



FrieslandCampina 

nourishing by nature

Jaarverslag 2017

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Profiel

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is een samenwerkingsverband van melkveehouders in Nederland, Duitsland en België. De coöperatie stelt zich ten doel de melk van haar leden tot waarde te brengen en daarmee duurzaam waarde te creëren voor al haar leden-melkveehouders. Dat uit zich in de melkprijs en in de vergoeding op het kapitaal dat leden aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ter beschikking stellen. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is een coöperatie met een grote verscheidenheid aan melkveebedrijven en ontwikkelingswensen van de eigenaren. De coöperatie behartigt de belangen van haar leden en oefent het stemrecht uit op de aandelen in Koninklijke FrieslandCampina N.V. De 18.645 leden (12.707 leden-melkveebedrijven), verenigd in Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. zijn via de coöperatie de eigenaren van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en ze leveren de melk die ze op hun melkveebedrijven produceren aan Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Toelichting

In dit jaarverslag worden de financiële resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. over het jaar 2017 gepresenteerd.

De jaarrekening 2017 zal op 29 maart 2018 ter vaststelling worden voorgelegd aan de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. omvat:

- honderd procent dochteronderneming Koninklijke FrieslandCampina N.V. waarin de ondernemingsactiviteiten zijn ondergebracht;
- gedeeltelijke financiering van de ondernemingsactiviteiten, voor zover niet ondergebracht bij Koninklijke FrieslandCampina N.V.;
- directe belangen in enkele overige vennootschappen van relatief beperkte financiële omvang.

De jaarrekening is opgemaakt per 31 december 2017.

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

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

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

Het jaarverslag van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is te vinden op de website www.frieslandcampina.com

In dit jaarverslag worden onder meer de volgende begrippen gebruikt:

- Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie')
- Bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (het 'bestuur')
- Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap', de 'onderneming')
- Koninklijke FrieslandCampina N.V. en zijn dochterondernemingen ('FrieslandCampina' in hoofdstuk *Belangrijkste ontwikkelingen Koninklijke FrieslandCampina N.V.*)
- Executive board van de vennootschap (de 'executive board')

Inhoud

4 Kerncijfers

6 Verslag bestuur

- 6 Ontwikkelingen en resultaten 2017
- 9 Coöperatieve visie Melk met Meerwaarde
- 11 Kwaliteit en duurzaamheid
- 13 Belangrijkste ontwikkelingen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
- 16 Risicobeheersing
- 17 Vooruitzichten

18 Governance

- 18 Corporate governance
- 20 Raamwerk risicobeheersing
- 27 FrieslandCampina en belastingen

28 Jaarrekening 2017

- 30 Geconsolideerde jaarrekening
- 30 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
- 31 Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
- 32 Geconsolideerde balans
- 33 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 34 Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties
- 36 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
- 91 Belangrijkste dochterondernemingen,
 joint ventures en geassocieerde deelnemingen
- 93 Enkelvoudige jaarrekening
- 93 Enkelvoudige balans
- 93 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
- 94 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
- 97 Overige gegevens
- 97 Bestemming saldo
- 97 Aansprakelijkheid
- 98 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

107 Overzichten

- 107 Meerjarenoverzicht
- 108 Melkprijsoverzicht
- 109 Bestuur

Kerncijfers

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2017	2016	Δ%
Resultaten			
Netto-omzet	12.110	11.001	10,1
Netto-omzet voor valuta-effecten	12.313	11.001	11,9
Bedrijfsresultaat	436	556	-21,6
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	472	556	-15,1
Winst	220	355	-38,0
Winst voor valuta-effecten	236	355	-33,5
Bedrijfsresultaat in % van de netto-omzet	3,6	5,1	
Balans			
Balanstotaal	9.046	9.318	-2,9
Eigen vermogen en minderheidsbelangen gehouden door leden in % van het balanstotaal	32,4%	31,4%	
Kasstroom			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	457	883	-48,2
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-414	-955	56,6
Investerings	531	518	2,5
Totale vergoeding leden-melkveehouders	4.346	3.544	22,6
Waardecreatie voor leden-melkveehouders			
in euro's per 100 kg melk (exclusief btw, bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose)			
Garantieprijs	37,96	28,38	33,8
Prestatietoeslag	1,03	2,19	
Weidegangtoeslag ¹	0,60	0,29	
Bijzondere melkstromen ²	0,12	0,15	
Contante prijs	39,71	31,01	28,1
Reservering ledenobligaties	0,30	1,25	
Melkprijs	40,01	32,26	24,0
Additionele uitkeringen ³	0,04	0,22	
Rente op ledenobligaties	0,42	0,41	
Algemene reserve	1,33	2,12	
Prestatieprijs	41,80	35,01	19,4

¹ Melkveeouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2017 een weidegangtoeslag van 1,50 euro per 100 kilo melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 1,00 euro per 100 kilo weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,60 euro per 100 kilo melk. Daarnaast wordt op basis van coöperatieve regelingen ook 0,50 euro per 100 kilo weidemelk uitgekeerd. Om dit te financieren wordt 0,35 euro per 100 kilo melk ingehouden op alle melk. Hiervan wordt ook de deelweidegangtoeslag betaald.

² Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van Landliebe-melk van 1,00 euro per 100 kilo melk en het verschil tussen de garantieprijs voor biologische melk (49,10 euro) en de garantieprijs (37,96 euro) per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,12 euro per 100 kilo melk.

³ In 2017 is 4,8 miljoen euro uitgekeerd (0,04 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 10 centmaatregel. In 2016 is 23,8 miljoen euro uitgekeerd (0,22 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 2 cent- en 10 centmaatregel.

	2017	2016	Δ%
Overige gegevens			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	12.707	13.300	-4,5
waarvan in Nederland	11.898	12.422	-4,4
waarvan in Duitsland	782	831	-5,9
waarvan in België	27	27	0,0
Aantal leden einde jaar	18.645	18.906	-1,4
waarvan in Nederland	17.826	18.037	-1,2
waarvan in Duitsland	791	841	-5,9
waarvan in België	28	28	-0,0
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.716	10.774	-0,5
waarvan in Nederland	10.226	10.292	-0,6
waarvan in Duitsland	456	450	1,3
waarvan in België	35	32	9,4
Gehaltes (in procenten)			
eiwit	3,558	3,535	
vet	4,366	4,396	
lactose	4,531	4,524	
Gemiddelde melkleverantie per lidbedrijf (in kg)	843.304	810.065	4,1

Verslag bestuur

Ontwikkelingen en resultaten 2017

Over het jaar 2017 wordt bovenop de garantieprijs van 37,96 euro (per 100 kg melk) in totaal 142 miljoen euro aan leden-melkveehouders uitgekeerd (2016: 371 miljoen euro). Hiervan is de prestatietoeslag 110 miljoen euro (1,03 euro per 100 kilo melk, exclusief btw). De uitgifte van ledenobligaties over 2017 bedraagt 32 miljoen euro (0,30 euro per 100 kilo melk, exclusief btw). In totaal bedragen de prestatietoeslag en uitgifte ledenobligaties per 100 kilo melk 1,33 euro (2016: 3,44 euro), een daling van 61,3 procent. De afname is het gevolg van de aanpassing in de winstverdeling (zie kader Melkrijssystematiek) en een lager resultaat.

De melkprijs voor de leden-melkveehouders over 2017 is 40,01 euro per 100 kilo melk, exclusief btw. Ten opzichte van 2016 (32,26 euro) is dat een toename van 24,0 procent. De garantieprijs over 2017 is 37,96 euro per 100 kilo melk, een toename van 33,8 procent ten opzichte van 2016 (28,38 euro). De stijging van de garantieprijs is het gevolg van hogere melkprijzen van de referentiebedrijven. De vergoeding voor bijzondere melkstromen (Landliebe, biologische melk, VLOG) bedraagt 0,12 euro per 100 kilo melk. De weidegangtoeslag bedraagt 0,60 euro per 100 kilo melk.

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

De biologische melkprijs over 2017 bedraagt 51,43 euro per 100 kilo melk, exclusief btw (2016: 51,65 euro). De biologische garantieprijs is 49,10 euro per 100 kilo melk (2016: 47,71 euro). De prestatietoeslag en de uitgifte van ledenobligaties zijn hetzelfde als bij de reguliere melk. De biologische melkprijs

Melkprijs en prestatieprijs

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

	2017	2016	
Toevoeging aan algemene reserve	1,33	2,12	
Rente op ledenobligaties en ledencertificaten	0,42	0,41	
Additionele uitkeringen	0,04	0,22	
Reservering op naam ledenobligaties	0,30	1,25	
Prestatietoeslag	1,03	2,19	
Weidegangtoeslag	0,60	0,29	
Toeslag bijzondere melkstromen	0,12	0,15	
Garantieprijs	37,96	28,38	

Waardecreeatie	
2017	2016
1,33	3,44

Contante prijs	
2017	2016
39,71	31,01

Melkprijs	
2017	2016
40,01	32,26

Prestatieprijs	
2017	2016
41,80	35,01

wordt bepaald door vraag en aanbod van biologische melk op de West-Europese markt.

In september 2017 is een interim-uitkering betaald aan de leden-melkveehouders van 1,17 euro per 100 kilo melk. Dit is 75 procent van de pro-forma-prestatietoeslag over het eerste halfjaar (0,59 euro per 100 kilo melk over het gehele jaar). De finale afrekening vindt plaats in maart 2018. Dat gebeurt op basis van de jaarresultaten van FrieslandCampina en de door de melkveehouder in 2017 geleverde hoeveelheid melk. De prestatietoeslag over 2017 bedraagt 1,03 euro per 100 kilo melk. Dat wil zeggen dat de leden-melkveehouders nog 0,44 euro per 100 kilo melk van de prestatietoeslag ontvangen.

Ondanks het toegenomen aantal obligaties is de rente op ledenobligaties gelijk gebleven (44 miljoen euro) door een lager rentepercentage. De rente over de periode 1 januari tot 31 mei 2017 bedraagt 3,031 procent. De rente over de periode 1 juni tot 30 november 2017 bedraagt 2,996 procent en de rente in de maand december 2017 2,976 procent (de rente op de 6-maands Euribor was voor december 2017 -0,274 procent). Per 100 kilo ledenmelk is de gemiddelde rente-uitkering 0,42 euro (2016: 0,41 euro).

Omzet, bedrijfsresultaat en winst

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

Het bedrijfsresultaat neemt in 2017 af met 120 miljoen euro (-21,6 procent) tot 436 miljoen euro. De daling van het bedrijfsresultaat wordt veroorzaakt door negatieve valuta-effecten, eenmalige lasten en het niet volledig doorberekenen van de gestegen kostprijzen in hogere verkoopprijzen.

Valuta-effecten (met name Nigeriaanse naira en Chinese renminbi) hebben een negatief effect van 36 miljoen euro op het bedrijfsresultaat (-6,5 procent). Daarnaast drukken incidentele lasten het bedrijfsresultaat. Deze bestaan onder andere uit kosten voor herstructureringen en eenmalige afschrijvingen in Duitsland en China. Deze worden slechts ten dele gecompenseerd door boekwinst op de verkoop van de activiteiten van Riedel. Het saldo van deze eenmalige posten drukt het resultaat met 90 miljoen euro.

De totale vergoeding aan de leden-melkveehouders voor de geleverde melk is in 2017 met 22,6 procent toegenomen naar 4.346 miljoen euro (2016: 3.544 miljoen euro). Dit is de hoogste totale vergoeding sinds het ontstaan van FrieslandCampina. De toename is vooral het gevolg van de hogere melkprijs.

De leden hebben 0,5 procent minder melk geleverd. In 2017 is 4,8 miljoen euro uitgekeerd (0,04 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 10 centmaatregel. Dit gaat ten laste van het bedrijfsresultaat.

De winst over 2017 neemt af met 38,0 procent naar 220 miljoen euro (2016: 355 miljoen euro). Dit is het gevolg van een lager bedrijfsresultaat en hogere belastingdruk.

Zowel de omzet als het bedrijfsresultaat is volledig gerealiseerd door de honderd procent dochteronderneming Koninklijke FrieslandCampina N.V. Een nadere toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen binnen Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt gegeven op pagina 13.

Operationele kasstroom afgenomen

De kasstroom uit operationele activiteiten neemt af naar 457 miljoen euro (2016: 883 miljoen euro) door de toename van het werkkapitaal en de lagere winst. In 2017 bedraagt de uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities 414 miljoen euro (2016: 955 miljoen euro). In 2017 is 531 miljoen euro geïnvesteerd in productiecapaciteit en efficiëntie- en kwaliteitsverbeteringen. Verkoop van activiteiten en activa levert 96 miljoen euro op.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten is uitgekomen op -155 miljoen euro (2016: -260 miljoen euro). Dit is het saldo van uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, rente voor ledenobligaties en ledencertificaten, de benutting van de kredietfaciliteit, de aflossing van een voorwaardelijke verplichting en transacties met houders van put-optieverplichtingen. Het saldo liquide middelen en rekening-courant banken neemt af van 354 miljoen euro (ultimo 2016) naar 193 miljoen euro (ultimo 2017).

Financiële positie

Het eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie is licht afgenomen naar 1.517 miljoen euro (2016: 1.552 miljoen euro). Dit komt door valutaomrekenverschillen van buitenlandse deelnemingen, gedeeltelijk gecompenseerd door toevoeging van de winstreservering. De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie en minderheidsbelangen gehouden door leden als percentage van het balanstotaal, is toegenomen tot 32,4 procent (2016: 31,4 procent) door het lagere balanstotaal.

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen, is per 31 december 2017 3.216 miljoen euro (ultimo 2016: 3.320 miljoen euro).

De nettoschuld is berekend vanuit de jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en bedraagt 1.400 miljoen euro per 31 december 2017. Ten opzichte van ultimo 2016 is dit een toename van 175 miljoen euro.

Reservering

Aan de algemene reserve van de coöperatie is 144 miljoen euro toegevoegd (2016: 232 miljoen euro). Door Koninklijke FrieslandCampina N.V. is op naam van de leden-melkveehouders 32 miljoen euro (0,30 euro per 100 kilo melk) gereserveerd in de vorm van ledenobligaties (2016: 135 miljoen euro, 1,25 euro per 100 kilo melk).

Melkaanvoer blijft vrijwel gelijk

In 2017 is 10.716 miljoen kilo melk door de leden-melkveehouders van de coöperatie aangeboden. Daarmee is de melkaanvoer 0,5 procent lager ten opzichte van 2016 (10.774 miljoen kilo).

Tijdelijke maatregelen

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

In de periode 9 januari tot 1 maart 2017 is de tijdelijke standstill-maatregel van toepassing. Deze maatregel moet het melkaanbod en de beschikbare verwerkingscapaciteit in balans helpen houden. FrieslandCampina heeft in zijn capaciteitsplanning voor 2017 rekening gehouden met de

inwerkingtreding van het fosfaatrechtenstelsel per 1 januari 2017, maar die werd destijds uitgesteld tot 1 januari 2018. In de periode waarin de tijdelijke standstill-maatregel van kracht is, is 53 miljoen kilo minder melk geleverd ten opzichte van het vergelijkingsvolume. Via deze tijdelijke coöperatieve regeling is 6,9 miljoen euro uitbetaald aan de leden-melkveehouders. De uitbetaling is gefinancierd uit een inhouding van 90 procent van de maandelijkse garantieprijs over de hoeveelheid geleverde melk boven het vergelijkingsvolume.

Melkprijsystematiek en winstverdeling 2017-2019

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

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

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

Lidmaatschapsmutaties

In 2017 zijn er 665 nieuwe leden-melkveehouders toegetreden tot de coöperatie. In totaal 926 leden hebben hun lidmaatschap beëindigd.

Ledenfinanciering

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft eenmalig ledencertificaten gevormd en uitgegeven aan alle melkveehouders die op het moment van de fusie eind 2008 lid waren van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. of Zuivelcoöperatie Campina U.A. Deze ledencertificaten zijn niet verhandelbaar. Bezitters van ledencertificaten krijgen de mogelijkheid om ledencertificaten geheel of gedeeltelijk om te zetten in ledenobligaties-vast uitgegeven door Koninklijke FrieslandCampina N.V. Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft, na goedkeuring door de ledenraad, ook de mogelijkheid het initiatief te nemen alle, of een gedeelte van de, ledencertificaten om te zetten in ledenobligaties-vast. Als een lid van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. zijn bedrijf, of zijn deelname in een samenwerkingsverband, beëindigt of door of namens de coöperatie het lidmaatschap beëindigd wordt, worden de ledenobligaties-vast en ledencertificaten omgezet in ledenobligaties-vrij die verhandelbaar zijn, de zogenoemde ledenobligaties-vrij die worden uitgegeven door Koninklijke FrieslandCampina N.V. De ledenobligaties-vrij kunnen liquide worden gemaakt door ze aan te bieden op de interne markt, die maximaal zes keer per jaar plaatsvindt. De inkoop en uitgifte van de ledenobligaties-vrij vindt plaats tegen de nominale waarde, verhoogd met de nog niet uitbetaalde rente over deze ledenobligaties. De rente op de ledenobligaties en ledencertificaten is marktconform en gebaseerd op de 6-maands Euribor per 1 juni en 1 december met een opslag. De opslag bedraagt 3,25 procent. De rente wordt twee keer per jaar vastgesteld. De rente over de periode 1 januari-31 mei 2017 bedroeg 3,031 procent, de rente over de periode 1 juni-30 november 2017 2,996 procent en de rente in de maand december 2017 2,976 procent (de rente op de 6-maands Euribor was voor december 2017 -0,274 procent). Per 100 kilo ledenmelk is de gemiddelde rente-uitkering 0,42 euro (2016: 0,41 euro).

Coöperatieve visie Melk met Meerwaarde

Het bestuur en de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. hebben in 2017 de kaders voor de ontwikkeling van de coöperatie geformuleerd voor de komende jaren: de coöperatieve visie 2025 Melk met Meerwaarde.

FrieslandCampina wil meer waarde creëren voor de leden, nu en in de toekomst, door een onderscheidende en vooruitstrevende ketenaanpak die marktgericht is, inspeelt op ontwikkelingen in de samenleving en actief bijdraagt aan dierenwelzijn en de realisatie van klimaat- en milieudoelen. Een zuivelcoöperatie waar de leden trots op zijn en waarvan de melk en zuivelproducten zowel regionaal als wereldwijd gewaardeerd worden.

Inspelen op snelle veranderingen

Aanleiding voor het opnieuw formuleren van de ambities van de coöperatie zijn de snelle veranderingen in de markt en in de maatschappij, en de snelle groei van de melkveehouderij in Nederland na de afschaffing van de melkquotering in 2015. Afnemers en consumenten betrekken aspecten als duurzaamheid steeds meer in hun beslissing bij het doen van aankopen. Er zijn toenemende verschillen in de ontwikkeling van de bedrijven van de leden. Het individueel belang komt niet altijd overeen met het collectief belang. In de visie is het van belang de collectieve belangen te dienen en tegelijkertijd ruimte te bieden voor verscheidenheid en ondernemerschap.

Centrale thema's in de visie zijn 'Waarde voor ons', 'Zorg voor dier en natuur' en 'Van waarde in en voor de samenleving'.

Waarde voor ons

Onder het thema 'Waarde voor ons' speelt met name de discussie of de coöperatie aanbod- of marktgedreven moet zijn. Het streven is de maximale waarde uit de melk te halen voor het collectief van leden. De nadruk ligt op zuivelproducten die voor afnemers en consumenten onderscheidend zijn en zo meerwaarde kunnen bieden. Keurentjes: "Als bestuur vinden we dat de mogelijkheden in de markt leidend moeten zijn. In Nederland kunnen we excelleren op terreinen zoals kwaliteit en duurzaamheid. Dat doen we op basis van vakmanschap, kennis en ervaring."

FrieslandCampina wil samen met de leden-melkveehouders en andere partijen onderzoeken of er nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen zijn, bijvoorbeeld op het gebied van productie van duurzame energie. Van oudsher is de melkveehouderij een sector die al volop gebruik maakt van circulaire technieken: het op zo hoogwaardig mogelijke manier hergebruiken van grondstoffen om afvalstromen te voorkomen. Circulair denken en handelen in de zuivelketen

biedt interessante perspectieven. Met sectoren buiten de melkveehouderij kunnen nieuwe samenwerkingsverbanden en verdienmodellen ontstaan.

Zorg voor dier en natuur

Het bestuur van FrieslandCampina is van mening dat het belangrijk is verantwoordelijkheid te blijven nemen en leidend te zijn in de verdere verduurzaming van de sector. Duurzame ontwikkeling is niet langer optioneel. Verantwoorde productie met respect voor dier en natuur is een randvoorwaarde om melk voor afnemers en consumenten aantrekkelijk te houden en speelt een grote rol bij het behouden en verbeteren van het maatschappelijk draagvlak voor de melkveehouderij. Hierbij is het van belang om inzicht te geven in de wijze waarop we produceren.

Een aandachtspunt is onder meer het toewerken naar een meer circulaire melkproductie. Hieronder valt onder meer energieneutraliteit, het effectief terugdringen van de broeikasgasuitstoot op boerderijen (om bij te dragen aan de doelstellingen van de klimaatakkoorden van Parijs), maar ook een thema als grondgebondenheid.

Van waarde in en voor de samenleving

Met het aanbieden van betrouwbare, relevante en voedzame zuivelproducten levert FrieslandCampina een bijdrage aan het voeden van mensen. Als producenten van melk staan de melkveehouders aan de basis van de keten. Als eigenaren beheren ze grote oppervlakten grond en bepalen ze voor een groot deel het landschap. In beide rollen staan zij midden in de samenleving. Tegelijkertijd stelt die samenleving steeds meer en hogere eisen aan de wijze waarop voedsel wordt geproduceerd. De wijze waarop melk wordt geproduceerd, is net zo belangrijk als wat wordt geproduceerd. De melkveehouderij en de coöperatie moeten een gewaardeerd onderdeel van de samenleving zijn en blijven. Duurzaamheid, biodiversiteit en de omgang met dieren zijn daarbij belangrijke thema's. Tegelijkertijd is het van belang dat organisaties en consumenten meer inzicht en begrip krijgen voor de omstandigheden waaronder boeren werken en waarom zij bepaalde keuzes maken. Verbinding is hierbij essentieel en dat vraagt om transparantie en zichtbaarheid. Daarom is ook het behoud van de koe in het landschap van belang.

Versnelling en bewustwording

FrieslandCampina speelt, onder meer met het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma Fokus planet en in samenwerkingsverbanden, zoals de Duurzame Zuivelketen (samenwerkingsverband van LTO Nederland en de Nederlandse Zuivelorganisatie NZO) al volop in op markt- en maatschappelijke ontwikkelingen. Toch wil FrieslandCampina verder versnellen om competitief te blijven. Er liggen kansen als melkveehouders hun inventiviteit inzetten, kennis delen en meer samenwerken met andere agrariërs, leveranciers, onderzoekers, afnemers en andere belanghebbenden.

Kwaliteit en duurzaamheid

FrieslandCampina heeft vanuit Europees en mondiaal perspectief een goede uitgangssituatie voor een efficiënte en duurzame zuivelproductie. Aan de basis hiervan staan het vakmanschap en de inzet van zowel de leden-melkveehouders als de medewerkers van FrieslandCampina. Belangrijk daarnaast zijn de hoogwaardige kennisinfrastructuur, het gunstige klimaat voor de melkveehouderij en de relatieve kleinschaligheid van Nederland, Duitsland en België met korte afstanden tussen de melkproductie op de boerderij en de verwerking van de melk in de productielocaties.

Fokus planet

Fokus planet is het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma van FrieslandCampina voor de productie van boerderijmelk door zijn leden-melkveehouders. Het is een onderdeel van het FrieslandCampina-kwaliteitssysteem Fokus. Fokus planet is onder andere gebaseerd op eisen van afnemers en op Europese wet- en regelgeving. Het programma kent drie onderdelen: basiseisen, weidegang en duurzame ontwikkeling. De basiseisen zijn opgedeeld in vier onderwerpen: bedrijf, koe, voer en melk. Op het gebied van duurzaamheid borgt Fokus planet enerzijds een basisniveau voor duurzaamheid voor elk bedrijf en anderzijds stimuleert het onderdeel duurzame ontwikkeling leden-melkveehouders om duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren, zoals geformuleerd door FrieslandCampina en de Duurzame Zuivelketen.

Basiseisen

De basiseisen hebben betrekking op de algehele hygiëne en de kwaliteit en veiligheid van melk, voer en water. In de basiseisen zijn ook duurzaamheidsaspecten opgenomen, zoals het gebruik van 100 procent duurzame soja en dieiergezondheid en -welzijn. Bedrijven die niet aan de basiseisen voldoen, krijgen de mogelijkheid om herstel aan te tonen binnen een periode van vier weken. Indien zij hierin niet slagen, volgt een opschorting van de melkinname. In 2017 is bij 134 melkveebedrijven de melkinname opgeschort.

Weidegang

Koeien in de wei zijn onmisbaar voor het goede imago en de acceptatie van de melkveehouderij. Het is ook essentieel voor het onderscheidend imago van FrieslandCampina in de markt wereldwijd. Daarom is het van belang dat koeien deel uit blijven maken van het landschap. Volledige weidegang en deelweidegang worden beloond met een weidegangtoeslag. Deze toeslag is per 1 januari 2017 verhoogd naar 1,50 euro per 100 kilo melk. De deelweidegangtoeslag is ongewijzigd: 0,46 euro per 100 kilo melk. Voor de financiering van de weidegangregeling wordt 0,35 euro per 100 kilo melk ingehouden. Sinds 2015 is een einde gekomen aan een

jarenlange daling van het percentage melkveebedrijven dat weidegang of deelweidegang toepast. Het aantal leden-melkveebedrijven dat weidegang toepast is in 2017 met 314 gestegen. De 'nieuwe weiders' zijn samen goed voor een stijging van het weidegangpercentage met 1,2 procentpunt.

Behoud weidegang

	Doel	2017	2016
Weidegang	Ten minste behoud niveau weidegang 2012 (81,2 procent van de bedrijven past een vorm van weidegang toe)	79,4%	78,2%

Duurzame ontwikkeling

Het onderdeel duurzame ontwikkeling stimuleert melkveehouders hun melkveebedrijf stap voor stap duurzaam te ontwikkelen. Fokus planet heeft een aantal indicatoren voor duurzame ontwikkeling. De uitkomsten staan vermeld in onderstaande tabel.

Duurzame ontwikkeling

Indicator	Realisatie in 2017
Infectueuze Bovine Rhinotracheïtis (IBR) ¹	53% van de leden-melkveebedrijven is gecertificeerd IBR-vrij
Bovine Virusdiarree (BVD) ¹	58% van de leden-melkveebedrijven is gecertificeerd BVD-vrij
Celgetal	70% van de leden-melkveebedrijven heeft een celgetal onder de 200.000 cellen/ml
Koe-levensduur	33% van de leden-melkveebedrijven heeft een koe-levensduur >6 jaar (gemiddelde leeftijd bij afvoer (dood/slacht) over de afgelopen drie jaar)
Energie	72% van de leden-melkveebedrijven vult de energiescan in
Natuur & Landschap	68% van de leden-melkveebedrijven geeft aan actief natuur en landschap te beheren

¹ Voor IBR, BVD en Koe-levensduur zijn de gegevens gebaseerd op de bedrijven die FrieslandCampina gemachtigd hebben.

Om het resultaat op het gebied van duurzame ontwikkeling te belonen, hanteert FrieslandCampina een Fokus planet-toeslag. Deze toeslag wordt gefinancierd door een inhouding van 0,25 euro per 100 kg over de geleverde melk in 2017. De hoogte van de toeslag is afhankelijk van de puntenscore, van

de totale geleverde hoeveelheid melk van het melkveebedrijf, het totaal aantal behaalde punten door alle leden en de geïnde kortingen en boetes. Over 2017 bedraagt de toeslag per 100.000 kilo melk per punt 2,23 euro (2016: 2,33 euro).

Duurzame melkproductie

Daarnaast werkt de coöperatie aan het verder verduurzamen van de melkproductie. Zo is in 2017 de door FrieslandCampina ontwikkelde klimaatmodule in de centrale database KringloopWijzer ingebouwd die het mogelijk maakt voor individuele melkveehouders om een bedrijfseigen carbon footprint uit te rekenen.

In een aantal projecten wordt nauw samengewerkt met relevante partijen om de impact op milieu en klimaat te verminderen. Zo heeft FrieslandCampina een kennisgroep Melk en Klimaat in Vruchtbare Kringloop Achterhoek ingericht. In deze groep werken vijftien melkveehouders samen met de coöperatie, R&D en de WUR aan het vertalen van abstracte wetenschappelijke informatie tot praktijkoplossingen die alle melkveehouders kunnen gebruiken. De informatie die dit oplevert, is gebruikt voor communicatie naar alle leden.

In 2017 is samen met tweehonderd melkveehouders de KalfOK-score ontwikkeld. De KalfOK-score geeft melkveehouders meer inzicht in de kwaliteit van hun kalveropfok en brengt verbeterpunten in beeld, zodat zij hun kalveropfok verder kunnen optimaliseren.

Belangrijkste ontwikkelingen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is houder van alle aandelen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. die de enige, in financiële zin materiële dochteronderneming, is die door de coöperatie wordt gehouden. De belangrijkste ontwikkelingen gedurende 2017 van deze dochteronderneming zijn in dit hoofdstuk samengevat. Voor een volledige beschrijving wordt verwezen naar het Jaarverslag 2017 van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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

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

Hogere omzet, lagere winst bij sterke stijging melkprijs

Enmalige lasten drukken winst in tweede helft van het jaar

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

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

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

Omzet stijgt

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

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

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

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

Bedrijfsresultaat en winst dalen

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

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

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

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

De totale vergoeding aan de leden-melkveehouders voor de geleverde melk is in 2017 met 22,6 procent toegenomen naar 4.346 miljoen euro (2016: 3.544 miljoen euro). Dit is de hoogste totale vergoeding sinds het ontstaan van FrieslandCampina. De toename is vooral het gevolg van de hogere melkprijs.

De leden hebben 0,5 procent minder melk geleverd. In 2017 is 4,8 miljoen euro uitgekeerd (0,04 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 10 centmaatregel. Dit gaat ten laste van het bedrijfsresultaat.

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

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

Winstverdeling

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

Operationele kasstroom afgenomen

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

Investerings

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

Financiële positie

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

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

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

Risicobeheersing

is toegenomen naar 35,1 procent (2016: 34,0 procent) door het lagere balanstotaal.

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

Financiering

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

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

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

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

Voor een beschrijving van het volledige FrieslandCampina raamwerk van risicobeheersing en een overzicht van de belangrijkste risico's en maatregelen wordt verwezen naar hoofdstuk 'Raamwerk risicobeheersing' op pagina 20.

Vooruitzichten

De vooruitzichten van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. komen overeen met de vooruitzichten van de dochteronderneming Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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

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

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

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

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

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

FrieslandCampina spreekt geen verwachting uit over de resultaatontwikkeling in 2018.

Bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Frans (F.A.M.) Keurentjes, voorzitter
Erwin (W.M.) Wunnekink, vicevoorzitter
Sandra (J.W.) Addink-Berendsen
Bert (B.E.G.) ten Doeschot
Hans (H.T.J.) Hettinga
Cor (C.C.H.) Hoogeveen
Angelique (A.A.M.) Huijben-Pijnenburg
Gjalt (G.) Mulder
Hans (H.) Stöcker

Amersfoort, 14 maart 2018

Governance

Corporate governance

Vanuit het oogpunt van corporate governance zijn bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. de districten, de districtsraden, de ledenraad, het voorzittersoverleg en het bestuur relevant. De coöperatie is als 'houdstercoöperatie' vrijgesteld van het wettelijke structuurregime, dat wel wordt toegepast op het niveau van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A is houder van alle aandelen in Koninklijke FrieslandCampina N.V. In de aandeelhoudersvergadering van Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt de aandeelhouder vertegenwoordigd door het bestuur van de coöperatie.

De districten

De leden van de coöperatie zijn door het bestuur ingedeeld in 21 geografisch begrensde districten, het geografisch werkgebied. Het bestuur stelt de grenzen van de districten vast. Wijziging van het aantal districten en/of de grenzen van de districten geschiedt door het bestuur in overleg met de betrokken districtsraden en dient door de ledenraad te worden goedgekeurd.

De districtsraden

Elk district heeft een districtsraad, bestaande uit tien leden. De leden die tot een district behoren kiezen uit de leden van het betreffende district het bestuur van het district, de districtsraad. De voorzitter van de districtsraad wordt door de districtsraad gekozen uit de leden van de districtsraad. De districtsraad heeft tot taak het behartigen van de

belangen van de leden in het district en kan inlichtingen en adviezen geven aan het bestuur. In de vergaderingen van een districtsraad heeft ieder lid van de coöperatie recht op het uitbrengen van één stem. In elk boekjaar worden ten minste twee districtsraadsvergaderingen gehouden, één in het voorjaar en één in het najaar.

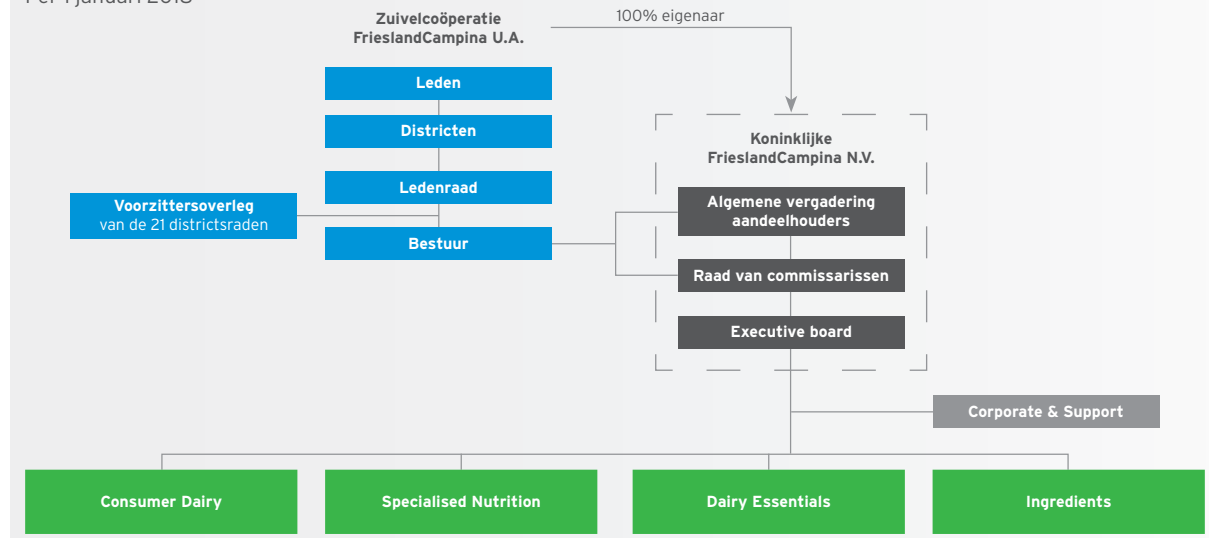
De ledenraad van de coöperatie

De ledenraad van de coöperatie bestaat uit 210 leden afkomstig uit de 21 districtsraden, met een maximum van tien leden per district. Jaarlijks wordt ten minste één ledenraadsvergadering gehouden, die binnen zes maanden na afloop van het boekjaar moet worden gehouden. Op schriftelijk verzoek van ten minste een zodanig aantal ledenraadsleden als bevoegd is tot het uitbrengen van 10 procent van de stemmen is het bestuur verplicht tot het bijeenroepen van een vergadering van de ledenraad op een termijn van niet langer dan vier weken. Het verzoek tot het bijeenroepen van een vergadering moet de te behandelen onderwerpen vermelden.

Ieder ledenraadslid heeft in de ledenraadsvergadering één stem. Aan de gezamenlijke tot één en dezelfde districtsraad behorende leden, die deel uitmaken van de ledenraad, komt in de ledenraad één stem toe voor elke tien miljoen volle kilogram melk die over het laatst verstreken boekjaar van de coöperatie door de tot dat district behorende leden aan de coöperatie is geleverd. Bepaalde belangrijke besluiten dienen door de ledenraad te worden genomen. Voorbeelden

Governancestructuur

Per 1 januari 2018



hiervan zijn de vaststelling van statutenwijzigingen en de vaststelling van de jaarrekening van de coöperatie. Het bestuur van de coöperatie heeft daarnaast goedkeuring nodig van de ledenraad voor een aantal van de besluiten waarvoor hij stem uitbrengt namens de coöperatie in de vergadering van aandeelhouders van de vennootschap: besluiten op operationeel gebied, besluiten op het gebied van de juridische en vermogensstructuur van de vennootschap en besluiten tot het doen van grote investeringen. Goedkeuring is voorts onder meer vereist voor een besluit tot wijziging van de statuten van de vennootschap en voor een besluit tot vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap.

Het voorzittersoverleg

Het voorzittersoverleg functioneert als klankbord voor het bestuur. Het voorzittersoverleg bestaat uit de voorzitters van de districtsraden, die tevens lid zijn van de ledenraad. Het voorzittersoverleg brengt advies uit aan het bestuur over het praktijkreglement en over voorstellen van de executive board van de vennootschap over voorgenomen acquisities, fusies en (des)investeringen. Het voorzittersoverleg heeft de bevoegdheid een bindende voordracht te doen bij vacatures in het bestuur. Het voorzittersoverleg vergadert ten minste twee maal per jaar.

Het bestuur van de coöperatie

Het bestuur van de coöperatie bestuurt de coöperatie, heeft de leiding over de coöperatie en draagt zorg voor de uitvoering van besluiten van de ledenraad. Het bestuur is daarmee verantwoordelijk voor de coöperatieve aangelegenheden. Hieronder is voornamelijk begrepen de behartiging van de belangen van de leden bij de coöperatie en bij de door de vennootschap en haar dochtervennootschappen gedreven onderneming. Het bestuur bepaalt ook het geografisch werkgebied van de coöperatie. Het bestuur is bevoegd de coöperatie rechtsgeldig te vertegenwoordigen. Het bestuur van de coöperatie bestaat uit ten minste zeven en ten hoogste negen leden (natuurlijke personen). De leden van het bestuur worden door de ledenraad benoemd op bindende voordracht van het voorzittersoverleg. Een bestuurslid kan te allen tijde door de ledenraad worden geschorst of ontslagen. Het bestuur van de coöperatie heeft goedkeuring nodig van de ledenraad voor bepaalde, in de statuten omschreven, belangrijke besluiten op operationeel gebied, belangrijke besluiten op het gebied van de juridische en vermogensstructuur van de vennootschap en besluiten tot het doen van grote investeringen. De benoemingstermijn van een bestuurslid bedraagt ten hoogste vier jaar. Een door het verstrijken van zijn benoemingstermijn aftredend bestuurslid is twee maal direct herbenoembaar; indien hij zijn derde termijn als voorzitter vervult, is hij nog

eenmaal hernoembaar. Het bestuur van de coöperatie vormt tezamen met vier externe commissarissen de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Diversiteit

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

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

Compass

FrieslandCampina hecht groot belang aan zijn code voor goed zakelijk gedrag, Compass, en de Speak Up-procedure. De code Compass en de Speak Up-procedure zijn beschikbaar op de website van FrieslandCampina.

Raamwerk risicobeheersing

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

integreren van beheersingsmaatregelen in de activiteiten van het bedrijf, het zorgen voor naleving van toepasselijke wet- en regelgeving en door waarborging van de betrouwbaarheid van de financiële rapportage en de toelichtingen daarop.

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

Toelichting op de risicobeheersingsprogramma's

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

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

Risicobereidheid

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

Risicocategorieën en risicobereidheid

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

Governance (verdedigingslijnies)

De executive board van de vennootschap is eindverantwoordelijk voor het doeltreffend beheersen van risico's. Om de executive board te ondersteunen, zijn de verantwoordelijkheden voor risicobeheersing gedelegeerd volgens het model van de *three lines of defence* (zie tabel). Ter ondersteuning van de evaluatie van de doeltreffendheid van maatregelen wordt de executive board regelmatig op de hoogte gesteld door de corporate afdelingen (tweede

lijn) over de voortgang en uitkomsten van de diverse risicobeheersingsprogramma's. Corporate Internal Audit rapporteert minimaal vier keer per jaar en onafhankelijk aan de executive board en auditcommissie over de doeltreffendheid van de risicobeheersing.

De raad van commissarissen van de vennootschap wordt door de auditcommissie geïnformeerd over risico's.

Model van verdedigingslijnies

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

Verbeteringen in het raamwerk risicobeheersing

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

die contacten onderhouden met lokale overheden en regelgevingsinstanties.

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

Belangrijkste risico's en onzekerheden

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

Belangrijkste risico's en onzekerheden ¹

Risico's	Belangrijkste risicofactoren	Mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Procesverstoringen (O) Verstoring van kritieke operationele bedrijfsprocessen door natuurrampen of door de mens veroorzaakte calamiteiten.	• Uitzonderlijke gebeurtenissen (bijvoorbeeld overstromingen, vulkaanuitbarstingen, aardbevingen, dierziekten) • Concentratie van risico (eigen locaties, leveranciers, logistieke dienstverleners) • Beperkte uitwijkmogelijkheden.	Verstoringen kunnen een aanzienlijk nadelig effect op de continuïteit van bedrijfsprocessen hebben en tot tijdelijk omzetverlies leiden. Als deze langere tijd aanhouden, kan dit leiden tot verlies van marktaandeel.	Matig FrieslandCampina streeft ernaar de impact van onvoorziene verstoringen voor zijn bedrijfsactiviteiten te beperken. Het risico van natuurrampen zal altijd aanwezig blijven, ondanks de voortdurende inspanningen om dergelijke risico's te beperken.	• Production@Risk-programma voor continuïteit van processen op de eigen locaties • Supply@Risk-programma voor onvoorziene omstandigheden met betrekking tot levering van goederen en diensten • Protocollen voor dierziekten • Verzekeringsprogramma, inspecties en audits • Evaluatie en upgrade van uitwijkmogelijkheden voor kindervoeding in Europa, China en Zuidoost-Azië.
Financieel en economisch (F) Ongunstige ontwikkeling van de financiële positie van de onderneming door (externe) economische omstandigheden.	• Ongunstige valutakoersontwikkelingen (bijvoorbeeld Nigeria, Midden-Oosten) • Vertraagde economische groei in opkomende markten • Prijsontwikkelingen van grondstoffen en energie • Felle concurrentie vanwege overcapaciteit.	Negatieve economische ontwikkelingen kunnen een directe impact op de winstgevendheid en financiële positie van de onderneming hebben.	Matig De onderneming is bereid een gematigd effect van externe ontwikkelingen op haar financiële positie te accepteren (indicatie: 5%-10% van de totale EBIT).	• Procedures voor planning, begroting, prognoses en bedrijfsbeoordeling • Programma voor kasstroom- en werkkapitaalbeheersing • Monitoring van economische ontwikkelingen en gevoeligheidsanalyse • Risicocommissie die de financiële risico's overziet • Gecoördineerd treasury- en valutamanagement. Zie toelichting financieel risicomanagement op pagina 68.
Personeel (O) Onvermogen om getalenteerd personeel aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden om duurzame bedrijfsprestaties te waarborgen.	• Schaarste aan deskundigheid op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld technologieën) • Nieuwe manieren van werken (flexibilisering) • Mogelijk verlies van cruciale ervaring • Geen prestatiecultuur opbouwen/in stand houden • Vergrijzing.	Als er geen getalenteerd personeel kan worden aangetrokken, ontwikkeld en behouden, kan dit een negatieve invloed hebben op het vermogen van het bedrijf om de strategie succesvol uit te voeren.	Matig FrieslandCampina is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zonder dat hierdoor de bedrijfscontinuïteit of de strategische lange termijn doelstellingen in gevaar komen.	• Processen voor prestatie- en talentmanagement, actief aangestuurd door de respectievelijke leiderschapsteams • Vernieuwd leiderschapswettelijkheidsprogramma in 2018 (bijvoorbeeld Leading Performance) • Trainings- en ontwikkelingsprogramma's van de interne FrieslandCampina Academy • Verdere verbetering van systemen en processen, inclusief Shared Services.

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

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

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

Risico's	Belangrijkste risicofactoren	Mogelijke gevolgen	Risicobereidheid	Mitigerende maatregelen
Reputatie (S) Mogelijke reputatieschade veroorzaakt door incidenten of door wijzigingen in de publieke opinie.	• Toenemend belang van de publieke opinie, media en publiciteit • Publieke belangen in de ontwikkeling van de zuivel-sector • Sociale media en transparantie van informatie • Internationale aard van de productportfolio • Ongefundeerd of nepnieuws in de media.	Indien een incident (bijvoorbeeld in de sector) niet doeltreffend beheerst wordt, kan het handelsbeperkingen of aanzienlijke reputatieschade en verlies van marktaandeel en omzet tot gevolg hebben in belangrijke internationale markten.	Laag tot geen De onderneming is bereid een matig risiconiveau te accepteren, zonder dat de strategische lange termijn doelstellingen hierdoor in gevaar mogen komen.	• Proactieve betrokkenheid en communicatie richting stakeholders (bijvoorbeeld overheden, brancheverenigingen, ngo's) • Duurzaamheids- en zuivelontwikkelingsprogramma's • Campagnes die <i>nourishing by nature</i> ondersteunen • Communicatieprocedures en -middelen • Media- en reputatietracking • Repressieve maatregelen zoals crisismanagement, training en toetsing.

FrieslandCampina en belastingen

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

Fiscale wet- en regelgeving

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

Fiscale positie in de jaarrekening

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

Belastingplanning

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

Verrekenprijzen

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

van de naleving van de gepubliceerde richtlijnen, met inbegrip van het landenrapport.

Fiscale beheersing en risicomanagement

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



FrieslandCampina 
nourishing by nature

Jaarrekening 2017

Inhoud

Jaarrekening

30 Geconsolideerde jaarrekening

30	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
31	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
32	Geconsolideerde balans
33	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
34	Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties
36	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
36	Algemeen
36	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
38	Acquisities
39	Netto-omzet
39	Bedrijfskosten
40	Overige bedrijfslasten en -opbrengsten
41	Financieringsbaten en -lasten
41	Belastingen
43	Grond, gebouwen en installaties
44	Immateriële activa
46	Biologische activa
47	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen
47	Overige financiële activa
48	Voorraden
48	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
49	Liquide middelen
49	Activa en passiva aangehouden voor verkoop
50	Eigen vermogen
52	Personeelsbeloningen
58	Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
59	Voorzieningen
60	Rentedragende verplichtingen
62	Overige financiële verplichtingen
64	Handelscrediteuren en overige verplichtingen
64	Niet in de balans opgenomen verplichtingen
66	Transacties met verbonden partijen
67	Bezoldiging bestuur van Zuivelcoöperatie U.A., raad van commissarissen en executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V.
67	Financieel risicomanagement en financiële instrumenten
77	Specificatie honorarium van de externe accountant
77	Gebeurtenissen na balansdatum
78	Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving
91	Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen

93 Enkelvoudige jaarrekening

93	Enkelvoudige balans
93	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
94	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
94	Algemeen
94	Deelnemingen in dochterondernemingen
94	Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.
94	Perpetuele lening aan dochtermaatschappij
94	Overige vorderingen
95	Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie
95	Rentedragende verplichtingen
95	Financiële instrumenten
96	Niet in de balans opgenomen verplichtingen
96	Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders
96	Gebeurtenissen na balansdatum
96	Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

97 Overige gegevens

97	Bestemming saldo
97	Aansprakelijkheid
98	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	Toelichting	2017	2016
Netto-omzet	(2)	12.110	11.001
Kostprijs omzet	(3)	-10.191	-9.075
Brutomarge		1.919	1.926
Reclame- en promotiekosten	(3)	-536	-540
Verkoop- en algemene beheerskosten	(3)	-875	-817
Overige bedrijfslasten	(4)	-155	-46
Overige bedrijfsopbrengsten	(4)	83	33
Bedrijfsresultaat		436	556
Financieringsbaten	(5)	10	18
Financieringslasten	(5)	-69	-61
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(10)	21	20
Winst voor belastingen		398	533
Belastingen	(6)	-178	-178
Winst boekjaar		220	355
Winst toe te rekenen aan:			
• toevoeging algemene reserve		144	232
• houders van ledencertificaten		5	6
• leden van de coöperatie		149	238
• minderheidsbelangen gehouden door leden		39	38
• minderheidsbelangen gehouden door derden		32	79
Winst boekjaar		220	355

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's	2017	2016
Winst boekjaar	220	355
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening:		
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen, na aftrek van belastingen	8	-8
Valuta-omrekenverschillen, na aftrek van belastingen	-203	-10
Waardemutatie financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop, na aftrek van belastingen	-19	3
Gerealiseerde herwaardering financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop, na aftrek van belastingen	-8	
Aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na aftrek van belastingen	-3	2
	-225	-13
Posten die in de toekomst niet worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening:		
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, na aftrek van belastingen	8	-34
	8	-34
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen	-217	-47
Totaalresultaat boekjaar	3	308
Totaalresultaat toe te rekenen aan:		
• leden van de coöperatie	-28	199
• minderheidsbelangen gehouden door leden	39	38
• minderheidsbelangen gehouden door derden	-8	71

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's	Toelichting	2017	2016 ¹
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(7)	3.208	3.228
Immateriële activa	(8)	1.757	1.924
Biologische activa	(9)	8	8
Latente belastingvorderingen	(18)	301	344
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10)	123	126
Personeelsbeloningen	(17)	10	6
Overige financiële activa	(11)	42	165
Vaste activa		5.449	5.801
Vorraden	(12)	1.518	1.527
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)	1.655	1.392
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		29	28
Overige financiële activa	(11)	35	51
Liquide middelen	(14)	356	514
Activa aangehouden voor verkoop	(15)	4	5
Vlottende activa		3.597	3.517
Totaal activa		9.046	9.318
Eigen vermogen			
Ledencertificaten		180	190
Overige reserves		-236	-51
Algemene reserve		1.573	1.413
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie		1.517	1.552
Minderheidsbelangen gehouden door leden		1.416	1.374
Minderheidsbelangen gehouden door derden		283	394
Totaal eigen vermogen	(16)	3.216	3.320
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(17)	475	539
Latente belastingverplichtingen	(18)	181	221
Voorzieningen	(19)	14	14
Rentedragende verplichtingen	(20)	1.073	1.229
Overige financiële verplichtingen	(21)	109	98
Langlopende verplichtingen		1.852	2.101
Rentedragende verplichtingen	(20)	943	790
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(22)	2.831	2.893
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		138	170
Voorzieningen	(19)	62	36
Overige financiële verplichtingen	(21)	4	8
Kortlopende verplichtingen		3.978	3.897
Totaal verplichtingen		5.830	5.998
Totaal passiva		9.046	9.318

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	Toelichting	2017	2016
Operationele activiteiten			
Winst voor belastingen		398	533
Aanpassingen voor:			
• rente	(5)	36	30
• afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(7) (8)	368	307
• bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(7) (8) (15)	75	22
• bijzondere waardeverminderingen overige financiële activa	(11)	27	
• aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10)	-21	-20
• overige financieringsbaten en -lasten		15	10
• uitgifte ledenobligaties		32	135
• boekwinst op desinvesteringen		-72	-28
• toegekende verzekeringscompensatie		-10	
Totaal aanpassingen		450	456
Mutaties in:			
• voorraden		-57	-196
• vorderingen		-89	-77
• verplichtingen		-46	360
• personeelsbeloningen		-46	-32
• voorzieningen	(19)	26	-16
Totaal mutaties		-212	39
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		636	1.028
Ontvangen dividend		22	20
Betaalde vennootschapsbelasting		-162	-140
Betaalde rente		-50	-42
Ontvangen rente		11	17
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		457	883
Investeringsactiviteiten			
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-530	-567
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		25	26
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen		71	30
Ontvangen aflossingen uit hoofde van verstrekte leningen		4	2
Verstrekte leningen		-14	-22
Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen	(1)	-7	-423
Aankoop en verkoop van effecten	(11)	31	-1
Ontvangen verzekeringscompensatie vaste activa		6	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-414	-955
Financieringsactiviteiten			
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen		-103	-77
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledencertificaten en ledenobligaties		-44	-43
Opgenomen rentedragende verplichtingen		1.886	687
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-1.875	-906
Transacties met houder put-optie	(26)	-8	80
Aflossing voorwaardelijke verplichtingen	(26)	-17	
Afwikkeling derivaten en overige		6	-1
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-155	-260
Nettokasstroom		-112	-332
Liquide middelen begin boekjaar ¹		354	718
Nettokasstroom		-112	-332
Koersverschil liquide middelen		-49	-32
Liquide middelen einde boekjaar ¹		193	354

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

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

In miljoenen euro's	2017								
	Overige reserves								
	Leden- certificaten	Reële- waarde- reserve	Reserve kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Algemene reserve	Eigen vermogen ¹	Minder- heids- belangen gehouden door leden	Minder- heids- belangen gehouden door derden	Totaal
Begin boekjaar	190	27	-33	-45	1.413	1.552	1.374	394	3.320
Overzicht totaalresultaat voor de periode:									
• winst boekjaar	5				144	149	39	32	220
• overig totaalresultaat		-27	8	-166	8	-177		-40	-217
Totaalresultaat voor de periode	5	-27	8	-166	152	-28	39	-8	3
Transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:									
• uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen								-103	-103
• uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledencertificaten en ledenobligaties	-6				10	4	-38		-34
• uitgifte ledenobligaties							32		32
• conversie ledencertificaten in ledenobligaties	-9					-9	9		
• overig					-2	-2			-2
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	-15				8	-7	3	-103	-107
Einde boekjaar	180		-25	-211	1.573	1.517	1.416	283	3.216

¹ Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie.

In miljoenen euro's

2016 ²

	Overige reserves				Algemene reserve	Eigen vermogen ¹	Minderheidsbelangen gehouden door leden	Minderheidsbelangen gehouden door derden	Totaal
	Leden-certificaten	Reële-waarde-reserve	Reserve kasstroom-afdekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen					
Begin boekjaar	218	24	-25	-45	1.205	1.377	1.210	210	2.797
Overzicht totaalresultaat voor de periode:									
• winst boekjaar	6				232	238	38	79	355
• overig totaalresultaat		3	-8		-34	-39		-8	-47
Totaalresultaat voor de periode	6	3	-8		198	199	38	71	308
Transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:									
• uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen								-77	-77
• uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledencertificaten en ledenobligaties	-7				9	2	-36		-34
• uitgifte ledenobligaties-vast							135		135
• conversie ledencertificaten in ledenobligaties	-27					-27	27		
• overig					1	1			1
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	-34				10	-24	126	-77	25
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen									
• verwerving van dochteronderneming met minderheidsbelang								190	190
Totaal transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen								190	190
Einde boekjaar	190	27	-33	-45	1.413	1.552	1.374	394	3.320

¹ Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie.

² De presentatie van de vergelijkende cijfers van 2016 is aangepast naar aanleiding van de definitieve 'purchase price allocation' met betrekking tot Engro Foods Ltd. Zie toelichting 1 voor een uitleg van de aanpassing van de 'purchase price allocation'.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Algemeen

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is statutair gevestigd in Amersfoort, Nederland. Het adres is: Stationsplein 4, 3818 LE Amersfoort. De coöperatie is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11024221. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2017 zijn opgenomen Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (coöperatie) en haar dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

De coöperatie wordt gevormd door 18.645 ledenmelkvee-houders in Nederland, Duitsland en België. De ledenmelkveehouders zijn de gezamenlijke eigenaren van de coöperatie.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft het doel in stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten gesloten met hen in het bedrijf van Koninklijke FrieslandCampina N.V. dat zij te dien einde te hunnen behoeve uitoefent of doet uitoefenen.

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

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met het continuïteitsbeginsel.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

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

Overeenstemmingsverklaring

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

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

De jaarrekening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. per 31 december 2017 wordt, na ondertekening door het bestuur op 14 maart 2018, door het bestuur vrijgegeven voor publicatie op 29 maart 2018. Op 29 maart 2018 zal de jaarrekening ter vaststelling worden voorgelegd aan de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Waarderingsbasis

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

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

Functionele valuta en presentatievaluta

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

Beoordelingen, schattingen en aannames

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

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

- bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 7, 8, 11 en 15);
- gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa (zie toelichting 7 en 8);
- benutting van fiscale verliezen en onzekere fiscale posities (zie toelichting 6, 18 en 23);
- waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 17);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor kasstroopprognoses op contante waarde (zie toelichting 8 en 26);

- waardering van put-optieverplichtingen (zie toelichting 26);
- voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen (zie toelichting 19 en 23);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de bepaling van de reële waarde van bedrijfscombinaties en financiële instrumenten (zie toelichting 1 en 26).

Consolidatie van entiteiten

FrieslandCampina heeft een direct belang van 50% in DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG. Daarnaast heeft FrieslandCampina een belang van 50% in China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd.

Sinds 2016 heeft FrieslandCampina een belang van 51% in Engro Foods Ltd.

FrieslandCampina heeft overheersende zeggenschap over deze entiteiten, onder andere door een meerderheid in de directie en de afhankelijkheid van de entiteit van het ter beschikking stellen van 'know-how', merken en levering van goederen door FrieslandCampina.

Deze entiteiten worden volledig geconsolideerd, met opname van een minderheidsbelang.

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

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

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

1 Acquisities

Acquisitie 2017

Overname A-ware Workum B.V.

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

Deze overname is niet materieel voor FrieslandCampina in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3 Bedrijfscombinaties.

Acquisitie 2016

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

Engro Foods

De 'purchase price allocation' met betrekking tot de overname van een belang van 51% in Engro Foods Ltd.

('Engro Foods') is per juni 2017 afgerond. De definitieve 'purchase price allocation' heeft geleid tot een wijziging in de reële waarde van de verworven immateriële activa en de verantwoorde goodwill.

De reële waarde van de klantrelaties en merken is met EUR 87 miljoen verlaagd, met name als gevolg van de definitieve vaststelling van het verloop van klantrelaties. Als gevolg van deze aanpassing zijn de latente belastingverplichting, het minderheidsbelang en de verantwoorde goodwill gewijzigd. Daarnaast heeft de finale overeengekomen overnamevergoeding tot een kleine aanpassing in de goodwill geleid. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

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

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

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

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

2 Netto-omzet

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

De netto-omzet betreft hoofdzakelijk de verkoop van goederen.

3 Bedrijfskosten

	2017		2016	
Melk leden-melkveehouders	-4.346		-3.544	
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.521		-3.273	
Personeelskosten	-1.103		-1.074	
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-368		-307	
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-44		-23	
Reclame- en promotiekosten	-536		-540	
Transportkosten	-509		-497	
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-330		-321	
Energiekosten	-191		-199	
Overige	-654		-654	
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	-11.602		-10.432	

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

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

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

Personeelskosten

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

Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's)

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

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)

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

4 Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

	2017	2016
Overige bedrijfslasten		
Implementatiekosten ICT-standaardisatieprogramma	-27	-31
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisatievoorzieningen	-47	4
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties (toelichting 7)	-31	1
Bijzondere waardevermindering effecten (toelichting 11)	-27	
Overige bedrijfslasten	-23	-20
	-155	-46

Overige bedrijfsopbrengsten

Baten uit verkoop van grond, gebouwen, installaties en bedrijfsonderdelen	63	28
Bate uit verkoop effecten (toelichting 11)	9	
Verzekeringscompensatie brand WAMCO	10	
Bate uit hoofde van een reële-waardeaanpassing van de voorwaardelijke verplichtingen (toelichting 26)		3
Overige bedrijfsopbrengsten	1	2
	83	33

Desinvestering vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten

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

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

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

Verzekeringscompensatie brand WAMCO

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

5 Financieringsbaten en -lasten

	2017	2016
Financieringsbaten		
Rentebaten	10	11
Overige financieringsbaten		7
	10	18
Financieringslasten		
Rentelasten	-46	-41
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	-2	-14
Overige financieringslasten	-21	-6
	-69	-61

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

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

6 Belastingen

	2017	2016
Specificatie belastinglasten		
Acute belasting huidig boekjaar	-145	-164
Aanpassing voorgaande boekjaren	7	3
Acute belasting	-138	-161
Latente belasting huidig boekjaar	-2	8
Aanpassingen in latente belastingen, toe te schrijven aan veranderingen in de belastingtarieven	5	
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-43	-25
Latente belasting	-40	-17
Belastingdruk	-178	-178

	2017		2016	
Effectieve belastingdruk	Bedrag	%	Bedrag	%
Winst voor belastingen	398		533	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	-100	25,0	-134	25,0
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	6	-1,5	-2	0,4
Effect wijziging belastingtarieven	5	-1,3		
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	6	-1,5	6	-1,1
Bronbelasting op dividenden	-12	3,0	-10	2,0
Niet-afrekbare kosten	-50	12,6	-17	3,2
Onbelaste baten	3	-0,7	1	-0,2
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-43	10,8	-25	4,7
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	7	-1,7	3	-0,6
Effectieve belastingdruk	-178	44,7	-178	33,4

	2017			2016		
	Voor belastingen	Belasting-last/bate	Na belastingen	Voor belastingen	Belasting-last/bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen						
Minderheidsbelangen gehouden door leden	-39	10	-29	-38	9	-29
	-39	10	-29	-38	9	-29
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat						
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	11	-3	8	-11	3	-8
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	-210	7	-203	-11	1	-10
Waardemutatie joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-3		-3	2		2
Waardemutatie financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop	-33	6	-27	3		3
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	11	-3	8	-44	10	-34
	-224	7	-217	-61	14	-47

7 Grond, gebouwen en installaties

	2017				
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.582	3.824	404	570	6.380
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-720	-2.166	-266		-3.152
Boekwaarde begin boekjaar	862	1.658	138	570	3.228
Verworven middels acquisitie	1	1			2
Investerings	6	22	12	434	474
Desinvesteringen		-2	-1		-3
Valuta-omrekenverschillen	-26	-55	-5	-10	-96
Herclassificaties	100	288	34	-429	-7
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-9	-6	-4	-1	-20
Afschrijvingen	-62	-195	-39		-296
Bijzondere waardeverminderingen	-28	-41	-7		-76
Terugname bijzondere waardeverminderingen		2			2
Boekwaarde einde boekjaar	844	1.672	128	564	3.208
Aanschafwaarde	1.595	3.887	401	564	6.447
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-751	-2.215	-273		-3.239
Boekwaarde einde boekjaar	844	1.672	128	564	3.208
	2016				
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.415	3.523	380	582	5.900
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-673	-2.043	-251	-1	-2.968
Boekwaarde begin boekjaar	742	1.480	129	581	2.932
Verworven middels acquisitie	32	113	5	6	156
Afgestoten middels verkoop bedrijfsonderdeel	-9	-2	-1		-12
Investerings	19	30	11	395	455
Desinvesteringen	-1	-2	-1	-1	-5
Valuta-omrekenverschillen	-8	-5	-1	-3	-17
Herclassificaties	146	232	30	-408	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-1				-1
Afschrijvingen	-57	-168	-33		-258
Bijzondere waardeverminderingen	-1	-21	-1		-23
Terugname bijzondere waardeverminderingen		1			1
Boekwaarde einde boekjaar	862	1.658	138	570	3.228
Aanschafwaarde	1.582	3.824	404	570	6.380
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-720	-2.166	-266		-3.152
Boekwaarde einde boekjaar	862	1.658	138	570	3.228

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

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

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

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

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

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

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

8 Immateriële activa

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

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

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

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

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

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

Goodwill impairment test

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

De goodwill is als volgt aan de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

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

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

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

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

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

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

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

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

9 Biologische activa

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

10 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

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

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

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

Voor een opsomming van de belangrijkste joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar pagina 91.

11 Overige financiële activa

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

Een lening van EUR 6 miljoen (2016: EUR 8 miljoen) aan de joint venture Great Ocean Ingredients Pty. Ltd. is opgenomen onder de overige financiële activa, waarvan EUR 5 miljoen (2016: EUR 6 miljoen) langlopend is.

De gemiddelde rentevergoeding van de leningen is ultimo 2017 2,5% (2016: 2,7%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 14 miljoen na 2022. De verstrekte leningen zijn allemaal nog binnen de vervaltermijn.

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

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

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

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

12 Voorraden

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

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

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

13 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren

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

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

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

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

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

14 Liquide middelen

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

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

15 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

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

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

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

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

16 Eigen vermogen

Ledencertificaten

Aan de leden-melkveehouders zijn ten tijde van de fusie ledencertificaten toegekend. De looptijd van de leden-certificaten is onbeperkt. De ledencertificaten zijn achtergesteld ten opzichte van alle schuldeisers van FrieslandCampina en zijn niet verhandelbaar. Het rentetarief voor de ledencertificaten is de zesmaands Euribor per 1 juni en 1 december van het jaar, plus 3,25%. Ledencertificaten kunnen onder bepaalde voorwaarden worden omgezet in ledenobligaties van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Vanuit de winst van het boekjaar 2017 is EUR 5 miljoen (2016: EUR 6 miljoen) toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledencertificaten. Daarnaast is in 2017 voor een bedrag van EUR 9 miljoen (2016: EUR 27 miljoen) ledencertificaten geconverteerd in ledenobligaties van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Overige reserves

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

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

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

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

Algemene reserve

De algemene reserve betreft het saldo van de in het verleden behaalde winsten die niet uitgekeerd zijn aan de leden van de coöperatie.

Minderheidsbelangen gehouden door leden

Deze categorie van het eigen vermogen betreft de door Koninklijke FrieslandCampina N.V. uitgegeven ledenobligaties aan leden van de coöperatie. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft geen beschikkingsmacht over de door Koninklijke FrieslandCampina N.V. uitgegeven ledenobligaties aan leden van de coöperatie, en derhalve zijn de door Koninklijke FrieslandCampina N.V. uitgegeven ledenobligaties aan leden van de coöperatie opgenomen in deze component van het eigen vermogen.

Minderheidsbelangen gehouden door derden

De post minderheidsbelangen gehouden door derden heeft betrekking op het aandeel in het eigen vermogen dat niet aan FrieslandCampina of haar leden toekomt.

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

	2017					
	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC ¹	Engro Foods Ltd.	China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd.	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG ¹	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige
Percentage minderheidsbelang	32,19%	49,00%	50,00%	50,00%	49,04%	Totaal
Vaste activa	55	357	49	38	22	
Viottende activa	162	64	16	67	59	
Langlopende verplichtingen	-6	-118	-12		-2	
Kortlopende verplichtingen	-162	-52	-90	-28	-58	
Netto-activa	49	251	-37	77	21	
Boekwaarde minderheidsbelang	16	123	-18	116	11	35
						283
Netto-omzet	432	291	31		219	
Winst boekjaar	50	-11	-75	58	24	
Overig totaalresultaat	-24	-63	-1	1	-1	
Totaalresultaat voor de periode	26	-74	-76	59	23	
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	16	-6	-37	29	12	18
						32
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-7	-31				-2
						-40
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	14	32		23	18	16
						103
Kasstroom uit operationele activiteiten	143	39	-3		8	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-26	-12	-1		-3	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-108	-38			-36	
Nettokasstroom	9	-11	-4		-31	

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

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

	2016					
	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC	Engro Foods Ltd. ¹	China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd.	DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG ²	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige
Percentage minderheidsbelang	32,19%	49,00%	50,00%	50,00%	49,04%	Totaal
Vaste activa	55	455	103	38	22	
Vlottende activa	162	98	22	67	89	
Langlopende verplichtingen	-6	-145	-34		-2	
Kortlopende verplichtingen	-162	-22	-53	-28	-74	
Netto-activa	49	386	38	77	35	
Boekwaarde minderheidsbelang	16	189	19	116	17	37
						Totaal
Netto-omzet	432	9	28		229	
Winst boekjaar	50	-1	-19	58	32	
Overig totaalresultaat	-24		-2	1		
Totaalresultaat voor de periode	26	-1	-21	59	32	
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	16		-10	29	16	29
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-7		-1			
						Totaal
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	14			23	15	25
						Totaal
Kasstroom uit operationele activiteiten	143	-7	-14		46	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-26		-11		-4	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-108		26		-30	
Nettokasstroom	9	-7	1		12	

¹ Per 19 december 2016 heeft FrieslandCampina een belang van 51% verworven in Engro Foods Ltd., zie toelichting 1. De resultaten en kasstromen zoals opgenomen in bovenstaande tabel hebben betrekking op de periode na acquisitie van het belang.

² De netto-omzet en kasstromen van deze entiteit zijn niet openbaar beschikbaar.

17 Personeelsbeloningen

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De overige langetermijnpersoneelsbeloningen bestaan voornamelijk uit jubileumregelingen.

Nettopensioenverplichting***Pensioensituatie Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie***

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

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

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

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

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

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

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

Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Campina-medewerkers

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

Overige regelingen Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

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

Nederlandse medewerkers Cao voor het Partikulier Kaaspakhuisbedrijf

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

Buitenlandse medewerkers

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

Veronderstellingen

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

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

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

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

**Verloop en specificatie van de post
nettopensioenverplichting**

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

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

Baten en lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening

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

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

Belangrijkste beleggingscategorieën in percentage van de reële waarde van de totale beleggingen:

	2017		2016	
	%	%	%	%
	Ondernemings-pensioenfondsen	Verzekerings-contract	Ondernemings-pensioenfondsen	Verzekerings-contract
Aandelen				
- Noord-Amerika	9		9	
- Europa	4		4	
- Japan	2		2	
- Opkomende markten	2		2	
- Overige	1		1	
Vastrentende waarden				
- Investment grade (rating van BBB of hoger)	20		20	
- Non-investment grade (rating van BB of lager)	4		4	
Garantiewaarde verzekeringscontract		55		56
Totaal	42	55	42	56

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

Gevoeligheidsanalyse

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

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

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

18 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen**2017**

	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeelsbeloningen	Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-71	-38	84	108	40	123
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	-4	3	-10	-16	-13	-40
Opgenomen in eigen vermogen			-3	4	16	17
Valuta-omrekenverschillen	8	20		-8		20
Einde boekjaar	-67	-15	71	88	43	120

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

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

2016

	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeelsbeloningen	Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-64	56	90	92	49	223
Ontstaan door acquisitie	-24	-87		-3		-114
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	6	-7	-13	16	-19	-17
Opgenomen in eigen vermogen			10	3	10	23
Valuta-omrekenverschillen	5	1	-1			5
Overige	6	-1	-2			3
Einde boekjaar	-71	-38	84	108	40	123

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

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

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

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

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

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

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

19 Voorzieningen

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

Reorganisatiekosten

De reorganisatievoorzieningen eind 2017 hebben voornamelijk betrekking op de aangekondigde sluiting van de productielocatie in Gütersloh in Duitsland en het in 2017 gestarte organisatie-transformatie programma van FrieslandCampina. Hiervoor zijn gedurende 2017 reorganisatievoorzieningen gevormd die voornamelijk betrekking hebben op ontslagvergoedingen en bijkomende kosten.

De sluiting van Gütersloh vormt onderdeel van de strategische heroriëntatie in Duitsland, waarbij verschillende maatregelen zijn genomen om de winstgevendheid te vergroten.

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

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

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

Overige voorzieningen

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

20 Rentedragende verplichtingen

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

			2017	2016
	Jaar van aflossing	Nominale rente %	Boekwaarde	Boekwaarde
Syndicaat (variabele rente)	2022	0,3	50	250
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2023-2026	0,7	100	30
International Finance Corporation (variabele rente)	2019-2026	2,9	83	
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen			121	61
Verplichtingen aan kredietinstellingen			354	341
Private Placement (vaste rente)	2017	4,3		131
Private Placement (vaste rente)	2020	5,7	110	126
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0	67	76
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	122	139
Private Placement (vaste rente)	2017-2027	4,0	170	214
Verplichtingen aan institutionele beleggers			469	686
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2021-2026	0,1	300	300
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen			300	300
Euro commercial paper (variabele rente)	2018	-0,3	221	
Belgisch commercial paper (variabele rente)	2017-2018	0,0	25	77
Overige ongecommiteerde faciliteiten (variabele rente)	2017-2018	0,1	70	80
Ongecommiteerde faciliteiten			316	157
Fonterra Finance Corporation Ltd. (variabele rente)	2017-2025	2,1	14	16
China Huishan Dairy Holdings (Hong Kong) Ltd. (variabele rente)	2017-2018	4,4	16	17
Achtergestelde obligaties (variabele rente)	2022-2027	0,6	74	106
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2017-2018	0,2	306	229
Rekening-courant banken (variabele rente)	2017-2018	1,4	163	160
Financiële leaseverplichtingen (vaste rente)	2017-2037	6,4	5	8
Geactiveerde afsluitkosten	2017-2027		-5	-5
Overige rentedragende verplichtingen			4	4
Overige			577	535
Rentedragende verplichtingen			2.016	2.019
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen			1.073	1.229
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen			943	790

De nominale waarde van de rentedragende verplichtingen wijkt niet af van de boekwaarde. De gemiddelde rentevergoeding over de rentedragende verplichtingen ultimo 2017 bedraagt 2,0% (2016: 2,2%).

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

Verplichtingen aan kredietinstellingen

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

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

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

Verplichtingen aan institutionele beleggers (Private Placements)

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

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

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

Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen

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

Ongecommitteerde faciliteiten

FrieslandCampina is in 2017 gestart met de uitgifte van Euro commercial paper (ECP). De maximale looptijd van het uitgegeven schuld papier is 12 maanden. De trekkingen onder het ECP-programma bedragen ultimo 2017 EUR 221 miljoen. Het bestaande Belgisch commercial paper programma is in de tweede helft van het jaar 2017 afgebouwd, per jaareinde resteert een verplichting van EUR 25 miljoen.

Een bedrag van EUR 70 miljoen is getrokken op overige ongecommitteerde faciliteiten (2016: EUR 80 miljoen).

Achtergestelde obligaties

De achtergestelde obligaties hebben betrekking op de in 1997 tot en met 2008 aan leden van Zuivelcoöperatie Campina U.A. en overige partijen uitgegeven achtergestelde obligaties. In 2017 is EUR 29 miljoen afgelost. Op 1 juni 2022 zal EUR 62 miljoen worden afgelost en op 1 juni 2027 zal EUR 12 miljoen worden afgelost. Vervroegde aflossing vindt plaats in het geval van beëindiging van het bedrijf door leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. De vorderingen tot betaling van aflossing van deze obligaties zijn achtergesteld jegens alle vorderingen van andere schuldeisers van de coöperatie. De achterstelling is beperkt tot faillissement, surseance van betaling en soortgelijke situaties. Van de uitgegeven achtergestelde obligaties is ultimo 2017 EUR 15 miljoen in het bezit van het Stichting Pensioensfonds Campina, wat volledig als langlopend is geclassificeerd.

Verplichtingen aan leden-melkveehouders

De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 282 miljoen (2016: EUR 203 miljoen) betrekking op de vrije ledenrekening. Op de vrije ledenrekening worden alle betalingen van FrieslandCampina aan de leden-melkveehouders gedaan, uitgezonderd de betalingen van de garantieprijs. Bedragen op de vrije ledenrekening zijn vrij opneembaar. De gemiddelde rentevergoeding over deze verplichting bedroeg over 2017 0,2% (2016: 0,5%). Daarnaast heeft EUR 24 miljoen (2016: EUR 25 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 0,25%.

Financiële leaseverplichtingen

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

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

21 Overige financiële verplichtingen

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

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

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

Derivaten

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

Afdekkingsactiviteiten**2017**

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

Afdekkingsactiviteiten**2016**

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

Kasstroomafdekkingen

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

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

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

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

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

Ter afdekking van een deel van het prijsrisico op toekomstige uitgaven voor weg- en zeetransport vanuit de regio Nederland, België en Duitsland zijn derivaten afgesloten waarbij de variabele prijsontwikkeling van de diesel- en bunkerolie is gefixeerd voor het jaar 2018.

Tevens zijn derivaten afgesloten ter afdekking van een deel van het prijsrisico op toekomstige aan- en verkopen van melkpoeder en boter. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 26.

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

22 Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2017	2016
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	521	582
Handelscrediteuren	1.520	1.575
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	64	68
Overige verplichtingen	726	669
	2.831	2.894

23 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

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

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

Uit fusie voortvloeiende verplichtingen

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

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

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

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

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

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

Belastingrisico's

Onzekerheden in verrekenprijzen (transfer pricing)

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

Overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen

FrieslandCampina is betrokken bij fusies en overnames, waarbij aandelen of activa worden verworven of afgestoten, of waarbij samenwerkingsverbanden worden aangegaan. Dergelijke transacties kunnen leiden tot verschillende fiscale risico's en onzekere belastingposities. Voorbeelden hiervan zijn de overdracht van historische belastingverplichtingen aan FrieslandCampina bij een overname, aftrekbaarheid van aan de overname gerelateerde kosten en belastingrisico's die voortvloeien uit de integratie van de overgenomen activiteiten.

Binnen FrieslandCampina worden fusies en overnames begeleid door fusie en overname teams, welke worden samengesteld uit vertegenwoordigers van alle relevante disciplines, inclusief belastingspecialisten. Onzekerheden in de belastingpositie die voortvloeien uit fusies en overnames worden derhalve onderzocht en risico's worden gemitigeerd indien vereist en waar mogelijk.

Voorwaardelijke verplichtingen

Bankgaranties

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

Voorwaardelijke belastingverplichtingen

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

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

Juridische claims

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

Voorwaardelijke activa

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

24 Transacties met verbonden partijen**Leden-melkveehouders**

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

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

In onderstaande tabel zijn de verhoudingen met leden-melkveehouders toegelicht:

	2017	2016
Inkoop grondstoffen	4.346	3.544
Rente toegerekend aan ledenobligaties	40	38
Rente toegekend aan ledencertificaten	5	6
Rente achtergestelde obligaties en vrije ledenrekening	1	2
Ledenobligaties	1.416	1.374
Ledencertificaten	180	190
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	886	893

Bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De leden van het bestuur van de coöperatie gaan uit hoofde van hun beroep als melkveehouder transacties aan met FrieslandCampina, waaronder het leveren van melk. Dit resulteert in een verplichting per 31 december voor vergoedingen van melkleveringen. Tevens zijn de leden van het bestuur in het bezit van ledenobligaties en -certificaten. In onderstaande tabel zijn de transacties toegelicht van de leden-melkveehouders die in 2017 lid zijn of zijn geweest van het bestuur en de balansposities met de leden die op 31 december 2017 lid zijn van het bestuur:

	2017	2016
Inkoop grondstoffen	4	3
Ledenobligaties	2	3

Voor de bezoldiging van het bestuur zie toelichting 25.

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

Joint ventures	2017	2016
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	17	22
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2	3
Vorderingen op joint ventures	7	8
Verplichtingen aan joint ventures	3	2

Geassocieerde deelnemingen

Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	45	36
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	83	62
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	6	10
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	3	3

25 Bezoldiging bestuur van Zuivelcoöperatie U.A., raad van commissarissen en executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

	2017	2016
Bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		
Kortetermijnbeloningen	1,4	1,4

De bezoldiging van het bestuur betreft de bestuursvergoeding ten aanzien van de bestuursactiviteiten voor Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en de bezoldiging uit hoofde van haar functie als raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

	2017	2016
Externe leden raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.		
Kortetermijnbeloningen	0,2	0,2

Executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Kortetermijnpersoneelsbeloningen	5,5	5,3
Langetermijnpersoneelsbeloningen	1,0	1,7
Uitkering bij beëindiging dienstverband ¹	7,0	1,7
Pensioenregelingen	0,6	0,6
	14,1	9,3

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

26 Financieel risicomanagement en financiële instrumenten**Kapitaalmanagement**

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

Het bestuur draagt 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 het bestuur in haar overzichtstaak.

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

Actief risicobeheer

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

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

Financieel risicomanagement

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

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

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

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. voert hetzelfde beleid als Koninklijke FrieslandCampina N.V. Dit beleid is onderstaand omschreven en heeft als doel om de genoemde risico's te beheersen. In de geconsolideerde jaarrekening van de coöperatie zijn de financiële verplichtingen hoger dan de financiële verplichtingen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Dit wordt met name veroorzaakt door de vrije ledenrekening en achtergestelde obligaties uitgegeven door de coöperatie aan haar leden, waarop geen actief risicomanagementbeleid wordt gevoerd.

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 verrekenmechanismen van deze cash-pools worden verzorgd door een externe financiële instelling. De cash-pool systemen waarborgen dat FrieslandCampina is blootgesteld aan het netto uitstaande bedrag bij de betreffende financiële instelling in plaats van de bruto bedragen van verschillende bankrekeningen en rekening-courant posities met verschillende financiële instellingen. Vanuit een operationeel perspectief worden de uitstaande bedragen in de cash-pool gesaldeerd.

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

Valutarisico

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

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

Positie valutarisico's

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

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

Gevoeligheidsanalyse

Impact op winst voor belasting	-1	2	-4	-1	1	-3	-2	-3	-1	3
--------------------------------	----	---	----	----	---	----	----	----	----	---

Gevoeligheidsanalyse

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

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

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

Renterisico

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

	2017		2016	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Renteopbouw van de financiële verplichtingen				
Vast percentage	892	1.224	1.016	1.266
Variabel percentage	1.124	792	1.003	753
	2.016	2.016	2.019	2.019

FrieslandCampina heeft een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd gebaseerd op de invloed van rentetarieven op derivaten en overige financiële instrumenten per jaareinde. Voor liquide middelen en verplichtingen met variabele rentetarieven is de analyse uitgevoerd uitgaande van de veronderstelling dat het uitstaande bedrag per jaareinde het gehele jaar heeft uitgestaan. Deze gevoeligheidsanalyse geeft aan dat, wanneer de rente was gestegen of gedaald met 0,5%, de cumulatieve rentelasten voor het huidige jaar minder dan EUR 3 miljoen hoger of lager geweest zouden zijn.

Liquiditeitsrisico

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

Kasstromen financiële verplichtingen

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

2017

	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2018	2019 - 2022	Na 2022
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	2.011	-2.178	-964	-516	-698
Financiële leaseverplichtingen	5	-6	-2	-2	-2
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.831	-2.831	-2.831		
Put-optieverplichtingen	76	-76			-76
Derivaten					
Interest rate swaps	2	-3	-2	-1	
Cross currency swaps - inkomend	31	484	34	255	195
Cross currency swaps - uitgaand		-516	-30	-271	-215
Valutatermijncontracten - inkomend	4	339	339		
Valutatermijncontracten - uitgaand		-340	-340		
	4.960	-5.127	-3.796	-535	-796

2016

	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2017	2018 - 2021	Na 2021
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	2.011	-2.198	-825	-631	-742
Financiële leaseverplichtingen	8	-9	-6	-3	
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.893	-2.893	-2.893		
Put-optieverplichtingen	81	-81		-1	-80
Voorwaardelijke verplichtingen	16	-16		-16	
Derivaten					
Interest rate swaps	1	-2	-1	-1	
Cross currency swaps - inkomend	4	23	23		
Cross currency swaps - uitgaand		-27	-27		
Valutatermijncontracten - inkomend	4	248	248		
Valutatermijncontracten - uitgaand		-252	-252		
	5.018	-5.207	-3.733	-652	-822

Kredietrisico

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

De afnemers van FrieslandCampina bestaan in het algemeen uit gerespecteerde partijen met wie een langdurige relatie wordt onderhouden. In overeenstemming met het kredietmanagementbeleid van FrieslandCampina worden afnemers gecategoriseerd en afhankelijk van hun kredietprofiel zijn de volgende risicomitigerende maatregelen genomen:

- vooruitbetaling, contante betaling bij ontvangst goederen of verstrekking van een onderpand;
- afdekking door middel van kredietbrieven of bankgaranties;
- kredietverzekering.

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

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

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

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

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor financiële ratio's:

Nettoschuld / EBITDA < 3,5

EBITDA / Netto-interest > 3,5

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

De nettoschuld is berekend vanuit de jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V., aangezien de convenanten zijn afgesloten op het niveau van Koninklijke FrieslandCampina N.V. In onderstaande tabel wordt de berekening van de nettoschuld van Koninklijke FrieslandCampina N.V. weergegeven.

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

Derivaten aangemerkt als kasstroomafdekking met toepassing van hedge accounting

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

					2017
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2018	2019 - 2022	Na 2022
Cross currency swaps					
Activa	14	15	1	14	
Verplichtingen	31	-32	3	-16	-19
					2016
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2017	2018 - 2021	Na 2021
Interest rate swaps					
Verplichtingen	1	-2	-1	-1	
Cross currency swaps					
Activa	79	81	32	45	4

Accountingclassificaties en reële waarden

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

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

2017

	Toelich- ting	Gewaar- deerd tegen reële waarde	Reële waarde - afdek- kingsin- strumen- ten	Beschik- baar voor verkoop	Leningen en vord- ringen	Financiële verplich- tingen tegen geamor- tiseerde kostprijs	Totaal boek- waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekten leningen - vaste rente	(11)				43		43		43		43
Verstrekten leningen - variabele rente	(11)				8		8				
Langlopende vorderingen	(11)				2		2				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)				1.655		1.655				
Liquide middelen	(14)				356		356				
					2.064		2.064				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)		23				23		23		23
Effecten	(11)			1			1			1	1
			23	1			24				
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	(20)					892	892		940		940
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	(20)					1.124	1.124		1.127		1.127
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(22)					2.831	2.831				
						4.847	4.847				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(21)		37				37		37		37
Put-optieverplichtingen	(21)	76					76			76	76
		76	37				113				

2016

	Toelich- ting	Gewaar- deerd tegen reële waarde	Reële waarde - afdek- kingsin- strumen- ten	Beschik- baar voor verkoop	Leningen en vordere- ningen	Financiële verplich- tingen tegen geamor- tiseerde kostprijs	Totaal boek- waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekte leningen - vaste rente	(11)				29		29		30		30
Verstrekte leningen - variabele rente	(11)				10		10				
Langlopende vorderingen	(11)				5		5				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(13)				1.392		1.392				
Liquide middelen	(14)				514		514				
					1.950		1.950				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdeckingsderivaten	(21)		88				88		88		88
Effecten	(11)			84			84	83		1	84
			88	84			172				
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	(20)					1.015	1.015		1.030		1.030
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	(20)					1.004	1.004		1.007		1.007
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(22)					2.893	2.893				
						4.912	4.912				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdeckingsderivaten	(21)		9				9		9		9
Put-optieverplichtingen	(21)	81					81			81	81
Voorwaardelijke verplichtingen	(21)	16					16			16	16
		97	9				106				

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

Effecten

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

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

Afdekkingsderivaten

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

Put-optieverplichtingen

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

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

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

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

Voorwaardelijke verplichtingen

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

Mutaties en transfers

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

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

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

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

27 Specificatie honorarium van de externe accountant

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

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

28 Gebeurtenissen na balansdatum

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

29 Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

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

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

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

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

IFRS 9 'Financiële instrumenten'

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

IFRS 9 heeft enkel effect op financiële verplichtingen aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen via de winst-en-verliesrekening. Aangezien FrieslandCampina dergelijke financiële verplichtingen niet heeft, is er geen impact op financiële verplichtingen.

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

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

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

IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten'

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

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

IFRS 16 'Leases'

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

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

Consolidatiegrondslagen

Bedrijfscombinaties

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

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

FrieslandCampina waardeert de goodwill op de overnamedatum als:

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

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

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

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

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

Verwerving van minderheidsbelangen

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

Dochterondernemingen

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

Verlies van overheersende zeggenschap

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

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

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

is die zeggenschap vastgelegd in een contractuele overeenkomst en is unanieme instemming vereist voor strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid.

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

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

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

Eliminatie intercompany-transacties

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

Op pagina 91 is een lijst opgenomen met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

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

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

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

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

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

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

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

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

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

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

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

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

Financiële instrumenten

Financiële activa anders dan derivaten

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

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

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

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

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

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

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

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

Leningen en vorderingen

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

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

Voor verkoop beschikbare financiële activa

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

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

Liquide middelen

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

Financiële verplichtingen anders dan derivaten

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

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

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

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

Derivaten (inclusief derivaten met toepassing van hedge accounting)

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

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

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

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

Derivaten met toepassing van hedge accounting

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

Bepalen van effectiviteit van de hedge

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

Kasstroomafdekkingen

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

Wanneer de afgedekte positie een niet-financieel actief is, wordt het in het eigen vermogen opgenomen bedrag in de boekwaarde van de activa meegenomen wanneer de activa worden verantwoord. In andere gevallen wordt het bedrag dat is opgebouwd in het eigen vermogen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode waarin de afgedekte positie de winst-en-verliesrekening beïnvloedt. Indien een afdekkingsinstrument 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***Ledencertificaten**

Ledencertificaten zijn aangemerkt als eigen vermogen. Kosten die direct zijn toe te rekenen aan de uitgifte van ledencertificaten worden in mindering gebracht van het eigen vermogen, na aftrek van belastingen.

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 waardevermindervingsverliezen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief.

De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvat:

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

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

Wanneer grond, gebouwen en installaties bestaan uit onderdelen met een verschillende gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke componenten onder de grond, gebouwen en installaties verantwoord. Winst of verlies uit de verkoop van een materieel vast actief wordt vastgesteld aan de hand

van een vergelijking van de verkoopopbrengsten met de boekwaarde van de grond, gebouwen en installaties en wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Grond, gebouwen en installaties verworven middels bedrijfscombinatie

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

Kosten na eerste opname

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

Afschrijvingen

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

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

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

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

Immateriële activa en goodwill

Goodwill

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

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 waardeverminderingverliezen.

Immateriële activa verworven middels bedrijfscombinatie

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

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

Kosten na eerste opname

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

Amortisatie

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

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

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

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

Biologische activa

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

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

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen de laagste van de kostprijs en de marktwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'first-in first-out' principe en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden, de productie- of conversiekosten en overige kosten die zijn

gemaakt om de voorraden naar de huidige locatie en staat te brengen. De kostprijs van voorraden gereed product omvat een redelijk deel van de indirecte kosten, gebaseerd op normale productiecapaciteit. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs bij normale gang van zaken verminderd met de geschatte kosten voor voltooiing en de verkoopkosten.

Voorraden verworven middels bedrijfscombinatie

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

Bijzondere waardeverminderingen

Financiële activa anders dan derivaten

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

Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa

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

Voor verkoop beschikbare financiële activa

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

Niet-financiële activa

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

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

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

De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Bijzondere waardevermindingsverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Bijzondere waardevermindingsverliezen 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies was opgenomen.

Vaste activa of distributie

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop of distributie aangehouden'. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van FrieslandCampina. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa en verplichtingen) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan biologische activa, voorraden, financiële activa, latente belastingvorderingen en personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van FrieslandCampina gewaardeerd worden. Bijzondere waardevermindingsverliezen 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 waardevermindingsverlies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.

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

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

Personeelsbeloningen

Toegezegde-bijdrageregelingen

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

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

Toegezegd-pensioenregelingen

Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegde-bijdrageregeling. De nettopensioenverplichting (of -actief) met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen wordt jaarlijks voor ieder plan berekend op basis van de verwachte toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van onder meer discontovoet, salaris- en levensverwachtingen, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen behorend bij de regeling. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuair 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.

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

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

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

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

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

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

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

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer FrieslandCampina een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden, waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen een discontovoet vóór belastingen die de huidige marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld en de risico's die specifiek zijn voor

de verplichting weerspiegelen. Het contant maken van voorzieningen wordt verantwoord als financieringslasten.

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

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

Netto-omzet

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

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

Kostprijs omzet

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

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

Reclame- en promotiekosten

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

Verkoop- en algemene beheerskosten

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

Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

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

Overheidssubsidies

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

Leaseovereenkomsten

Bij aanvang van een overeenkomst bepaalt FrieslandCampina of deze overeenkomst een leaseovereenkomst is of bevat. Dat is het geval als aan de volgende criteria wordt voldaan: de nakoming van de overeenkomst is afhankelijk van het gebruik van dit specifieke actief of de specifieke activa en de overeenkomst verleent een gebruiksrecht op het actief/de

activa. Bij de aanvang of herbeoordeling van de overeenkomst scheidt FrieslandCampina betalingen en overige vanuit de overeenkomst vereiste vergoedingen in enerzijds betalingen voor het lease-element van de overeenkomst en anderzijds betalingen voor de overige elementen, op basis van hun relatieve reële waarden. Indien FrieslandCampina concludeert dat het praktisch niet haalbaar is om de betalingen betrouwbaar te scheiden, worden een actief en een verplichting opgenomen voor een bedrag dat gelijk is aan de reële waarde van het onderliggende actief. Daarna wordt de verplichting verminderd naarmate betalingen worden gedaan en worden impliciete financieringskosten met betrekking tot de verplichting opgenomen, op basis van de marginale rentevoet van FrieslandCampina.

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

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

Financieringsbaten en -lasten

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

Financieringslasten bestaan uit rentelasten van opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden, oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardeverminderingen verliezen 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 dividendenden.

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

Latente belastingen worden niet opgenomen voor zover deze voortvloeien uit:

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

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

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

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

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

Kasstromen

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

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen¹

Dochterondernemingen

Nederland

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

België

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

Duitsland

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

Frankrijk

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

Griekenland

FrieslandCampina Hellas S.A., Athene

Hongarije

FrieslandCampina Hungária zRt, Budapest (99,99%)

Italië

FrieslandCampina Italy Srl, Verona
 Orange Srl, Bari

Oostenrijk

FrieslandCampina Austria GmbH, Stainach

Roemenië

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

Rusland

Campina LLC, Moskou
 FrieslandCampina RU LLC, Moskou

Spanje

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

Verenigd Koninkrijk

FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China

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

Hong Kong

China Huishan Dairy Investments (Hong Kong) Ltd., Hong Kong (50%)

FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong

Filippijnen

Alaska Milk Corporation, Makati City (99,86%)

Indonesië

PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (95%)

PT Kievit Indonesia, Jakarta

Maleisië

Dutch Lady Milk Industries Berhad, Petaling Jaya (50,96%)

Pakistan

Engro Foods Ltd., Karachi (51%)

Singapore

FrieslandCampina (Singapore) Pte. Ltd., Singapore

FrieslandCampina AMEA Pte. Ltd., Singapore

Thailand

FrieslandCampina Fresh (Thailand) Co. Ltd., Bangkok

FrieslandCampina (Thailand) PCL, Bangkok (99,71%)

Vietnam

FrieslandCampina Ha Nam Co. Ltd., Phu Ly

FrieslandCampina Vietnam Co. Ltd., Binh Duong province (70%)

Saoedi-Arabië

FrieslandCampina Saudi Arabia Ltd., Jeddah

Verenigde Arabische Emiraten

FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai

Egypte

FrieslandCampina Egypt Consulting and Trading S.A.E., Cairo

Ghana

FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra

Ivoorkust

FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan

Nigeria

FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, Ikeja (67,81%)

USA

FrieslandCampina Ingredients North America Inc., Paramus, State: New Jersey

K.H. de Jong USA Inc., Secaucus, State: New Jersey

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen ²

Betagen Holding Ltd., Hong Kong, China (50%)

Coöperatieve Zuivelinvesteerders U.A., Oudenhorn, Nederland (49,90%)

CSK Food Enrichment C.V., Leeuwarden, Nederland (82,33%)

Great Ocean Ingredients Pty. Ltd., Allansford, Victoria, Australië (50%)

¹ Voor zover niet anders vermeld bedraagt het belang 100%. Indien het percentage kleiner is dan 100% wordt het directe belang van de moeder in de desbetreffende dochteronderneming genoemd.

² In deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed. Deze afweging is gemaakt op basis van een analyse van zowel de gehouden aandelen als de stemrechten van FrieslandCampina binnen de joint venture of geassocieerde deelneming.

Enkelvoudige balans

Per 31 december, voor winstbestemming in miljoenen euro's

	Toelichting	2017	2016
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	1.338	1.361
Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	(3)	180	190
Perpetuele lening aan dochtermaatschappij	(4)	295	296
Vaste activa		1.813	1.847
Overige vorderingen	(5)	60	14
Viottende activa		60	14
Totaal activa		1.873	1.861
Eigen vermogen			
Ledencertificaten		180	190
Reële-waarderreserve			27
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen		-25	-33
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen		-211	-45
Wettelijke reserve deelnemingen		300	290
Winst toe te rekenen aan de leden van de coöperatie		144	232
Algemene reserve		1.129	891
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	(6)	1.517	1.552
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(7)	74	77
Langlopende verplichtingen		74	77
Rentedragende verplichtingen	(7)	282	232
Kortlopende verplichtingen		282	232
Totaal verplichtingen		356	309
Totaal passiva		1.873	1.861

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	2017	2016
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	144	232
Overige resultaten, na belastingen	5	6
Winst boekjaar	149	238

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

1 Algemeen

Grondslagen en toelichting

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

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

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

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

2 Deelnemingen in dochterondernemingen

	2017	2016
Begin boekjaar	1.361	1.159
Resultaat boekjaar	144	232
Overig totaalresultaat boekjaar	-167	-30
Einde boekjaar	1.338	1.361

3 Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.

	2017	2016
Begin boekjaar	190	218
Toegekende rentevergoeding	5	6
Ontvangen rentevergoeding	-6	-7
Conversie ledencertificaten in ledenobligaties	-9	-27
Einde boekjaar	180	190

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. houdt, ten behoeve van de conversie van ledencertificaten in ledenobligaties, door Koninklijke FrieslandCampina N.V. uitgegeven ledenobligaties voor eenzelfde bedrag als de uitstaande ledencertificaten. Het rentetarief op de ledenobligaties is de zesmaands Euribor per 1 juni en 1 december van het jaar, vermeerderd met een opslag van 3,25%.

4 Perpetuele lening aan dochtermaatschappij

	2017	2016
Begin boekjaar	296	296
Toegekende rentevergoeding	9	9
Ontvangen rentevergoeding	-10	-9
Einde boekjaar	295	296

Per jaareinde is EUR 5 miljoen rente nog niet uitbetaald en derhalve opgenomen als verplichting.

5 Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben geheel betrekking op een rekening-courant met een dochteronderneming.

6 Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie

De ledencertificaten zijn in 2008 eenmalig uitgekeerd aan alle melkveehouders die op het moment van de fusie lid waren van FrieslandCampina. Deze ledencertificaten zijn alleen op het moment van de fusie uitgegeven en de ledencertificaten zijn niet verhandelbaar. Leden van FrieslandCampina hebben de mogelijkheid om hun ledencertificaten vrijwillig om te zetten in ledenobligaties bij Koninklijke FrieslandCampina N.V. en bij beëindiging van het lidmaatschap worden de ledencertificaten automatisch omgezet in ledenobligaties bij Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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

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

7 Rentedragende verplichtingen

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

		2017		2016
	Jaar van aflossing	Nominale rente %	Boekwaarde	Boekwaarde
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2017-2018	0,2	282	203
Achtergestelde obligaties (variabele rente)	2022-2027	0,6	74	106
Rentedragende verplichtingen			356	309
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen			74	77
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen			282	232

De verplichting aan leden-melkveehouders betreft de vrije ledenrekening van de leden-melkveehouders voor een bedrag van EUR 282 miljoen (2016: EUR 203 miljoen). Zie toelichting 20 in de geconsolideerde jaarrekening voor nadere toelichting van de aard van de vrije ledenrekening en de aard van de achtergestelde obligaties.

8 Financiële instrumenten

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

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

Reële waarde

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

	2017		2016	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	180	180	190	190
Leningen aan dochterondernemingen	295	295	296	296
Overige vorderingen	60	60	14	14
	535	535	500	500
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	356	356	309	309
	356	356	309	309

9 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

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

De verrekening van belastingen tussen de coöperatie en de dochtermaatschappijen binnen de fiscale eenheid wordt verricht op basis van het commerciële resultaat van de dochtermaatschappijen.

10 Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders

Zie toelichting 25 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening voor de bezoldiging van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Gedurende het verslagjaar waren er geen werknemers in dienst bij de coöperatie.

11 Gebeurtenissen na balansdatum

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

12 Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. stelt voor van de winst van EUR 149 miljoen het saldo van EUR 144 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve en EUR 5 miljoen te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledencertificaten.

Amersfoort, 14 maart 2018

Bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

F.A.M. Keurentjes, voorzitter
W.M. Wunnekink, vicevoorzitter
J.W. Addink-Berendsen
B.E.G. ten Doeschot
H.T.J. Hettinga
C.C.H. Hoogeveen
A.A.M. Huijben-Pijnenburg
G. Mulder
H. Stöcker

Overige gegevens

Bestemming saldo

De statutaire bepalingen met betrekking de bestemming van het saldo zijn opgenomen in artikel 39 van de statuten.

Artikel 39 bepaalt:

Lid 5 a. Omtrent bestemming van een eventueel positief blijkend saldo van de coöperatie besluit de ledenraad op voorstel van het bestuur.

Lid 5 b. (i)

Indien de ledenraad tot uitkering van een deel van of het gehele positief saldo besluit wordt allereerst, zo mogelijk, op ieder ledencertificaat een bedrag uitgekeerd gelijk aan het percentage in de volgende zin, vermenigvuldigd met hun nominale bedrag. Het percentage bedoeld in de vorige zin is gelijk aan het gemiddelde van EURIBOR-percentages voor kasgeldleningen met een looptijd van zes (6) maanden – gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze percentages gelden – gedurende het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met een driejaarlijks door de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. vast te stellen aantal basispunten. Indien het in enig boekjaar behaalde positief saldo niet toereikend is om deze uitkering te doen, zal in volgende jaren het in dit onderdeel (b) van dit lid 5 bepaalde eerste toepassing vinden nadat het tekort is ingehaald. Op de ledencertificaten zal geen verdere uitkering geschieden. Het besluit van de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen, van het bestuur (in zijn hoedanigheid van aandeelhouder) en van de ledenraad.

Lid 5 b. (ii)

Het na toepassing van dit onderdeel b (i) resterend positief saldo wordt uitgekeerd aan de leden en de oud-leden waarvan het lidmaatschap van de coöperatie is geëindigd in het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, naar rato van de waarde van de door hen per het einde van het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft in dat jaar als lid geleverde melk, welke waarde wordt berekend alsof het betrof gangbare melk, ongeacht of het betreffende lid gangbare of bijzondere melk heeft geleverd, tenzij met een lid anders is overeengekomen omtrent de waardevaststelling en/of waarde van de door dat lid geleverde melk, waartoe uitsluitend het bestuur bevoegd is. Een dergelijke uitkering kan ook geschieden anders dan in geld. De ledenraad kan op voorstel van het bestuur besluiten dat een dergelijke uitkering aan leden geschiedt anders dan in geld en aan oud-leden in geld, en omgekeerd.

Aansprakelijkheid

De leden zijn niet aansprakelijk voor de verbintenissen van de coöperatie en iedere verplichting van leden of oud-leden om bij de vereffening van de coöperatie in een tekort bij te dragen is uitgesloten.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Verklaring over de jaarrekening 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

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

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. te Amersfoort ('FrieslandCampina' of 'de coöperatie') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

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

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

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

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

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



Onze controle-aanpak

Samenvatting en context

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft het doel in stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten gesloten met hen in het bedrijf van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De leden-melkveehouders leveren de melk en zijn vertegenwoordigd in het bestuur en de ledenraad. Deze leden zijn de belangrijkste stakeholders van FrieslandCampina; dit heeft zijn weerslag gehad op het bepalen van de materialiteit zoals uiteengezet in de paragraaf 'Materialiteit' van deze controleverklaring. De organisatiestructuur is nader toegelicht in het hoofdstuk Corporate Governance van het jaarverslag. Deze structuur heeft invloed op de aansturing en de rapportering over de activiteiten van de groep en heeft zijn weerslag op het jaarverslag en onze controle zoals bijvoorbeeld wat betreft de melkinkopen en coöperatieve activiteiten.

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

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

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van het management.

Wij hebben er voor gezorgd dat de controleteams over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig zijn voor de controle van een internationaal opererende zuivelonderneming. Wij hebben daarom specialisten op het gebied van IT-systemen, waardering van activa, (internationale) belastingen en pensioenen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze aanpak waren als volgt:





Materialiteit

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

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

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

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

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

De reikwijdte van onze groepscontrole

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. staat aan het hoofd van een groep van dochterondernemingen. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

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

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

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



De groepscontrole

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

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

Bij het bepalen van de reikwijdte van de groepscontrole hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van individuele groepsonderdelen en het risicoprofiel van deze onderdelen. Op basis van deze analyse is ten aanzien van 20 groepsonderdelen een controle van de volledige financiële informatie uitgevoerd en bij één onderdeel werkzaamheden ten aanzien van een aantal specifieke onderdelen van de winst-en-verliesrekening en de balans.

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

Omzet	85%
Balanstotaal	87%
Resultaat voor belastingen	84%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van allen meer dan 2% van de geconsolideerde omzet of het geconsolideerde balanstotaal.

Op de financiële informatie van de resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

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

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

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



De kernpunten van onze controle

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

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten of over specifieke elementen van de jaarrekening. In vergelijking met de controleverklaring van vorig jaar is het kernpunt inzake de acquisitie van Engro Foods niet opgenomen. Deze is vervallen omdat de acquisitie is afgerond.

In vergelijking met de controleverklaring van vorig jaar is het kernpunt inzake de acquisitie van Engrofoods niet opgenomen. Deze is vervallen omdat de acquisitie is afgerond.

Kernpunten

Wijzigingen in de organisatie

Gedurende 2017 zijn een aantal initiatieven gestart in het kader van de vereenvoudiging van de organisatie structuur (het Fast Forward programma). Als onderdeel hiervan zijn een aantal desinvesteringen en reorganisaties in uitvoering of aangekondigd. De meest significante hiervan betreft de sluiting van de productielocatie in Gütersloh. In 2017 is de verkoop van de vruchtensappen en vruchtendranken activiteiten afgerond. Deze initiatieven zijn onder andere toegelicht in het Verslag bestuur.

Wij hebben bijzondere aandacht gegeven aan de verwerking van deze wijzigingen in de organisatie gezien de aard en omvang.

Wij hebben dit als kernpunt aangemerkt gezien de complexiteit en de schattingen van management met betrekking tot de voorzieningen en de waardering van de activa. De belangrijkste veronderstellingen zijn toegelicht in toelichting 4, 7 en 19 van de jaarrekening.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Ten aanzien van reorganisatie programma's bestonden onze werkzaamheden uit het controleren van de juistheid en volledigheid van de reorganisatievoorzieningen waaronder het beoordelen van het reorganisatieplan, het controleren van de criteria voor opname en berekening van voorzieningen en het aansluiten en controleren van de onderliggende documentatie en assumpties (o.a. arbeidsverleden en reorganisatieplan) voor de voorzieningen. Ten aanzien van de activa van de productielocatie Gütersloh hebben wij de restwaardes getoetst, onder andere aan de hand van rapportages van een externe taxateur. Daarnaast hebben wij als groepsteam de betrokken locaties bezocht en de programma's besproken.

Met betrekking tot de verkoop van Riedel hebben wij het tijdstip waarop de zeggenschap is overgegaan en de transactieprijs getoetst aan de contractvoorwaarden in het verkoopcontract. Wij hebben de berekening van de boekwinst op de Riedel transactie, inclusief de desinvestering van goodwill getoetst op basis van de transactieprijs en de boekwaarden op het moment van verkoop.

Wij hebben vastgesteld dat de vereiste toelichtingen inzake deze voorziening en transacties voldoende zijn opgenomen in de jaarrekening 2017.

Onze controlewerkzaamheden hebben niet geleid tot significante bevindingen.



Kernpunten

Waardering van goodwill en overige vaste activa

De groep heeft € 1.126 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele business groups. Het toetsen van de goodwill vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde die op basis van de verwachte discounted cash flows wordt berekend. De belangrijkste veronderstellingen bij deze toetsingen betreffen de disconteringsvoet, de lange termijngroeivoet, de brutomarge groeivoet en de resultaatontwikkelingen. De belangrijkste veronderstellingen zijn toegelicht in toelichting 8 van de jaarrekening.

Wij hebben bijzondere aandacht voor de waardering van goodwill omdat de bepaling ervan complex is en afhankelijk is van inschattingen door management, die inherent onzeker zijn. De melkverwerkende rol die de business group Cheese, Butter & Milkpowder heeft wordt gecompenseerd tussen de andere business groups. Deze compensatie is onderhevig aan inschattingen van management. Wij hebben de waardering van goodwill als kernpunt in onze controle aangemerkt omdat, gegeven het materiële belang van goodwill, een eventuele wijziging in de assumpties een significante invloed kan hebben op de jaarrekening.

Ten aanzien van de overige vaste activa, financiële activa en immateriële activa anders dan goodwill wordt beoordeeld door management of er omstandigheden zijn die aanleiding geven tot het uitvoeren van een bijzondere waardeverminderingstest. Wij hebben bijzondere aandacht voor de waardering van de hiervoor genoemde activa gezien de dynamiek in deze internationale groep. Management heeft bijvoorbeeld het faillissement van de joint venture partner van FrieslandCampina, zijnde China Huishan Dairy Holdings Company Limited, geïdentificeerd als een omstandigheid waarvoor een waardeverminderingstest moet worden uitgevoerd. De belangrijkste veronderstellingen staan toegelicht in toelichting 7, 8 en 11 van de jaarrekening.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van goodwill bestonden uit het toetsen van de toegepaste waarderingsmethode, de veronderstellingen gehanteerd in het goodwill impairment model en het toetsen van de onderliggende berekeningen. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de disconteringsvoet en lange termijngroeivoet getoetst met marktinformatie (bijvoorbeeld markttrentes en inflatie) en eigen onafhankelijke bepaling. Daarnaast hebben wij voor de brutomarge groeivoet en de resultaatontwikkeling een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management. Wij zijn nagegaan of de vereiste toelichtingen inzake de waardering van goodwill en de onderliggende veronderstellingen op een juiste wijze zijn opgenomen in de jaarrekening 2017.

Wij hebben tevens aandacht besteed aan de toerekening van de compensatie die plaatsvindt tussen business group Cheese, Butter & Milkpowder en de overige business groups. Deze compensatie ziet toe op de rol die business group Cheese, Butter & Milkpowder vervult in de melkverwerking (zoals toegelicht in toelichting 8 van de jaarrekening).

Ten aanzien van overige vaste activa, financiële activa en immateriële activa anders dan goodwill hebben wij de analyse van het management getoetst op basis van onderliggende begrotingen, plannen en rapportages van management en de consistentie hiervan vastgesteld met de veronderstellingen onderliggend aan het goodwill impairment model.

Uit onze werkzaamheden kwamen geen significante bevindingen ten aanzien van de waardering van goodwill en de toelichting hiervan in de jaarrekening.

Herstructurering Friesland Huishan Dairy

Als gevolg van de complexiteiten die zijn ontstaan door de financiële situatie van de joint venture partner China Huishan Dairy Holdings Company Limited en de mate waarin de activa hierdoor beïnvloed worden hebben wij de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Toetsen van de waardering van het aandelenbelang dat FrieslandCampina heeft in China Huishan Dairy Holdings Company Limited op basis van de laatste bekende beurskoers en meer recente informatie;
- Toetsen van de waardeverminderingstest die door management is uitgevoerd op de vaste activa van de Joint Venture. Hierbij specifiek de disconteringsvoet en lange termijngroeivoet getoetst met marktinformatie (bijvoorbeeld markttrentes en inflatie) en eigen onafhankelijke bepaling. Daarnaast hebben wij voor de brutomarge groeivoet en de resultaatontwikkeling een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management.
- Toetsen van de waardering van latente belastingposities van de Joint Venture aan de hand van prognoses van management

Uit onze werkzaamheden kwamen geen significante bevindingen ten aanzien van de afwaardering van het aandelenbelang, bijzondere waardevermindering van de activa en waardering van de latente belastingposities.



Kernpunten

Belastingposities

De vennootschapsbelastingposities van de groep zijn een kernpunt in onze controle vanwege de materiële omvang van deze posities en de mate van managementinschattingen in waardering van deze posities.

De groep heeft deelnemingen in diverse landen en is hierdoor onderhevig aan lokale belastingstelsels. Als gevolg hiervan is de waardering van (latente) belastingposities en bepaling van interne verrekenprijzen complex. Met name de belastingposities en bepaling van acceptabele verrekenprijzen voor Aziatische landen zijn aan schattingen onderhevig.

De toelichting inzake de belastingposities en belastingrisico's is opgenomen in toelichting 23 van de jaarrekening 2017.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben de Nederlandse en internationale acute en latente vennootschapsbelastingposities en interne verrekenprijzen getoetst met de hulp van (internationale) belastingspecialisten.

De door management gemaakte inschattingen hebben wij getoetst aan de hand van belastingwetgeving en verwachte resultaatontwikkelingen in de diverse landen. Hierbij hebben wij met behulp van internationale belastingspecialisten de belastingposities en gehanteerde verrekenprijzen getoetst, onder meer aan de hand van interne verrekenprijs documentatie in combinatie met onze eigen onafhankelijke analyses.

Daarnaast zijn we nagegaan of de vereiste toelichtingen inzake belastingposities en belastingrisico's adequaat zijn opgenomen in toelichting 23 van de jaarrekening 2017.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen significante bevindingen bij de belastingposities en toelichting hierop zoals verantwoord door management in de jaarrekening 2017.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Profiel;
- Kerncijfers;
- Structuur en organisatie
- Melkprijssystematiek en winstverdeling, ledenfinanciering;
- Verslag bestuur;
- Belangrijkste ontwikkelingen Koninklijke FrieslandCampina N.V.;
- Corporate governance; en
- Overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse controlestandaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van het bestuur en de overige informatie, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Onze benoeming

Wij zijn op 27 augustus 2014 door de ledenraad benoemd als externe accountant van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van twee jaar accountant van de coöperatie.



Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de ledenraad voor de jaarrekening

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

De ledenraad is verantwoordelijk voor het vaststellen van de jaarrekening van de coöperatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

Amsterdam, 14 maart 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

J.E.M. Brinkman RA



Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de coöperatie.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie 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 coöperatie 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 coöperatie 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 het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan het bestuur dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met het bestuur hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

Overzichten

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2017	2016	2015	2014	2013
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	12.110	11.001	11.210	11.348	11.281
Bedrijfsresultaat voor eenmalige posten				412	513
Bedrijfsresultaat	436	556	570	483	313
Winst	220	355	335	295	157
Garantieprijs	37,96	28,38	30,68	39,38	39,45
Prestatietoeslag in euro's per 100 kg	1,03	2,19	2,25	1,86	1,81
Reservering ledenobligaties in euro's per 100 kg	0,30	1,25	1,28	1,07	1,23
Weidegangtoeslag in euro's per 100 kg	0,60	0,29	0,29	0,29	0,31
Bijzondere toeslagen in euro's per 100 kg	0,12	0,15	0,14	0,10	0,10
Melkprijs in euro's per 100 kg	40,01	32,26	34,64	42,70	42,90
Balans					
Balanstotaal	9.046	9.318	8.421	7.676	7.112
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	1.517	1.552	1.108	991	920
Totaal eigen vermogen	3.216	3.320	2.797	2.527	2.341
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	457	883	1.029	502	570
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-414	-955	-705	-627	-576
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	368	307	275	231	213
Overige gegevens					
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	23.675	21.927	22.049	22.168	21.186
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	11.433	11.231	11.066	10.716	10.659
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	10.716	10.774	10.060	9.453	9.261

Melkpreisoverzicht

In euro's per 100 kg melk bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose, in de verhouding 10:5:1, excl. btw

	2017	2016
Vetprijs	13,66	10,22
Eiwitprijs	21,50	16,07
Lactoseprijs	2,80	2,09
Garantieprijs	37,96	28,38
Prestatietoeslag	1,03	2,19
Weidegangtoeslag ¹	0,60	0,29
Bijzondere melkstromen ²	0,12	0,15
Contante prijs	39,71	31,01
Reservering ledenobligaties	0,30	1,25
Melkprijs	40,01	32,26
Additionele uitkeringen ³	0,04	0,22
Rente op ledenobligaties	0,42	0,41
Algemene reserve	1,33	2,12
Prestatieprijs	41,80	35,01

¹ Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2017 een weidegangtoeslag van 1,50 euro per 100 kilo melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 1,00 euro per 100 kilo weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,60 euro per 100 kilo melk. Daarnaast wordt op basis van coöperatieve regelingen ook 0,50 euro per 100 kilo weidemelk uitgekeerd. Om dit te financieren wordt 0,35 euro per 100 kilo melk ingehouden op alle melk. Hiervan wordt ook de deelweidegangtoeslag betaald.

² Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van Landliebe-melk van 1,00 euro per 100 kilo melk en het verschil tussen de garantieprijs voor biologische melk (49,10 euro) en de garantieprijs (37,96 euro) per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,12 euro per 100 kilo melk.

³ In 2017 is 4,8 miljoen euro uitgekeerd (0,04 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 10 centmaatregel. In 2016 is 23,8 miljoen euro uitgekeerd (0,22 euro per 100 kilo melk) in het kader van de tijdelijke 2 cent- en 10 centmaatregel.

Bestuur

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

Functie	Voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	20 december 2016, lid sinds 31 december 2008
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Lid Grondkamer Noord Bestuurslid van NCR (Nationale Coöperatieve Raad)

Erwin (W.M.) Wunnekink (1970)

Functie	Vicevoorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Vicevoorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	20 december 2016, lid sinds 16 december 2009
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Lid raad van commissarissen ForFarmers N.V.

Sandra (J.W.) Addink-Berendsen (1973)

Functie	Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	16 december 2014
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehoudster
Overige functies	Lid raad van commissarissen ForFarmers N.V. Lid raad van commissarissen Alfa Top-Holding B.V.

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

Functie	Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	15 december 2015
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Lid raad van commissarissen Rabobank Centraal Twente Lid Grondkamer Oost

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

Functie	Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	20 december 2016
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Bestuurslid CDA gemeente Súdwest-Fryslân

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

Functie	Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	19 december 2017
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Geen

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

Functie	Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	15 december 2010
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehoudster
Overige functies	Geen

Gjalt (G.) Mulder (1970)

Functie	Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	20 december 2016
Nationaliteit	Nederlands
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Lid ledenraad AB Fryslân en Noord-Holland

Hans (H.) Stöcker (1964)

Functie	Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming	14 december 2011
Nationaliteit	Duits
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	Voorzitter Landesvereinigung Milch NRW Voorzitter raad van commissarissen Milchverwertungsgesellschaft NRW Lid Kreisstelle Oberberg der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen Lid Landschaftsbeirat Oberbergischer Kreis Lid Aufsichtsrat Raiffeisen Erzeugergenossenschaft Bergisch Land und Mark eG Voorzitter vereniging 'Milch und Kultur Rheinland und Westfalen'

Rooster van benoeming en aftreden bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

(per 19 december 2017)

	Aanvang	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
J.W. Addink-Berendsen	2014	➤				➤				⬅			
B.E.G. ten Doeschot	2015		➤				➤				⬅		
H.T.J. Hettinga	2016			➤				➤				⬅	
C.C.H. Hoogeveen	2017				➤				➤				⬅
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	2010	➤				⬅				*			
F.A.M. Keurentjes	2008	⬅ ¹				*				➤			
G. Mulder	2016			➤				➤				⬅	
H. Stöcker	2011		➤				⬅				*		
W.M. Wunnekink	2009				⬅				*				➤

➤ treedt regulier af, herbenoembaar

⬅ treedt regulier af, niet herbenoembaar

⬅¹ regulier aftredend, echter herbenoembaar als voorzitter voor een extra termijn op grond van de statuten

* opvolger van huidig lid treedt regulier af, herbenoembaar



Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Stationsplein 4

3818 LE Amersfoort

T +31 33 713 3333

www.frieslandcampina.com