Voor 2020 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose en voor 2019 bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.
2 Als gevolg van wijzigingen in de juridische structuur is de prestatie toeslag vanaf 1 januari 2020 gewijzigd in contante nabetaling.
3 Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2020 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 0,66 euro per 100 kilo melk.
4 Melkveehouders ontvangen over 2020 een Foqus planet bijdrage van EUR 24 miljoen, middels een generieke toeslag van EUR 0,125 per 100 kilo melk en een bedrag voor duurzame ontwikkeling. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit EUR 0,24 per 100 kilo melk.
5 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van Landliebe-melk, VLOG toeslag en On the Way to PlanetProof en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijs voor biologische melk en de uitbetaalde garantieprijs. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit EUR 0,36 per 100 kilo melk.
6 Inclusief het eigenvermogen uit minderheidsbelangen dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder.

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, Voorzitter Agro Agenda Noord Nederland, Lid Grondkamer Noord, Lid bestuur van NCR (Nationale Coöperatieve Raad)

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

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

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

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

Erwin (W.M.) Wunnekink (1970)

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

Wout (W.) Dekker (1956)

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

René (D.R.) Hooft Graafland (1955)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Overige functies Lid raad van commissarissen Koninklijke Ahold Delhaize N.V., Voorzitter raad van commissarissen Lucas Bols N.V., Voorzitter bestuur Stichting African Parks Foundation, Voorzitter bestuur 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

Frans (F.A.M.) van den Hurk (1967)

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

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

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

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

Elze (E.) Jellema (1979)

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

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

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

Hans (H.) Stöcker
(1964)

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

Auditcommissie

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

Remuneratie- en benoemingscommissie

Wout Dekker, voorzitter
Frans Keurentjes
Erwin Wunnekink

Executive leadership team

Executive board

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

Functie Chief Executive Officer
Benoeming 1 januari 2018
Nationaliteit Nederlands
Verantwoordelijk voor
Business groups
Cooperative Affairs
Corporate Affairs
Corporate Human Resources
Corporate Internal Audit
Corporate Legal & Company Secretariat,
Corporate Research & Development
Corporate Strategy & Transformation
Corporate Supply Chain

Nevenfuncties Voorzitter Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO), Lid bestuur AgriNL, Lid raad van commissarissen van Het Koninklijk Concertgebouw N.V., Lid raad van commissarissen C&A A.G. (per 25 januari 2021)

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

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

Nevenfuncties Lid raad van toezicht The Ocean Cleanup

Overige ELT-leden

Roel van Neerbos
President FrieslandCampina Consumer Dairy

Berndt Kodden
President FrieslandCampina Specialised Nutrition

Hans Meeuwis
President FrieslandCampina Dairy Essentials

Herman Ermens
President FrieslandCampina Ingredients

Geraldine Fraser
Global Director FrieslandCampina Human Resources

Margrethe Jonkman
Global Director FrieslandCampina Research & Development

Roman Scieszka
Global Director FrieslandCampina Supply Chain

Bijlagen

206 Belangrijkste risico's en opkomende trends
212 Stakeholderdialoog
227 Duurzaamheidsdoelstellingen 2020
228 Toelichting materialiteitsmatrix
230 GRI-tabel
236 HR-data 2020
237 Begrippenlijst
240 Toelichting

Belangrijkste risico's en opkomende trends

FrieslandCampina is actief in een aanzienlijk aantal landen en product-marktcombinaties. Dit betekent dat de vennootschap kan worden blootgesteld aan een groot aantal risico's en trends. De executive board heeft risico's vastgesteld die als grootste risico's kunnen worden beschouwd op basis van de waarschijnlijkheid van voordoen en/of impact. Hieronder staat een overzicht van de belangrijkste risico's en trends, inclusief de mitigerende maatregelen. Deze risico's zijn tevens gerelateerd aan de stakeholder materialiteits-matrix (zie pagina 21).

Belangrijkste risico's en opkomende trends	Risicobereidheid	Beperkende maatregelen
Cyberbeveiliging	Laag tot geen	
Technologieën en processen die dienen om IT-netwerken (computers, programma en gegevens) te beschermen kunnen wellicht niet voldoende zijn om FrieslandCampina te beschermen tegen aanvallen, schade of ongeoorloofde toegang. Dit kan leiden tot verstoring van bedrijfsprocessen, verlies van vertrouwelijke informatie en financiële schade en reputatieschade. In verband met het coronavirus is de cyberactiviteit in het algemeen toegenomen. De lockdowns in veel landen hebben werknemers gedwongen thuis te werken (iets wat waarschijnlijk ook in de toekomst onderdeel van de manier van werken zal blijven uitmaken), terwijl de georganiseerde misdaad het aantal phishing-, malware- en fraude-aanvallen heeft opgevoerd, met nog slimmere, geavanceerde technologie. De toegenomen digitalisering (zoals het *Internet of Things*) brengt nieuwe risico's met zich mee, doordat aanvallers steeds beter in staat blijken te zijn gaten in de beveiliging van ICT-systemen en -infrastructuur te vinden.	De vennootschap accepteert kleine risico's van operationele verstoring, mits dit geen negatieve gevolgen heeft voor klanten of de bedrijfscontinuïteit. FrieslandCampina streeft ernaar te allen tijde te voldoen aan de toepasselijke wet- en regelgeving.	Het cyberveiligheidsplan is aan voortdurende ontwikkeling en verbetering onderhevig. Er is een nieuw Security Operations Centre opgezet om cyberdreigingen te voorkomen, te detecteren en erop te reageren. Door regelmatig onderhoud van ICT-systemen, kwetsbaarheidstesten, bedrijfscontinuïteitsprocedures, e-Learning en bewustzijnscampagnes, toegangsbeheer en reductieprogramma's m.b.t. functiescheidings-conflicten wordt de veiligheid van de ICT-systemen en -infrastructuur vergroot. Er wordt een uitgebreid ICT-netwerkbeveiligingsprogramma uitgerold om de fabrieken te 'af te schermen' en de digitale veiligheid van de toeleveringsketen te vergroten.

Belangrijkste risico's en opkomende trends	Risicobereidheid	Beperkende maatregelen
Evenwichtig Bedrijfsportfolio Een onevenwichtig bedrijfsportfolio (producten, merken, markten, geografie, distributiekanalen) kan de vennootschap blootstellen aan substantiële schommelingen in de bedrijfsresultaten (bijv. als gevolg van economische ontwikkelingen die de lokale vraag beïnvloeden, maar ook externe invloed van wijzigingen in de regelgeving). Dit kan van invloed zijn op de netto-omzet en het winstgroeipotentieel (op de lange termijn). Door de gevolgen van het coronavirus en andere geopolitieke gebeurtenissen op opkomende markten en specifieke product-/marktsegmenten (zoals IFT in Hongkong en China) neemt het bedrijfsportfolio-risico toe.	**Gebalanceerd** De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische langetermijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	De versnelde implementatie van de 'Our Purpose, Our Plan 2.0'-strategie is gericht op doorlopende ontwikkeling van het bedrijfsportfolio, zodat aan de voedingsbehoeften en nieuwe klantentrends kan worden voldaan. Deze initiatieven zijn nauw verbonden met de *Innovatie-roadmap* van de vennootschap. Daarnaast is door de uitbreiding van de portfolio de dekking van bepaalde geografieën en distributiekanalen verbeterd. Samenwerkingsverbanden, overnames en afstotingen vormen een wezenlijk onderdeel van de doorlopende ontwikkeling van de portfolio.
Financieel Er zijn verschillende financiële risico's die van invloed zijn op FrieslandCampina's financiële positie met een overschot of tekort aan geldmiddelen en kapitaal in het algemeen tot gevolg, zoals blootstelling aan rentestanden, valutaschommelingen, en risico's die verband houden met grondstoffenprijzen en kredietrisico's. Dit vereist stabiele financiering (vermogen vs. schuld). De uitvoering van de strategie van de vennootschap hangt af van de beschikbaarheid van financiële middelen, zoals financiering van leden en externe financiering. Externe economische omstandigheden hebben gevolgen voor de financiële positie, omdat druk op de winst tot ongunstige ontwikkelingen in de financiële positie, investeringsmogelijkheden en groei van de vennootschap kan leiden.	**Gebalanceerd** De vennootschap is bereid een gematigde impact van externe ontwikkelingen op haar financiële positie te accepteren (indicatie: 5%-10% van de totale EBIT).	Er gelden strikte procedures voor het stellen van doelen, het voorbereiden van budgetten en het bijhouden van prestaties om het werkkapitaal, de *EBIT* en de kasstromen te beheren. Er zijn convenanten overeengekomen, die streng worden bewaakt. Als onderdeel van de versnelde invoering van de *'Our Purpose, Our Plan 2.0'*-strategie zijn verdere initiatieven genomen om niet-kernactiviteiten af te stoten, de ledenfinanciering toekomstbestendig te maken en toegang tot externe financiering te verkrijgen, waarmee een sterkere financieringsstructuur is gecreëerd. Dit wordt gecombineerd met een sterke focus op het genereren en plannen van kasstromen. In 2019 heeft FrieslandCampina een externe kredietbeoordeling verkregen om tegen gunstige tarieven toegang tot externe financiering te krijgen. In 2020 heeft FrieslandCampina een hybride obligatie op de aandelenmarkt van Dublin uitgebracht, waarmee een verdere stabielere financiering is bereikt. Om deviezen- en kredietrisico's af te dekken zijn voortdurend toezicht op economische ontwikkelingen en scenarioanalyses een vast onderdeel van het financiële beheersproces en de gevestigde programma's.

Belangrijkste risico's en opkomende trends	Risicobereidheid	Beperkende maatregelen
Geopolitiek en politiek Geopolitieke gebeurtenissen die van invloed zijn op de mogelijkheid van de vennootschap om in bepaalde landen actief te zijn en een grote invloed hebben op de lokale vraag, het kredietrisico en de volatiliteit van de valuta. Voorbeelden hiervan zijn politieke en sociale onrust, onzekerheid in verband met naderende verkiezingen, terrorisme, protectionisme en import-/handels beperkingen. Fluïde wet- en regelgeving leidt tot aanvullende uitdagingen. Het coronavirus heeft een aanzienlijke geopolitieke invloed gehad, van een hogere mate van protectionisme tot het sluiten van grenzen en lockdowns. In Nigeria heeft de daling in de olieprijzen geleid tot import-restricties voor landbouwproducten. Daarnaast heeft de Brexit tot op zekere hoogte ook zijn weerslag gehad op dit risico.	**Gebalanceerd** De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische langetermijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	Met geopolitieke gebeurtenissen en uitdagingen wordt omgegaan door verdere verbetering van FrieslandCampina's External Affairs. Het is belangrijk de lokale markten verder van de waarden van FrieslandCampina te doordringen en ervoor te zorgen dat FrieslandCampina toegang heeft tot relevante stakeholders bij de lokale overheid. Er worden Business Continuity Plans (BCP) ontwikkeld voor de markten met de hoogste geopolitieke risico's, ondersteund door doorlopend toezicht op gebeurtenissen die het bereiken van strategische doelen op de lange termijn kunnen beïnvloeden. Voor de markten waar meer protectionisme plaatsvindt, worden maatregelen genomen om alternatieve routes naar de markt te vinden en/of de regionale en lokale productie op te voeren.
Afstemming met leden-melkveehouders Afstemming tussen de vennootschap, de coöperatie en de leden-melkveehouders is essentieel in het nemen en doorvoeren van tijdige besluiten en het vermogen daadkrachtig te opereren om goed te kunnen concurreren. In 2020 waren er (in de gehele Nederlandse landbouw-industrie) meer boerenprotesten. Met name kwesties op het gebied van duurzaamheid (CO_2, stikstof, Natura2000, enz.) vereisen aandacht.	**Gebalanceerd** De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische langetermijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	De vennootschap en de coöperatie hebben projecten en communicatie-programma's opgezet om een voortdurende dialoog met elkaar en met leden-melkveehouders te bevorderen. Gezien de ontwikkelingen in 2020 worden alternatieve manieren bekeken om belangrijke onderwerpen te bespreken die op de industrie van invloed zijn. Met de ledenraad is een nieuwe opzet van de governance overeengekomen, die de dialoog met specifieke delegaties van de leden-melkveehouders over bepaalde onderwerpen verbetert.

Belangrijkste risico's en opkomende trends	Risicobereidheid	Beperkende maatregelen
Productkwaliteit en voedselveiligheid Slechte kwaliteit of contaminatie van producten die een gevaar voor de gezondheid van de consument vormen of zelfs tot een verandering in de kwaliteitsperceptie van consumenten of overheidsorganisaties leidt, kan ernstige gevolgen hebben voor de reputatie en de marktpositie van de vennootschap. Alle genomen kwaliteitsmaatregelen ten spijt blijft dit een belangrijk inherent risico; een ernstig voedselveiligheidsincident kan een grote invloed op de vennootschap hebben.	**Geen** De vennootschap handhaaft de hoogste normen voor voedselkwaliteit en voedselveiligheid, met een *zero tolerance*-beleid ten aanzien van risico's. De gezondheid van consumenten mag onder geen beding in gevaar komen.	FrieslandCampina's Golden Quality Rules worden overal ter wereld ingevoerd en op de productielocaties wordt doorlopend geïnvesteerd in kwaliteit en campagnes om het kwaliteitsbewustzijn te vergroten. De op de eigen locaties van de vennootschap, bij leden-melkveehouders en bij toeleveranciers geïntroduceerde kwaliteitsprogramma's worden regelmatig door zowel interne als externe partijen gecontroleerd. Daarnaast worden alle programma's ondersteund door transparante rapportages van het management over kwaliteitstrends en -incidenten, waarmee voortdurend kennis en optimale werkwijzen tussen de productielocaties worden gedeeld.
Reputatie Reputatieschade van de vennootschap of de zuivelsector (in de ogen van groepen stakeholders) kan leiden tot verlies van consumenten/klanten, verlies van marktaandeel en verlies van netto-omzet op belangrijke markten, en tot een verminderd vermogen het vertrouwen effectief te herwinnen. De constante druk op de zuivelsector, bijv. door kwesties met betrekking tot regels op het gebied van stikstof- en CO_2-niveaus in Nederland en de reactie van meer geradicaliseerde boeren hebben een negatieve invloed op de reputatie van de sector.	**Laag tot geen** De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische langetermijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	De vennootschap werkt doorlopend aan wereldwijde en lokale duurzaamheidsprogramma's. External Affairs-teams zijn proactief betrokken bij de communicatie met stakeholders en mediatoezicht- en crisisbeheeractiviteiten. Er zijn initiatieven opgezet om lokale en wereldwijde samenwerkingen in te zetten om de zuivelagenda verder te ontwikkelen, onder andere op het gebied van duurzaamheid, betaalbare voeding, gezond eten, gespecialiseerde voeding, eerlijke handel en verantwoorde marketing.

Belangrijkste risico's en opkomende trends	Risicobereidheid	Beperkende maatregelen
Operationele risico's Door afhankelijkheid in de toeleveringsketen kan een verstoring van grote invloed zijn. Tekorten in de infrastructuur en (prijs)schommelingen in de toelevering en beschikbaarheid van grondstoffen kan tot inefficiëntie, vertragingen, gebrekkige kwaliteit en/of hogere kostenniveaus leiden.	**Gebalanceerd** De vennootschap streeft ernaar haar toeleveringsketen verbeteren en de impact van eventuele onvoorziene storingen voor haar bedrijfsactiviteiten te beperken.	Het Supply Chain Unlock-programma heeft de kosten-/prestatieverhoudingen aanzienlijk verbeterd en FrieslandCampina's toeleveringsketen versterkt. Belangrijker nog is dat in 2019 problemen in de toeleveringsketen van IFT (locatie Beilen) zijn aangepakt, en de prestaties in 2020 daardoor aanzienlijk zijn verbeterd. Investeringen in verbeteringen van de operationele techniek (lokale ICT in de toeleveringsketen) hebben effect, met stabiele operationele prestaties en continuïteit als resultaat. Voor essentiële grondstoffen worden strategieën op de lange termijn ingevoerd. Het aantrekken van een flink aantal back-up leveranciers en verschillende verbeteringen in het netwerk waarborgen flexibiliteit en betrouwbaarheid van de toeleveringsketen.
Calamiteiten Natuurlijke en door mensen veroorzaakte rampen, de invloed van klimaatverandering en pandemieën, zoönosen en andere gebeurtenissen die buiten de invloedssfeer van de vennootschap liggen, kunnen een grote invloed hebben op de economische situatie, de vraag van klanten en de productiecontinuïteit, mogelijk gedurende langere tijd. Het coronavirus heeft een aanzienlijke, ongekende impact gehad. De impact op de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten is een leerschool geweest. Enkele van de Aziatische locaties kregen te maken met natuurrampen, zoals tyfoons en overstromingen.	**Gebalanceerd** De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische langetermijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	FrieslandCampina streeft ernaar de impact van onvoorziene storingen op haar bedrijfsactiviteiten te beperken. Het risico van natuurrampen blijft, ondanks de voortdurende inspanningen om de impact van dergelijke gebeurtenissen te beperken, echter altijd aanwezig. De calamiteiten- en bedrijfscontinuïteitsplannen zijn op verschillende scenario's ingesteld en dienen om onderbrekingen van de toeleveringsketen en andere activiteiten te voorkomen (bijv. overstromingen, aardbevingen, pandemieën, zoönosen). De lering die uit de coronapandemie is getrokken, worden in rampenplannen opgenomen, zo zijn crisisteams ingesteld, reactieplannen opgesteld en bedrijfsuitvoering op afstand is mogelijk gemaakt. Uit eerdere lessen wordt lering getrokken om flexibiliteit van de bedrijfsactiviteiten in de toekomst te garanderen.

Belangrijkste risico's en opkomende trends	Risicobereidheid	Beperkende maatregelen
Economische situatie Verslechterende economische omstandigheden (zoals een afzwakkende economie, recessies, hoge inflatie, valutadevaluatie, hogere werkloosheid) die de koopkracht van consumenten (die daardoor overstappen op huismerken) en de bedrijfsgezondheid van klanten/B2B-collega's en partners beïnvloedt. Negatieve economische ontwikkelingen kunnen een directe invloed hebben op de winstgevendheid en financiële positie van de vennootschap. Het coronavirus heeft een economische impact gehad, en zal dit de komende 2-3 jaar blijven hebben. De invloed daarvan was met name te voelen in Nigeria (een daling in de vraag naar olie, wat zijn weerslag had op de kas-stromen in Amerikaanse dollar in Nigeria, wat weer invloed had op de koopkracht van consumenten) en de horeca.	**Gebalanceerd** De vennootschap is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zolang de strategische lange termijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen.	In verband met de coronacrisis namen kredietbeheeractiviteiten toe en werd wereldwijd met klanten samengewerkt om krediet- en betalings-problemen aan te pakken, met het oog op de lange termijn. Het Dairy Development Programma is uitgebreid met de vestiging van een lokale melkveehouderij in Nigeria. Hiermee wordt voldaan aan de wens van Nigeria om op de lange termijn de import van landbouwproducten te beperken. De versnelde invoering van de *'Our Purpose, Our Plan 2.0'*-strategie betreft verschillende onderwerpen op basis waarvan FrieslandCampina op de lange termijn robuuster moet worden gemaakt.

Stakeholderdialoog

FrieslandCampina is continu in gesprek met een breed scala aan stakeholders met uiteenlopende belangen. Deze gesprekken vinden plaats door medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie en zijn vaak onderdeel van het dagelijks werk. De onderstaande tabel geeft een globaal overzicht van stakeholders waarmee FrieslandCampina in 2020 contact onderhoudt, de besproken onderwerpen en de acties die hieruit zijn voortgevloeid.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Non-gouvernementele organisaties (ngo's) en belangenorganisaties		
Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO)	Als bestuurslid allerlei zaken besproken die de sector aangaan, van cao tot duurzaamheid, kwaliteitszaken en voeding en gezondheid.	Onder andere communicatie over de kracht van zuivel, samenwerking in ketenpartijen als de belangenorganisatie ZuivelNL.
Duurzame zuivelketen (DZK)	Zaken besproken m.b.t. klimaat en energie, diergezondheid en dierenwelzijn, weidegang, biodiversiteit en milieu.	Uitvoering van de vastgestelde doelen van de Duurzame Zuivelketen voor 2030. O.a. uitvoering van het klimaatakkoord, kringlooplandbouw, continue verbetering diergezondheid en -welzijn etc.
BoerenNatuur	Samenwerking (via DZK) aan de ontwikkeling van registratie-systeem voor natuur- en landschapsbeheer door melkvee-houders.	Borging natuur- en landschapscriteria voor het marktconcept 'On the way to PlanetProof'. Ontwikkeling van de herkenning van kruidenrijk grasland via remote sensing techniek i.s.m. Wageningen University & Research.
Global Dairy Platform (GDP)	Samenwerking met andere zuivelbedrijven, verenigingen en wetenschap om – in relatie tot de SDG's – de rol van zuivel in voeding en de rol van de sector in duurzame landbouw aan te tonen en kenbaar te maken.	Plan opgesteld om dit binnen de samenwerking te realiseren.
Wereld Natuur Fonds	Overleg aangaande de Stichting Biodiversiteitsmonitor en overleg over het Deltaplan Biodiversiteitshersel.	In een aantal gebieden in Nederland wordt de biodiversiteitsmonitor gebruikt als basis voor beloningen van melkveehouders (i.s.m. WNF, Vogelbescherming en Natuurmonumenten).
Natuurmonumenten	Ontwikkeling van verdienmodellen voor melkveehouders voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer.	Commerciële samenwerking met Natuurmonumenten verder versterkt. In een aantal kleine gebieden wordt met een groep melkveehouders daadwerkelijk samengewerkt met Natuurmonumenten als partner voor het marktconcept 'On the way to PlanetProof'.
Vruchtbare Kringloop Achterhoek en Liemers (VKA)	Verbetering milieukwaliteit, waterbeheer en bodemvrucht-baarheid op melkveebedrijven. Het bespreken van de ontwikkeling van het 'Markemodel' een nieuw regionaal sturingsmodel voor verbeteren inkomsten voor de melkveehouder.	Partnerschap met VKA ten aanzien van het verduurzamen en toekoms-bestendig maken van de melkveehouderij.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Vogelbescherming	Initiatieven om in bepaalde gebieden in Nederland met terreinbeheerders en ngo's melkveehouders te steunen in actief beheer van de vogelstand.	Samenwerking in het Fonds Versterking Weidevogelbeheer in samenwerking met BoerenNatuur. In een aantal gebieden in Nederland wordt de biodiversiteitsmonitor gebruikt als basis voor beloningen van melkveehouders (i.s.m. WNF, Vogelbescherming en Natuurmonumenten).
Stichting Natuur & Milieu	Namens NZO overleg over de inhoud van het uiteindelijke akkoord van de Klimaattafel voor Landbouw en Landgebruik en overleg in het kader van de scenariostudie over de toekomst van de landbouw in Nederland.	Het Klimaatakkoord. Scenariostudie.
Greenpeace	Namens NZO overleg over de inhoud van het uiteindelijke akkoord van de Klimaattafel voor Landbouw en Landgebruik. Vanuit FrieslandCampina overleg over het beleid aangaande de aankoop van palmolie.	Het Klimaatakkoord. Uitgebreide informatie beschikbaar gesteld op de website over aankoop en leveranciers van palmolie.
Dierenbescherming	In het kader van de nieuwe doelen van de Duurzame Zuivelketen (zie DZK) bespreking continue verbetering van diergezondheid en -welzijn van melkkoeien en kalveren .	De uitvoering van de nieuwe doelen van de Duurzame Zuivelketen (zie DZK).
Agriterra	Inzet van medewerkers van FrieslandCampina om klanten van Agriterra/(zuivel)coöperaties in diverse delen van de wereld te professionaliseren.	Inzet van 6 medewerkers en 1 lid-melkveehouder van FrieslandCampina gedurende 2 expertmissies en 5 online adviesopdrachten voor coöperaties in Afrika en Azië.
Dutch Sustainable Growth	Hoe creëren we duurzame groei en hoe blijven we internationaal hierbij voorop lopen. Expertbijeenkomsten inzake 'responsible sourcing supply-chain', investor relation & reporting.	Er worden nieuwe verdienmodellen gecreëerd en opgeschaald Infographics gegenereerd inzake Circular Economy for Plastics.
Dutch Biorefinery Cluster (DBC)	Missie, strategie en activiteiten DBC aangescherpt. Routekaart bio-grondstoffen mee ontwikkeld.	Position paper Water geschreven. Visuals gemaakt voor circulaire landbouw bij aangesloten keten-bedrijven
JOGG	Support leefstijleducatieprogramma's.	Implementatie Platform Iedereen Fit op School (t/m juni).
Platform Sterke Botten	Het belang van sterke botten onder de aandacht brengen.	FrieslandCampina is partner van het Platform Sterke Botten; ondersteuning educatief item over gezonde botten, voeding en bewegen in Corpus.
Access to Nutrition Foundation	Beleid, managementsysteem, uitvoering en openbaarmaking met betrekking tot voeding en marketing van borstvoeding vervangende producten (BMS).	Input geleverd ten behoeve van Global Index 2021.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Handels- en industrieverenigingen		
Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI)	Ontwikkeling van Webdossiers (NVWA) m.b.t. etikettering, additieven, voedings- en gezondheidsclaims, nieuwe voedingsmiddelen, en voeding voor specifieke groepen.	Via het lidmaatschap van FNLI is input geleverd.
International Dairy Federation (IDF)	Discussies binnen Codex (CCFL / CCNFSDU / CCFA) op het gebied van onder andere etikettering, additieven, nutriënten-profielen en front-of-pack labeling.	Via het nationale lidmaatschap van IDF is input geleverd.
European Dairy Association (EDA)	Discussies in Europa op het gebied van o.a. handelsaangelegenheden, marktbeheer, etikettering, claims, duurzaamheid, hygiëne, additieven en contaminanten.	Via het nationale lidmaatschap van de NZO in de EDA is input geleverd.
Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO)	Discussies m.b.t. zuivelwetgeving: etikettering, voeding, contaminanten, hygiëne, kwaliteit en handelspolitieke zaken.	Bijdragen aan discussies met als uitgangspunt het verbeteren van Nederlandse zuivelproducten in brede zin.
International Special Dietary Foods Industries (ISDI)	Ontwikkelingen binnen Codex (CCNFSDU / CCFL / CCFA, CAC) m.b.t. onder andere herziening van de Codex standaard voor opvolgzuigelingenvoeding, labeling, additieven, referentie inname (NRVs).	Via het nationale lidmaatschap van ISDI is input geleverd.
Specialised Nutrition Europe (SNE)	Discussies m.b.t. EU wetgeving voor zuigelingenvoeding, o.a. biologische producten, zuigelingenvoeding op basis van hydrolisaten, oorsprongsverklaring.	Input m.b.t. beoordeling van haalbaarheid en toepasbaarheid van de voorgestelde nieuwe vereisten.
Vereniging van Nederlandse Fabrikanten van Kinder- en Dieetvoedingsmiddelen (VNFKD)	Ontwikkelingen met betrekking tot kindervoeding in Nederland onder andere concept warenwetbesluit peutermelk, zelfregulering (gedragscode reclame zuigelingenvoeding).	Via het lidmaatschap van VNFKD is input geleverd.
EU Pledge	Gedragscode met afspraken van Europese voedingsmiddelenbedrijven over verantwoorde marketing gericht op kinderen.	Bijdragen aan discussies over EU Pledge strategie en EU Pledge voedingskundige criteria.
Sustainable Agricultural Initiative (SAI) dairy working group		Uitvoeren Pilot Self-Assessment Sustainable Soy in samenwerking met WWF.
Dairy Sustainablility Framework	Samenwerking met wereldwijde spelers in de zuivelindustrie voor universele aanpak in verduurzaming van de sector en zuivelproducten, onder andere via het SAI platform.	Lancering van een wereldwijde aanpak (B2B) om efficiënte inkoop van duurzame zuivelproducten te faciliteren en meetbare vooruitgang op het gebied van duurzaamheidsprioriteiten aan te tonen.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Wetenschap en kennis		
Universiteit van Kebangsaan, Maleisië	Voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen Uitvoering en gegevens analyse van het SEANUTS-onderzoek.	Gegevensverzameling voltooid op basis waarvan inzicht kan worden gekregen in hoe wij de voedingsstatus van kinderen kunnen verbeteren.
Universiteit van Mahidol, Thailand	Voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen Uitvoering en gegevens analyse van het SEANUTS-onderzoek.	Gegevensverzameling voltooid op basis waarvan inzicht kan worden gekregen in hoe wij de voedingsstatus van kinderen kunnen verbeteren.
Universiteit van Indonesië	Voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen Uitvoering en gegevens analyse van het SEANUTS-onderzoek.	Gegevensverzameling voltooid op basis waarvan inzicht kan worden gekregen in hoe wij de voedingsstatus van kinderen kunnen verbeteren.
National Institute of Nutrition, Vietnam	Voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen Uitvoering en gegevens analyse van het SEANUTS-onderzoek.	Begonnen met gegevensverzameling op basis waarvan inzicht kan worden gekregen in hoe wij de voedingsstatus van kinderen kunnen verbeteren.
Universiteit van Harokopio, Griekenland	Melkvet voor zuigelingenvoeding.	Voedingsonderzoek verricht, waarvan de resultaten zijn gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift.
Cincinnati Children's Hospital Medical Centre	Humane melksuikers voor zuigelingenvoeding.	Begonnen met gegevensverzameling, vertraagd door COVID-19.
Mahidol University	Eiwit kwaliteit voor zuigelingen voeding.	Begonnen met gegevensverzameling, vertraagd door COVID-19.
National Pediatrics Association Vietnam	Inventarisatie Darmklachten bij zuigelingen en jonge kinderen.	Voedingsonderzoek verricht, waarvan de resultaten worden gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift.
Surrey University, UK	Relatie tussen voeding en stress gerelateerde uitkomsten.	Begonnen met gegevensverzameling, vertraagd door COVID-19.
Lagos State University, Nigeria	Effect van dieetverbetering bij kinderen.	Voedingsonderzoek verricht, waarvan de resultaten gepubliceerd worden in een wetenschappelijk tijdschrift.
Wageningen University	Fundamentele effecten van melkcomponenten op humane cellijnen.	Begonnen met gegevensverzameling.
University Medical Center Amsterdam	Behandeling van darmklachten bij jonge kinderen.	Begonnen met gegevensverzameling, vertraagd door COVID-19.
Wageningen Universiteit & Research	Verbeteren van de betrouwbaarheid van duurzaamheidsdata, onder meer in de KringloopWijzer. Via de Duurzame Zuivelketen, diverse PPS'en zoals Lactatie op Maat, Biomarkers voor het meten van welzijn melkvee etc. Onderzoeken naar verlaging van ecologische voetafdruk door middel van koolstofvastlegging in de bodem, effect van mestvergisting op emissies uit mest, optimaliseren fok-programma's en voerstrategieën. Onderzoek naar suikerverlaging van producten.	Verbeterde berekeningen rondom de KringloopWijzer, waarmee melkvee-houders beter kunnen sturen op de mineralen-kringloop. Sturing innovatieagenda op verlagen ecologische voetafdruk. Via de Duurzame Zuivelketen, inventarisatie voor een berekening van een integrale indicator voor biodiversiteit. Wageningen University & Research 'tool' voor berekenen suikervervangers geen toegevoegde waarde voor specifieke productvragen. Project Horizon; verkenning van toekomstscenario's voor de melkveehouderij richting 2030.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Universiteit Utrecht	Onderzoek naar rol van graslandsamenstelling in biodiversiteit Via de Duurzame Zuivelketen, PPS Diagnostiek ontwikkeling en toepassing (DOT) van uiergezondheid.	Starten van samenwerkingsverband. Afronding en oplevering van PPS DOT uiergezondheid.
Louis Bolk Instituut (LBI)	Via DZK, PPS over de impact van kruidenrijk grasland op de biodiversiteit op en rondom het melkveebedrijf.	Uitvoering van PPS project kruidenrijk grasland.
Onderwijs HBO en WO	Inzet van studenten in projecten en onderzoeken.	Stage- en afstudeeropdrachten.
Top Instituut Food & Nutrition	Voortgang project Regenerative Farming.	Sturing innovatieagenda op verlagen ecologische voetafdruk.
Kennisinstellingen, overheid en bedrijven binnen de Topsector Agri & Food	Exploratie op innovaties om de ecologische voetafdruk op de boerderij te verlagen en verdere verduurzaming van de melkveehouderijsector. Verkrijgen van internationale afstemming over berekeningen van koolstofvastlegging.	Sturing innovatieagenda op verlagen ecologische voetafdruk en verdere verduurzaming van de melkveehouderijsector. Project C-sequ: Samenwerkingsverband met andere internationale multinationals loopt en stappen zijn gezet om tot één methode te komen.
Institute for Sustainable Process Technology (ISPT), Universiteit Twente, Université Catholique de Louvain, TNO/ECN	Ontwerp van een nieuw type droger met lager energieverbruik.	100 kg/h pilot plant is gebouwd en klaar voor studies naar energieverbruik en productkwaliteit.
ISPT, Technische Universiteit Eindhoven	Fundamenteel onderzoek naar verstuiving van zuivelproducten in sproeidroger.	Onderzoek naar verstuiving bij hogere concentratie in de voeding om zo tot energiebesparing te komen.
ISPT, Wageningen University & Research	Energie-efficiënte processing van melk en wei.	Onderzoek naar membraancascades om tot een lager specifiek energieverbruik te komen.
ISPT, Technische Universiteit Eindhoven, Radboud Universiteit	Procesoptimalisatie door toepassing van nieuwe data science strategieën, sensor technologie en statistische/mechanistische modellen.	Besparing van energie en grondstoffen door betere procescontrole en 'first time right'-productie.
Flanders' FOOD	Ontwikkelen 'water barometer' voor productiebedrijven ter ondersteuning van activiteiten en projecten op gebied van waterhergebruik.	Onderwerp van onderzoek: risicoanalyse, regelgeving, technologie, techno-economische haalbaarheid, monitoring.
Agrarische adviesbureaus	Uitvoering van het project Winnen met Klimaat en Natuur.	Opleiden adviseurs en trainen leden-melkveehouders om volgende stap te zetten in duurzaamheid.
Nederland Next Level Mestverwaarding	Vierjarig programma.	Op welke wijze kan mestverwaarding bijdragen aan Kringlooplandbouw, aan reductie van stikstof, CO_2 en methaan met behoud van duurzame veehouderij tegen zo laag mogelijke kosten voor de veehouder.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Medewerkers		
	Medewerkerstevredenheid.	Over2You-enquête onder alle medewerkers gehouden pulse surveys gehouden voor specifieke thema's (e.g. COVID-19 & Future of work).
	Gezondheid en veiligheid van medewerkers.	Continu communicatieprogramma over arbeidsveiligheid.
	Compass en Speak-Up: goed zakelijk gedrag en een open cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken.	E-learnings en campagne om Speak-Up onder de aandacht te brengen. Onderwerp is ook onderdeel van het global onboarding programma.
	Snelheid en scherpte (winnaarsmentaliteit) in de onderneming verhogen.	Verdere uitrol van WIN-WIN-programma en monitoring en uitreiking global WIN-WIN award.
	Employer Value Proposition.	Op basis van grote interne survey op basis van data gekomen tot Employee Value Proposition die in 2021 verder global wordt uitgerold.
	Internal mobility policy.	Tijdens JAM-sessies wensen en behoeften van medewerkers op het gebied van interne mobiliteit in kaart gebracht en op basis daarvan nieuw beleid geformuleerd.
	Diversity & Inclusion.	Global committee voor Diversion & Inclusion opgericht met leden vanuit diverse landen. Hier worden initiatieven besproken en geinitieerd. Ook 'Local champions' netwerk in opgezet. Maandelijkse JAM sessies open open voor alle medewerkers om input te geven op D&I gerelateerde thema's.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		
	Evaluatie coöperatieve governance met als doel komen tot een meer slagvaardige en wendbare coöperatie *met draagvlak.*	In diverse bijeenkomsten op meerdere momenten zijn de leden in dialoog geweest over de governance en hoe deze te verbeteren. In december heeft de ledenraad ingestemd met de wijzigingen in de statuten, het instellen van een huishoudelijk reglement en het aanpassen van de districtsgrenzen.
	Systeem van ledenfinanciering toekomstbestendig maken.	In 2019 is een start gestart gemaakt om de LT-financiering van de onderneming robuust en slagvaardig te maken. De ledenraad heeft in 2019 goedkeuring verleent aan een hybride obligatie die in 2020 succesvol is geplaatst. In 2020 is een intensieve ledendialoog gestart over de dilemma's en uitgangspunten van toekomstbestendige ledenfinanciering. In 2021 staat besluitvorming gepland.
	Doorontwikkeling bijzondere melkstromen.	Uitbouw van 'On the way to PlanetProof'-melkstroom en VLOG-melkstroom.
	Aanpassing kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma Foqus planet.	Klankbordgroepen met DR leden over de voorgestelde wijzigingen in het Praktijkreglement incl. Foqus planet, en deep dives met leden op de onderwerpen KalfOK en KoeMonitor. In december goedkeuring door het bestuur van de voorgestelde aanpassingen.
	Continue verbetering van resultaat op de boerderij op Klimaat en Biodiversiteit.	In workshops en rekensessies leden ondersteunen en activeren in hun managementkeuzes om te verduurzamen (Project Winnen met Klimaat en Natuur).
	Actualiteiten en ontwikkelingen rondom FrieslandCampina.	Twee halfjaarlijkse bijeenkomsten (één digitaal) waarin stakeholders uit de melkveehouderij die ook direct met leden contact onderhouden, worden geïnformeerd over actualiteiten aangaande FrieslandCampina.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Overheden en lokale autoriteiten		
Convenant Schone en Zuinige Agrosectoren en de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij	Bespreken voortgang van de gestelde doelen Convenant Schone en Zuinige Agrosectoren en de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij.	FrieslandCampina voldoet aan de afgesproken doelstellingen volgens de Meerjarenafspraken energie-efficiëntie (MJA3).
Vergunningverlenende instanties	Bespreken voortgang van de individuele milieuvergunningen Educatieprogramma's preventie.	Vergunningverlening. Indien nodig aanpassing procedures.
Toezichthoudende instanties	Overleg aangaande kwaliteitsaangelegenheden bij leden-melkveebedrijven, productielocaties en export.	Indien nodig verbeteren van procedures. Oplossen van knelpunten bij export.
Ministerie van VWS	Preventie Akkoord en rol van FrieslandCampina in het adresseren van welvaartsziekten, ondervoeding en voedselzekerheid: etikettering, herformulering (suiker, zout en vet reductie).	Via het lidmaatschap van FNLI, NZO is input geleverd over herformulering, etikettering, voedingslogo, in Nederland in relatie tot het preventie-akkoord.
Ministerie van LNV	Schoolmelk. Via DZK uitvoeringsagenda van de versnellingsagenda van de veehouderij in het kader van visie kringlooplandbouw en goede zorg voor jonge dieren.	Met LNV is via de NZO gesproken over de huidige resultaten van de schoolmelk regeling. Voortgang van nieuwe doelen DZK (zie DZK).
Ministry of Industry, Ministry of Agriculture, Ministry of Cooperatives and Small Medium Enterprise Indonesië	Publiek-private samenwerking – DDP: het belang van publiek-private samenwerking in de upstream-markt om de voorziening van grondstoffen op de binnenlandse markt te waarborgen.	Het Ministry of Industry heeft samen met het Ministry of Agriculture en het Ministry of Cooperatives and Small Medium Enterprise brede erkenning uitgesproken voor een van de belangrijkste DDP-programma's, Dairy Village, als best practice voor publiek-private samenwerking in de volledige toeleveringsketen in de zuivelindustrie, van upstream tot downstream. Dairy Village wordt erkend als fantastisch partnerschapsmodel voor het verbeteren van het welzijn van melkveehouders, de productiviteit en de kwaliteit van ingekochte lokale verse melk. De regering van Indonesië heeft voorgesteld deze initiatieven ook elders uit te rollen.
Indonesia Investment Coordinating Board (BKPM)	Betere voeding leveren - Nieuwe investering in Indonesië.	*Memorandum of Understanding* (MoU) getekend tussen de Indonesia Investment Coordinating Board (BKPM) en FrieslandCampina betreffende Nieuwe investering in Indonesië, in bijzijn van Koning Willem-Alexander, Koningin Máxima en ministers uit zowel Indonesië als Nederland. Het ondertekenen van het MoU markeerde de eerste stap van een onderlinge samenwerking tussen de partijen om de ambitie te realiseren van Frisian Flag Indonesia ten aanzien van het aanbieden van betere voeding via uitbreiding van de productiefaciliteiten in Indonesië.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Ministry of International Trade and Industry (MITI), Maleisië Malaysian Investment Development Authority (MIDA), Maleisië	*Nourishing the Nation* - Nieuwe investering in Maleisië en investeringsaftrek.	Via ontmoetingen en rondetafelgesprekken met MITI en MIDA heeft Dutch Lady Milk Industries Berhad zich gepositioneerd als belangrijke investeerder in Maleisië om te helpen de zuivelindustrie in het land en de algehele economie te revitaliseren, naar aanleiding van COVID-19.
Ministry of Health (MOH), Maleisië Ministry of Education (MOE), Maleisië	Voorstel om melkproducten op te nemen in het programma Gezond Ontbijt en Melk op School.	Via ontmoetingen en presentatiesessies voor het MOH heeft Dutch Lady Milk Industries Berhad zich gepositioneerd als partner in het programma, en gepleit voor het opnemen van melkproducten in het programma om een gezond en gebalanceerd dieet te garanderen en schoolkinderen toegang te bieden tot benodigde voedingsstoffen, om zo de opeengestapelde problemen met betrekking tot zwaarlijvigheid en groeiachterstand onder kinderen in het land aan te pakken.
Ministry of Agriculture and Food Industry (MAFI), Maleisië Department of Veterinary Services (DVS), Maleisië	Dairy Development Programme en Partner in ontwikkeling van een duurzame zuivelindustrie.	Via ontmoetingen en presentaties voor het MAFI en DVS heeft Dutch Lady Milk Industries Berhad zich gepositioneerd als belangrijke partner in het ontwikkelen van duurzame praktijken voor de melkveehouderij in het land om de doelstelling te behalen in 2025 het zelfvoorzieningsniveau van 67 miljoen liter te bereiken. Partnerschap met DVS om veehouders verdere ondersteuning te bieden via het Farmer-to-Farmer-programma van Dutch Lady Milk Industries Berhad – goedkeuringen om gedurende de COVID-19-pandemie landelijk te werken binnen de verplaatsingsmaatregelen, en om infrastructurele ondersteuning te verlenen.
Ministry of Finance, Maleisië Royal Malaysian Customs Department (RMCD), Maleisië	Fiscale beleidsmaatregelen, zoals belastingen op verkoop en services (Sales and Services Tax, SST) en accijns op gezoete dranken (Sugar Sweetened Beverage, SSB).	Via ontmoetingen met het MOF en de RMCD konden de zienswijzen van Dutch Lady Milk Industries Berhad worden opgenomen in de formulering van fiscale beleidsmaatregelen die invloed hebben op het bedrijf, zoals SSB-accijns. Via nadere gesprekken met het MOF en de RMCD kon de fiscale behandeling gelijk worden getrokken, om ervoor te zorgen dat melkproducten blijven profiteren van de minimale belastingheffing of hiervan zelfs worden vrijgesteld vanwege de voedingswaarde en voordelen voor de burgers van Maleisië.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Ministers - Minister van International Trade and Industry (MITI), Maleisië Minister van Health (MOH), Maleisië Minister van Agriculture and Food Industry (MAFI) Director General van het Departement of Veterinary Services (DVS), Maleisië Executive Director van de Malaysian Investment Development Authority (MIDA), Maleisië Chief Minister van de staat Negeri Sembilan Nederlandse ambassadeur in Maleisië De Nederlandse Kamer van Koophandel	Beleefdheidsbezoek: DLMI-doelstelling *(Nourishing the Nation)* en opzetten van een partnerschap in het kader van de nationale agenda (voeding/gezondheid en voedselzekerheid).	Ontmoeting om stakeholders bij te praten over onze nieuwe investering om de melkconsumptie in het land te verhogen en een duurzame zuivelindustrie voor het land te ontwikkelen. We bieden onze hulp aan als langetermijn-partner van de overheid.
Federale Parlementaire taskforce ten aanzien van SDG's, Pakistan	Sustainable Development Goals.	*MoU ondertekend waarmee FrieslandCampina Engro Pakistan wordt aangewezen als officiële partner van de federale overheid om te werken aan projecten voor het behalen van ontwikkelingsdoelen.*
Federale overheid (Ministers van Wetenschap, Voedsel), Pakistan	Harmonisatie van voedselnormen.	Verregaande betrokkenheid op alle niveaus van de federale overheid om voedselnormen in het hele land te harmoniseren.
Belastingautoriteiten (Ministers van Financiën, Handel en Voedsel), Pakistan	Vrijstelling van btw en verlaging van importheffingen op SMP.	Ontmoetingen met hooggeplaatste functionarissen voor herstel van nulrecht voor de zuivelindustrie en verlaging van importheffing op SMP.
Department of Education (DepEd), Filippijnen	Aanpakken van de problemen van ondervoeding onder schoolkinderen aan de hand van voorlichting en voeding.	Alaska Milk Corporation en het DepEd hebben plannen aangepast die zorgen voor voortzetting van het voedselprogramma voor schoolmelk, ondanks de COVID-19-pandemie. Bovendien hebben we in 2020 op meer dan 900 openbare scholen in de Filippijnen 30.368 ondervoede kinderen kunnen 'adopteren'.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
National Dairy Authority (NDA), Filippijnen	Dairy Development Programme.	Presentatie van de achtergrond en de best practices van het Dairy Development Programme aan de NDA, om zo Alaska Milk Corporation te positioneren als keuzepartner voor verbetering van de Filipijnse zuivelindustrie. Eerste bezoeken aan melkveehouderijen en coöperatieven werden samen met de NDA uitgevoerd om DDP-interventies voor 2021 te plannen.
Department of Trade and Industry (DTI), Filippijnen	Prijsaanpassingen.	Lobbyen via de Philippine Chamber of Food Manufacturers, Inc. om bij de DTI aan te dringen op uitgifte van een bijgewerkt Suggested Retail Price-bulletin (SRP) voor 2021. De beslissing tot uitgifte van een SRP-bulletin is nog in behandeling.
Food and Drug Administration (FDA), Filippijnen	Naleving van bepalingen van de Ease of Doing Business Law	Aanzienlijke verbetering in de doorlooptijd van de FDA op ons verzoek voor CPR-goedkeuring
Lokale overheidsinstellingen van Manila, San Pedro en Taytay, Filippijnen	Milieuduurzaamheid en Voeding.	Met de voornoemde lokale overheden zijn partnerschappen gevormd die ertoe hebben geleid dat bijna 70.000 kilogram aan flexibele kunststoffen is ingezameld. De teruggewonnen kunststof werd bij onze partnersteden en gemeenten ingeruild tegen melkproducten ter waarde van PHP 1,7 miljoen (EUR 30.000).
Health Promotion Board, Singapore	Voeding, etikettering.	Doorlopende ontmoetingen met betrekking tot NutriGrade-etiketten op gezoete frisdranken.
National Environment Agency	Duurzaamheid.	Gesprekken voor aanstaand *Deposit Refund Scheme* en *Extended Producer Responsibility*-systeem samen met de industrie.
Singapore Food Agency	Voedselveiligheid en regelgeving.	Gesprekken over voorgestelde wijzigingen in voedselvoorschriften met betrekking tot microbiologische normen (uitgewerkt en ingediend), voedseladditieven en definities voor bepaalde categorieën voedingsmiddelen (uitgewerkt en ingediend), evenals algemene vereisten met betrekking tot etikettering (lopend)
Environmental Protection Department, HKSAR (Hongkong)	Drankverpakkingen voor eenmalig gebruik.	Als een van de leden van de Hong Kong Beverage Association heeft FrieslandCampina HK deelgenomen aan de dialoog met EPD voor het opzetten van een effectief *Producer Responsibility Scheme* voor drankverpakkingen voor eenmalig gebruik waarmee de kosten voor het systeem worden geminimaliseerd, terwijl tegelijkertijd de milieuresultaten worden gemaximaliseerd.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Het Centre for Food Safety, het Food and Environmental Hygiene Department, HKSAR	Voorgestelde wijziging betreffende schadelijke stoffen in voedselvoorschriften.	Vergaderingen bijgewoond als lid van de HKIYCNA om de aanpak te bespreken en de mogelijke impact van een wijziging te beoordelen. De voorgestelde wijziging is in december 2020 gepubliceerd voor openbare raadpleging.
Het Food and Health Bureau, HKSAR	Levering van melkpoeder.	Ontmoeting van de autoriteit met andere leden van de HKIYCNA en overeengekomen een netto veiligheidsreservering aan te houden.
Ministry of Climate Change and Environment (MOCCAE), VAE	FC ondersteunt MOCCAE in het behalen van het duurzaamheidsplan.	DDP Delegatie naar Wageningen R&D center
Netherlands business council, VAE	Opzetten van de Dutch Sustainability Group, een groep Nederlandse bedrijven die duurzaamheid in de kern van hun bedrijfsvoering hebben opgenomen, zoals: Unilever, KLM, ING Bank, enz. Doel is het promoten van Nederlandse bedrijven en het aanbieden van Nederlandse kennis op het gebied van duurzaamheid aan het Midden-Oosten.	MoU ondertekend met MOCCAE om de duurzaamheidsagenda van het VAE te ondersteunen. Plannen van een serie webinars om Nederlandse kennis op het gebied van duurzaamheid over te dragen aan partijen in de VAE.
Ministry of Health & Prevention, VAE	Jaarlijks kunnen 4,1 miljoen sterfgevallen worden teruggevoerd op overmatige inname van zout. In de VAE zijn niet-overdraagbare aandoeningen verantwoordelijk voor 7-11% van de uitgaven in de gezondheidszorg. De belangrijkste factoren hiervoor in de VAE zijn gebrek aan lichaamsbeweging en slechte eetgewoonten onder jongeren.	We zien het als onze rol voorlichting ten aanzien van gezondheid en voeding aan de nieuwe generatie te ondersteunen, waarbij we Wereldmelkdag gebruiken als platform voor een jaarlijkse bewustmakingscampagne.
Ministry of Economy – consumentenbescherming, VAE	Strikte prijsregulering door overheden, met name in de VAE en Oman, waar we marktleider zijn met een aanzienlijk marktaandeel in EVAP voor Rainbow en Omela.	We staan altijd open voor dialoog en updates om interne initiatieven te ondersteunen, zoals de jaarlijkse GCC-conferentie.
Dubai Municipality – VAE	DM heeft het afgelopen jaar gedurende de pandemie een fantastische rol gespeeld. Op veel gebieden is hun rol toegenomen, inclusief een desinfectieprogramma voor de hele stad.	We versterken onze relatie met DM middels ondersteuning van hun belangrijkste initiatieven: – Desinfectieprogramma – 10 miljoen maaltijden
Dubai Chamber of Commerce and Industry	We spreken voor het bedrijfsleven met besluitvormers en nemen voor de private sector deel aan plannen en procedures die door de overheid worden bestudeerd voor een betere toekomst.	Via ons lidmaatschap van de Food and Beverage Group communiceren we voortdurend met de Dubai Chamber om de stem van bedrijven in de voedingsmiddelen- en drankensector over te brengen.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Ministerie van Natuurlijke Bronnen en Milieu (MoNRE), Vietnam	Samenwerking bij het aanpakken van fundamentele problemen met vast afval in het algemeen, en plastic afval in het bijzonder.	FrieslandCampina Vietnam streeft tevens naar het opzetten van een efficiënte en duurzame productieketen door middel van activiteiten in het kader van milieubescherming. FCV is een van de grondleggers van de Packaging Recycling Organization met als doel het stimuleren van een circulaire economie in Vietnam, met name op het gebied van het recyclen van verpakkingsmateriaal voor een Groen, Schoon en Mooi Vietnam.
Ministerie van Gezondheid, Vietnam (MOH)	Aandacht voor belangrijke FCV-zaken die verband houden met Voeding, Voedselveiligheid, SEANUT2 en Suikeraccijns.	MOH is een van de belangrijkste influencers in het leveren van neutrale opmerkingen over suikeraccijnswetgeving, als het gaat om gezondheids-effecten ter ondersteuning van een andere accijnsbehandeling van gezonde producten vs. drankproducten. Voordat producten op de markt worden geïntroduceerd, moeten deze worden goedgekeurd en gecertificeerd door het departement Voedsel-hygiëne en veiligheid van het Ministerie van Gezondheid. Belangenbehartiging: MOH speelt een belangrijke rol in het beheren/leiden en implementeren van alle zaken met betrekking tot gezondheid/bewaking van voedselkwaliteit en voedselveiligheid (Codex/richtlijnen op het gebied van gezondheid). Ter ondersteuning van het programma SEANUTS II overwegen we een samenwerkingsovereenkomst aan te gaan met MOH voor media-uitingen op het gebied van gezondheid en leven (communicatieagent onder MOH).
Ministerie van Onderwijs en Vorming, Vietnam (MOH)	Voeding en lichamelijke verbetering voor basisschool-leerlingen.	FCV heeft de bedrijfsmissie "For Vietnam to leap forward and reach higher" (Spring vooruit en reik hoger voor Vietnam) gelanceerd. Dit is erop gericht gedeelde waarde te creëren met een significante bijdrage aan de ontwikke-ling en verbetering van de levensstandaard in Vietnam via 3 belangrijke pijlers. In dit kader hebben we in 2020 via ons merk Dutch Lady een strate-gisch partnerschap gesloten met het Ministerie van Onderwijs en Vorming. Doel was het implementeren van 3 belangrijke activiteiten voor Vietnamese schoolkinderen op het gebied van onderwijs over voeding en lichamelijke ontwikkeling; voedingshoeken en speelterreinen (met totale betrokkenheid gedurende 5 jaar), waarvan meer dan 1,5 miljoen schoolkinderen op 1500 lagere scholen in Vietnam profiteren. Gedurende de komende 4 jaar zullen dit er nog meer worden.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Ministerie van Landbouw en Plattelandsontwikkeling (MARD) en zijn departement (DARD)	DDP, FDOV, China Export.	FCV is een vooruitstrevend zuivelbedrijf dat, met ondersteuning van MARD, in Vietnam een duurzaam Dairy Development Program ('DDP') heeft opgezet met bijna 2500 boeren. Uit evaluatie blijkt dat dit een succesvol programma is, dat erop is gericht de levensstandaard van onze boeren in Vietnam te verbeteren. De publiek-private samenwerking (FDOV12VN03) ter ondersteuning van de ontwikkeling van duurzame melkveehouderij in Vietnam. MARD/DARD is een van de belangrijkste partners in dit project. MARD ondertekende het protocol met China GACC betreffende veterinaire en gezondheidsvereisten voor zuivelproducten die vanuit Vietnam naar China worden geëxporteerd. Dit protocol trad op 26 april 2019 in werking (met een looptijd van 5 jaar). Om dit proces te versnellen hebben we nauw samengewerkt met MARD om alle vereiste documentatie in te vullen en de inspectie van onze fabrieken voor de beoordeling en goedkeuring te voltooien. Deze worden ingediend bij de Chinese evenknie (de Algemene douanediensten van China - GACC) voor goedkeuring van licenties.
MOF	Suikeraccijns.	Onze algemene benadering: al vanaf het moment waarop de regering het onderwerp van suikeraccijns op dranken op tafel bracht, hebben wij ons er sterk voor gemaakt om de regering, en met name MOF te bewegen onderscheid te maken tussen dranken en vloeibare voedingsproducten (wat onze producten zijn). Met andere woorden: van de uiteindelijke lijst met drankproducten waarop de nieuwe belastingwet van toepassing zou moeten zijn, moeten vloeibare voedingsproducten worden uitgesloten, en dus worden vrijgesteld van deze accijns.
Regering	Suikeraccijns en wetten/besluiten ten aanzien van gezondheidszaken.	Poortwachter voorafgaand aan indiening aan comité van deskundigen van NA voor goedkeuring
Ministerie van Wetenschap en Technologie (MOST)	Suikeraccijns.	Dankzij onze pleidooien, in samenwerking met de zuivelindustrie, heeft het Ministerie van Wetenschap en Technologie per direct besloten om vloeibare voedingsproducten UIT TE SLUITEN van de lijst met producten waarop de nationale standaarden betreffende op water gebaseerde dranken van toepassing zijn. MOST heeft hiertoe al een Besluit uitgevaardigd dat op 31 december 2019 van kracht werd. Dit betekent dat wij samen met de zuivelindustrie in dit kader een sterke juridische basis hebben in onze gesprekken met MOF.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Samenwerking (VBCSD/VDA/AmCham en EuroCham) en Media	Suikeraccijns en alle relateerde gezondheids-/zuivelzaken.	Pleidooi voor de zuivelindustrie. Geïnformeerd om gezonde producten te onderscheiden van drankproducten (suikeraccijns). Stimuleren van de rol van voedzame producten voor de volksgezondheid.
Leveranciers		
	Criteria voor duurzame agrarische grondstoffen – in lijn met de ambitie van FrieslandCampina om in 2020 alleen nog agrarische grondstoffen en papieren verpakkingen in te kopen uit volledig duurzaam beheerde bronnen.	FrieslandCampina werkt samen met zijn leveranciers om plannen te ontwikkelen voor de verduurzaming van de inkoop van agrarische grondstoffen.
	Inkopen en opwekken van groene elektriciteit en groen gas.	FrieslandCampina heeft frequent contact met significante leveranciers.
	Marketing gericht op kinderen.	Via het lidmaatschap van WFA en EU Pledge is er in samenspraak met Google en YouTube gezocht naar oplossingen om te voldoen aan de EU Pledge regels.
Voedings- en gezondheidsexperts		
British Dietetic Association (BDA)	Ontwikkeling van geaccrediteerde educatiematerialen voor diëtisten.	FrieslandCampina Institute UK E-learnings geaccrediteerd door de BDA.
Singapore Nutrition and Dietetics Association (SNDA)	Ontwikkeling van geaccrediteerde educatiematerialen voor diëtisten.	1) Accreditatie van FrieslandCampina Institute Asia meerdere E-learnings en webinars door de SNDA. 2) Ontwikkeling en organisatie van FrieslandCampina Institute & SNDA webinar 'From ICU survisors to victors'.
Nutrition Society Nigeria (NSN)	Ontwikkeling van geaccrediteerde educatiematerialen voor diëtisten.	FrieslandCampina Institute E-learning 'Child development in first 5 years' aangepast voor Nigeria en geaccrediteerd door NSN.
Malaysia Dietetic Association (MDA)	Ontwikkeling van geaccrediteerde educatiematerialen voor diëtisten.	Ontwikkeling van FrieslandCampina Institute E-learning 'Child development in first 5 years' in samenwerking met MDA.
Chinese Institute of Food Science and Technology (CIFST)	Ontwikkeling Future Scientific Leadership Program (FSLP) in samenwerking met Wageningen University en Research en FrieslandCampina Institute.	FSLP zou plaatsvinden in juli 2020, maar wegens COVID-19 uitgesteld naar medio 2021
FrieslandCampina Institute Independent External Expert Board	Panel van internationale multidisciplinaire experts op gebied van (onder)voeding, volksgezondheid en gedrag dat kritisch meekijkt met FrieslandCampina Institute-strategie en activiteiten.	Tweede meeting van FrieslandCampina Institute Independent External Board (digitaal: september 2020).

Duurzaamheidsdoelstellingen in 2020

KPI	Doelstelling 2020	Realisatie 2020
Productsamenstelling (in percentage van het totale volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards	70%	75%
Aantal melkveehouders die zijn opgeleid via de trainingsprogramma's in DDP-landen	65.077	57.534
Broeikasgasemissie op melkveebedrijven van leden (in kton CO_2-equivalent)	11.744	12.319
Reductie broeikasgasemissie transport en productie per ton eindproduct (in kton CO_2-equivalent)	-12%[1]	-7,5%[1]
Waterconsumptie per ton geproduceerd product	4,84%	4,81%
Recyclebare plasticverpakking (in percentage, plastic geschikt voor sorteer- en recyclesystemen)	40%	28,2%
Traceerbaarheid naar bron (van palmolie, soja, pulp & papier, cacao)	80%	91%
Groeneenergieverbruik uit eigen keten (in percentage, geproduceerd door leden-melkveehouders)	15%	15,2%
Groei van "Our nourishing by nature purpose" in brands	5%	5,7%
Aantal geregistreerde ongevallen per 200.000 gewerkte uren	0,33	0,32

1 Versus referentiejaar 2018

Toelichting materialiteitsmatrix

De materialiteitsanalyse bestaat uit de volgende stappen.

Stap 1 - herijking van relevante thema's

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

Stap 2 – prioritering van thema's

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

Stap 3 – impact op beleid en verslaggeving

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

Definities en meetmethoden

De afdeling Corporate Sustainability en de Sustainability Council zijn verantwoordelijk voor het verzamelen en verifiëren van de gerapporteerde informatie.
De informatie wordt aangeleverd door de verschillende werkmaatschappijen, de supply chain-organisaties van de business groups en relevante corporate en supportafdelingen. Milieu- en HR-data worden maandelijks opgevraagd door het centrale financiële datasysteem. Er zijn geen materiële onzekerheden of inherente beperkingen in de data gevonden als gevolg van de metingen, schattingen of berekeningen. Veranderingen in de definities en meetmethoden van de data, in vergelijking met voorgaande jaren, zijn aangegeven bij de data. Voor een beschrijving van de rapportagedefinities, pagina 237 t/m 239: Begrippenlijst.

Governance Duurzaamheid

De executive board van FrieslandCampina is eindverantwoordelijk voor het duurzaamheidsbeleid van FrieslandCampina. De ontwikkeling en coördinatie van dit beleid vallen onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Corporate Sustainability. Daarnaast zijn er twee governance structuren: in de Sustainability Review meeting waar afgevaardigden van zowel corporate als de Business groepen in plaats nemen, vindt toetsing en afstemming plaats. De Review komt eens per maand bijeen en bespreekt de voortgang van de ambities zoals vastgelegd in de

purpose nourishing by nature. Daarnaast is er een sustainability council, bestaande uit EB, ELT en Cooperatie Bestuur, welke eens in de 2 maanden bij elkaar komt, waar de strategische besluiten worden genomen.

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

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

GRI-tabel

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
GRI 102: Algemene indicatoren		
Organisatie profiel		
102-1	Naam van de organisatie	JV: voorblad; Dit is FrieslandCampina p.4
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	JV: Dit is FrieslandCampina p.4; Dit is FrieslandCampina – FrieslandCampina-merken p.5
102-3	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	JV: Colofon
102-4	Het aantal landen waar de organisatie actief is	JV: Dit is FrieslandCampina – p.4; Dit is FrieslandCampina – Wereldwijd p.6
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	JV: Dit is FrieslandCampina p.4; Corporate Governance p.74-78; Vennootschap, aandelenkapitaal en statuten p.80
102-6	Afzetmarkten	JV: Dit is FrieslandCampina – FrieslandCampina wereldwijd p.6
102-7	Omvang van de verslaggevende organisatie	JV: Kerncijfers 2020 p.7; Dit is FrieslandCampina p.4; Dit is FrieslandCampina – Wereldwijd p.6 Waarde Creëren p.19; Verslag executive board – Resultaten 2020 p.38-39 Verslag executive board – Met en voor mensen – Onze medewerkers p.64
102-8	Samenstelling medewerkersbestand	JV: Verslag executive board – Met en voor mensen – Onze medewerkers p.64; Verslag executive board – Met en voor mensen - Diversiteit en inclusie p. 67 Bijlagen - HR-Data p. 236
102-9	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie	JV: Dit is FrieslandCampina p.4; Waarde Creëren p.19

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode	JV: Kerncijfers 2020 p.7; Woord vooraf – p.10-15; Verslag executive board – Ontwikkelingen en resultaten p.23-24 Verslag executive board – De zuivelsector in 2020 p.25-27; Verslag executive board – Our Purpose, Our Plan 2.0 – p.29 Verslag executive board – Betere voeding voor de wereld p.40-43; Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren p.44-49; Verslag executive board – Business groups – Resultaten en ontwikkelingen 2020 p. 50-53; Verslag executive board – Nu en in de toekomst p.54-63 Bijlagen – Belangrijkste Risico's en opkomende trends p.206-211
102-11	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie	JV: Verslag executive board – Risicobeheersing p.69-72; Bijlagen – Belangrijkste Risico's en opkomende trends p.206-211
102-12	Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes die door de organisatie worden onderschreven	Verslag executive board - Betere voeding voor de wereld– Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid p.42; Verslag executive board – Met en voor mensen – Goed zakelijk gedrag p.65-67
102-13	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals branche-verenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties	JV: Verslag executive board – Nourishing a better planet – Samen Circulair p.35; Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren – Dairy Development Program p.48-49; Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Betere natuur, bevorderen biodiversiteit p.60
Strategie		
102-14	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde	JV: Woord vooraf p.10-15
Ethiek en integriteit		
102-16	Gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen	JV: Verslag executive board – Met en voor mensen p.65-68
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.74-83; JV: Bijlagen – Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
Overleg met belanghebbenden		
102-40	Lijst van betrokken belanghebbenden	JV: Bijlagen – Stakeholderdialoog p.212-226
102-41	Werknemers onder een CAO	JV: Bijlagen - HR-data p.236
102-42	Uitgangspunten voor inventarisatie/selectie van belanghebbenden	JV: Bijlagen – Stakeholderdialoog p.212-226
102-43	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken	JV: Bijlagen – Stakeholderdialoog p.212-226
102-44	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen	JV: Bijlagen – Stakeholderdialoog p.212-226
Verslagprofiel		
102-45	Ondernemingen in de jaarrekening die niet onder dit verslag vallen	JV: Jaarrekening - Geconsolideerde jaarrekening p.93
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening	JV: Bijlagen – Toelichting materialiteitsmatrix p.228-229
102-47	Vastgestelde materiële onderwerpen	JV: In dialoog met stakeholders – Materiële thema's - p.21 Bijlagen – Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
102-48	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie	JV: Er hebben zich geen herformuleringen van informatie voorgedaan anders dan een aanpassing van de 2019 broeikasgasemissie van leden-melkveebedrijven waarvoor de emissiefactoren van melk, poeder en wei voor NL, DE en BE met terugwerkende kracht zijn gecorrigeerd vanwege een aan-gepast sectormodel en de toevoeging van ENGRO Pakistan.
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 2020.
102-51	Datum van het meest recente, vorige verslag	Het vorige geïntegreerde jaarverslag werd gepubliceerd in maart 2019
102-52	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks
102-53	Contactpersoon voor vragen over het verslag	Stuur vragen of opmerkingen naar: corporate.communication@frieslandcampina.com.
102-54	GRI-toepassingsniveau en GRI-tabel	JV: Core toepassingsniveau

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
102-56	Beleid met betrekking tot assurance	JV: Controleverklaring van de onafhankelijke accountant p. 182-194; Assurancerapport van de onafhankelijke accountant p.195-197 Corporate Governance – Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne auditor en externe accountant p.80-81

Specifieke indicatoren

CO_2 footprint (Standards aspect: Broeikasgassen, Energie) – GRI Standard 305 (2016)		
103-1 (2016)	Managementbenadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Woord vooraf – De toekomst – Nourishing a better planet p.14-15; In dialoog met stakeholders – Materiële thema's - p.21; Verslag executive board - Nu en in de toekomst p.54-63 Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
103-2 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Waarde Creëren p.19; Verslag executive board – Nourishing a better planet p. 34-35 Verslag executive board - Nu en in de toekomst p.54-63; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
103-3 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Verslag executive board – Nourishing a better planet p. 34-35; Verslag executive board - Resultaten 2020 – Nu en in de toekomst p.39; Verslag executive board - Nu en in de toekomst p.54-63; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
305-1	Directe broeikasgasemissies (scope 1)	JV: Kerncijfers 2020 p.7; Verslag executive board - Resultaten 2020 – Nu en in de toekomst p.39; Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Beter klimaat, CO_2 neutrale toekomst p.56-58; Bijlagen: Duurzaamheidsdoelstellingen 2020 p. 227
305-2	Indirecte broeikasgasemissies (scope 2)	JV: Kerncijfers 2020 p. 7; Verslag executive board - Resultaten 2020 – Nu en in de toekomst p.39; Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Beter klimaat, CO_2 neutrale toekomst p.56-58; Bijlagen: Duurzaamheidsdoelstellingen 2020 p. 227

Innovatie		
103-1 (2016)	Managementbenadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: In dialoog met stakeholders – Materiële thema's - p.21; Verslag executive board - Betere voeding voor de wereld – Innovatie p.41; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
103-2 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: In dialoog met stakeholders – Materiële thema's - p.21; Verslag executive board - Betere voeding voor de wereld – Innovatie p.41; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
103-3 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	In dialoog met stakeholders – Materiële thema's - p.21; Verslag executive board - Betere voeding voor de wereld – Innovatie p.41; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
Eigen indicator	Investeringen in research & development-activiteiten	Verslag executive board - Betere voeding voor de wereld – Innovatie p.41
Melkprijs		
103-1 (2016)	Managementbenadering: Waarom is het onderwerp materieel	JV: Waarde Creëren p.19; In dialoog met stakeholders – Materiële thema's - p.21; Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren p.44-49; Overzichten – Melkprijsoverzicht p.200; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
103-2 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd	JV: Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren p.44-49 Overzichten – Melkprijsoverzicht p.200; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
103-3 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: In dialoog met stakeholders – Materiële thema's - p.21; Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren p.44-49; Overzichten – Melkprijsoverzicht p.200; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
Eigen indicator	Melkprijs	JV: Verslag executive board – Goede inkomsten voor onze boeren p.44-49
Natuur & biodiversiteit (Standards aspect: Biodiversity) – GRI Standard 304 (2016)		
103-1 (2016)	Managementbenadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Waarde Creëren p.19; In dialoog met stakeholders – Materiële thema's - p.21; Verslag executive board – Nourishing a better planet p.34-35; Verslag executive board – Nu en in de toekomst p.54-63; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
103-2 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd	JV: Waarde Creëren p.19; Verslag executive board - Nourishing a better planet p.34-35; Verslag executive board – Nu en in de toekomst p.54-63; Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Betere natuur, bevorderen biodiversiteit p.60; Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Duurzaamheid in dialoog p.63; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
103-3 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Verslag executive board - Resultaten 2020 – Nu en in de toekomst p.39; Verslag executive board – Nu en in de toekomst – Duurzaamheid in dialoog p.63; Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
Eigen indicator	Percentage agrarische grondstoffen en papieren-verpakkingen afkomstig van duurzame bronnen	JV: Kerncijfers 2019 p. 7; Waarde Creëren p.19; Verslag executive board - Resultaten 2020 – Nu en in de toekomst p.39;

Gezonde producten met nutritionele waarde (Standards, aspect: Gezondheid gebruikers)

103-1 (2016)	Managementbenadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: In dialoog met stakeholders – Materiële thema's - p.21; Verslag executive board – Vooruitzichten 2021 – Vooroplopen met gezonde voeding p.30-31; Verslag executive board – Betere voeding voor de wereld p.40-43 Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
103-2 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Waarde Creëren p.19; In dialoog met stakeholders – Materiële thema's - p.21; Verslag executive board – Vooruitzichten 2021 – Vooroplopen met gezonde voeding p.30-31; Verslag executive board – Betere voeding voor de wereld p.40-43 Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
103-3 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: In dialoog met stakeholders – Materiële thema's - p.21; Verslag executive board - Resultaten 2020 – Nu en in de toekomst p.39; Verslag executive board – Betere voeding voor de wereld p.40-43 Bijlagen: Toelichting materialiteitsmatrix p. 228-229
Eigen indicator	Productsamenstelling	JV: Kerncijfers 2020 p. 7; Verslag executive board - Resultaten 2020 – Nu en in de toekomst p.39; Bijlagen: Duurzaamheidsdoelstellingen 2020 p. 227

HR-data

Diversiteit senior management

Vrouw	27,0%
Man	73,0%
Totaal	100,0%

Dienstverband

Parttime	8,7%
Fulltime	91,3%
Totaal	100,0%

Type contract

Bepaalde tijd	9,9%
Onbepaalde tijd	90,1%
Totaal	100,0%

Part-time vs. Full-time verdeeld per geslacht

Parttime	Vrouw	5,6%
	Man	3,1%
Fulltime	Vrouw	23,1%
	Man	68,2%
Totaal		100,0%

Werknemers onder collectieve arbeidsovereenkomst (cao)

Niet gedekt door cao	35,3%
Gedekt door cao	64,7%
Totaal	100,0%

Bepaalde tijd versus onbepaalde tijd - verdeeld per geslacht en regio

Bepaalde tijd	Vrouw	Afrika en Midden-Oosten	0,0%
		Azië en Oceanië	2,8%
		Duitsland	0,1%
		Noord- en Zuid-Amerika	0,0%
		Rest van Europa	0,4%
		Nederland	0,9%
	Man	Afrika en Midden-Oosten	0,1%
		Azië en Oceanië	3,3%
		Duitsland	0,3%
		Noord- en Zuid-Amerika	0,0%
		Rest van Europa	0,4%
		Nederland	1,6%

Onbepaalde tijd	Vrouw	Afrika en Midden-Oosten	0,6%
		Azië en Oceanië	7,2%
		Duitsland	1,6%
		Noord- en Zuid-Amerika	0,3%
		Rest van Europa	6,6%
		Nederland	8,2%
	Man	Afrika en Midden-Oosten	3,8%
		Azië en Oceanië	23,5%
		Duitsland	4,2%
		Noord- en Zuid-Amerika	0,6%
		Rest van Europe	10,1%
		Nederland	23,5%
Totaal			100,0%

Begrippenlijst

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

Dairy Development Programme-landen (DDP)
FrieslandCampina heeft bijna 150 jaar ervaring in de wereld van de melkveehouderij en benut de opgedane kennis om melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa verder te ontwikkelen via het Dairy Development Programme (DDP). Het DDP ondersteunt lokale melkveehouders (voornamelijk kleine boeren), met name in Nigeria, Vietnam, Thailand, Maleisië, Indonesië, Pakistan en Roemenië om de kwaliteit van hun melk te verbeteren, de productiviteit per koe te verhogen en toegang tot de markt te verkrijgen.

Deelweidegang
Het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar weiden van minimaal 25 procent van het rundvee (niet alleen melkgevende koeien, maar ook al het andere rundvee) van een melkveebedrijf, op een weide met voldoende grasaanbod, zodat de dieren hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

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

Energieverbruik
Totaal netto-energieverbruik in gigajoule per productievolume in tonnen. Externe registratie van het verbruik van gas, olie, etc. met gekalibreerde apparatuur vormt de basis voor de verbruikte hoeveelheden. Wanneer stoom, gas of elektriciteit wordt gekocht, maar weer wordt doorverkocht naar andere partijen, wordt deze hoeveelheid afgetrokken van de totaal gekochte hoeveelheid. Wanneer stoom aan derden wordt geleverd, wordt de hoeveelheid energie (1 ton stoom = 2,5 GJ) geadministreerd als negatief verbruik. Wanneer een proces minder energie vraagt om hetzelfde doel te bereiken, wordt het als efficiënter beoordeeld. Acquisities worden na een volledig kalenderjaar opgenomen in de gerapporteerde cijfers voor energieverbruik.

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

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

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

Groene energie uit eigen keten
Hernieuwbare energie gegenereerd bij leden-melkveebedrijven of geproduceerd op productielocaties. Hieronder vallen gas en elektriciteit geproduceerd uit mest, zonne-energie en windenergie.

Klimaatneutrale groeigerelateerde broeikasgasemissies

De netto-broeikasgasemissies van FrieslandCampina minus de compensatie door middel van de aankoop van Garanties van Oorsprong. De netto broeikasgas-emissies betreffen de op het Greenhouse Gas-protocol gebaseerde emissies van de melkveehouderij, het transport van de melk van de boerderijen naar de productielocaties en het transport tussen productielocaties en afnemers. De broeikasgasemissies worden administratief gecompenseerd. De gerapporteerde broeikasgasemissies zijn exclusief de broeikasgassen afkomstig van dochterondernemingen die geacquireerd zijn na 2010.

Lokale boeren die deelnemen aan training in DDP-landen

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

Ongevallenratio

De ratio van het totaal aantal ongevallen resulterend in verzuim (ten minste één kalenderdag verloren werk, exclusief de dag van het ongeval), vervangend werk of medische behandeling door spoedeisende hulp of huisarts per 200.000 gewerkte uren. Het gaat om werkgerelateerde ongevallen. De ongevallenratio wordt als volgt berekend: het totaal aantal ongevallen/het totaal aantal gewerkte uren x 200.000. Alle medewerkers van FrieslandCampina en onderaannemers die werken onder het toezicht van FrieslandCampina voor entiteiten waarin FrieslandCampina gedurende ten minste twaalf maanden een overheersende zeggenschap heeft, vallen binnen de reikwijdte van deze indicator.

Productsamenstelling

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

Recyclebare verpakking

Voor de definitie van recyclebaarheid neemt FrieslandCampina als uitgangspunt de definitie van de Ellen MacArthur Foundation (EMF) in de context van de New Plastics Economy Global Commitment (ondertekend door FrieslandCampina). Recyclebaar geeft aan dat verpakkingen kunnen worden gerecycled in materialen die als vervanging dienen van nieuwe grondstoffen. Dat betekent dat het ontwerp van een verpakking de recyclebaarheid niet mag belemmeren. Daarom zijn materialen die geen verdere gebruikscycli kennen (plastic-to-road), waste-to-energy en waste-to-fuel uitgesloten. Bovendien betekent recyclebaarheid, in lijn met de Ellen MacArthur Foundation, dat er in de praktijk en op de juiste schaal een systeem voor recycling bestaat. Voor de KPI zijn verpakkingen op component-niveau bekeken. In 2020 is de definitie van EMF aangescherpt en kunnen verpakkingen die voor meer dan 95% uit recyclebare onderdelen bestaan, en geen componenten bevatten die recycling belemmeren, geclassificeerd worden als recyclebaar. Wanneer van toepassing, is ook de lokale recyclingsituatie die door EMF wordt aangegeven, gebruikt om recyclebaarheid nader te specificeren. Dit is een verdiepingsslag ten opzichte van 2019. De reikwijdte van de gerapporteerde recyclebare verpakkingen is conform ons voornemen in 2020 verder uitgebreid met de business group FrieslandCampina Ingredients, de werkmaatschappijen FrieslandCampina Growth Markets & Global Accounts en FrieslandCampina China en de kaasproductielocaties. Hiermee omvat de reikwijdte de gehele organisatie.

Traceerbaarheid naar bron

Het volume van ingekochte palmolie, soja, pulp & papier en cacao dat herleidbaar is naar de bron. De bron is voor palmolie gedefinieerd als de lokale palmolie-pers, voor cacao het lokale pakhuis van de coöperatie, voor soja het land van oorsprong en voor pulp en papier het bos, de plantage of de regio van oorsprong. Om administratieve redenen vindt de traceerbaarheid van palmolie plaats over de volumes van het vorige verslagjaar en wordt daarover gerapporteerd in het lopende verslagjaar.

Waterverbruik

Wateronttrekking uit een put/grondwater en kraanwater-/waterleidingnetwerk. Het waterverbruik wordt gemeten per ton verwerkt product, dat wil zeggen het totale netto waterverbruik in kubieke meters per totaal productievolume in tonnen.

Weidegang

Het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar, gedurende ten minste 6 uur per dag (of ten minste 720 uur per kalenderjaar) weiden van alle in aanmerking komende melkgevende koeien van een melkveebedrijf, zodat de dieren hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

Toelichting

Dit geïntegreerde jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. beschrijft de financiële resultaten en de ontwikkelingen en resultaten op het gebied van waardecreatie en duurzaamheid over 2020. Het jaarverslag is opgemaakt per 31 december 2020. 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, zoals samengevat in de begrippenlijst (zie pagina 237 t/m 239).

De melkprijs 2020, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde melk, is vastgesteld op basis van het FrieslandCampina-melkgeldreglement 2020-2022.
Alle bedragen vermeld in dit verslag zijn in euro's, tenzij anders aangegeven.

Naast het jaarverslag publiceert Koninklijke FrieslandCampina N.V. een ondersteunende reportingwebsite met achtergrondinformatie en interviews: annualreport.frieslandcampina.com/nl/2020.

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

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

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

Colofon

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

Ontwerp & realisatie
CF Report

Tekstbijdragen
Frank van der Vorst

Sustainability
Sustainalize