



Jaarverslag 2009

Koninklijke FrieslandCampina N.V.



Jaarverslag **2009**

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Toelichting

In dit jaarverslag presenteren wij de financiële resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. uit het jaar 2009.

De jaarrekening is opgemaakt per 31 december 2009. De cijfers 2009 en de vergelijkende cijfers 2008 zijn opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards voor zover aanvaard door de Europese Unie (EU-IFRS). De melkprijs 2009 is vastgesteld op basis van de FrieslandCampina melkprijssystematiek.

Het jaarverslag en het jaaroverzicht van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zijn te vinden op de website www.frieslandcampina.com en zijn opvraagbaar bij de afdeling corporate communication van FrieslandCampina.

Inhoud

Algemeen	
Ons profiel	4
Woord vooraf	5
FrieslandCampina in een oogopslag	6
Kerncijfers	6
Structuur en organisatie	8
Ambitie en strategie	10
Melkprijssystematiek en ledenfinanciering	11
Raad van commissarissen	
Samenstelling raad van commissarissen	12
Verslag raad van commissarissen	14
Executive board	
Samenstelling executive board	16
Verslag executive board	18
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	34
Corporate governance	38
Risicobeheersing	42
Jaarrekening	47
Geconsolideerde jaarrekening	49
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	49
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	49
Geconsolideerde balans	50
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	51
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties	52
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	55
Belangrijkste dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen	86
Enkelvoudige jaarrekening	88
Enkelvoudige balans	88
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	88
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	89
Overige gegevens	
Accountantsverklaring	94
Statutaire winstbestemmingsregeling	95
Melkprijs	96
Meerjarenoverzicht	97

Ons profiel

FrieslandCampina voorziet mensen wereldwijd van al het goede van melk. FrieslandCampina produceert baby- en kindervoeding, zuivelranken, kaas, melk, yoghurts, toetjes, boter, room, melkpoeder, zuivelingrediënten en vruchtendranken. Producten die een belangrijke rol spelen in de voeding en het welzijn van mensen. Wij zijn samen met de leden-melkveehouders van FrieslandCampina expert in melk en breiden onze kennis over toepassingen ervan voortdurend uit. Die kennis strekt zich uit van de kwaliteit van het grasland waarop de koeien grazen tot het op de markt brengen van smakelijke kazen, gezonde zuivelranken en de best mogelijke ingrediënten voor de voedingsmiddelen- en farmaceutische industrie. En alle stappen daartussen. Wij zorgen voor gezonde voeding, elke dag.

Onze melk

Melk is van nature één van de rijkste voedingsbronnen. Wij verwerken de melk van de leden-melkveehouders tot een keur aan zuivelproducten. Dagelijks kiezen meer dan één miljard mensen voor deze producten als onderdeel van hun voeding. Onze zuivelproducten leveren niet alleen een unieke smaakbeleving, maar ook eiwitten, vetten, vitaminen, mineralen en melksuikers; bouwstoffen en brandstoffen die belangrijk zijn voor de gezondheid en het welzijn van mensen.

Onze ambitie

Goede resultaten in de markt moeten zorgen voor een toonaangevende melkprijs voor de leden-melkveehouders. Onze kennis van melk bouwen we steeds verder uit door te investeren in onderzoek en ontwikkeling. Dat moet het mogelijk maken om de kansen die zich in de markt aandienen beter te benutten. We willen aantrekkelijk zijn als partner voor onze afnemers en als werkgever voor onze medewerkers. FrieslandCampina heeft de ambitie de meest professionele, succesvolle en aantrekkelijke zuivelonderneming ter wereld te worden.

Onze klanten

Consumenten kopen wereldwijd onze zuivelproducten en vruchtensappen in supermarkten, buurtwinkels of ergens onderweg. Professionele verwerkers in horeca, bakkerij, ijsindustrie en voedingsmiddelenindustrie verwerken onze room en boterproducten. Voedingsmiddelenbedrijven en farmaceutische ondernemingen nemen specifieke ingrediënten uit zuivel af.

Onze onderneming

Koninklijke FrieslandCampina is een multinationale zuivelonderneming waarvan alle aandelen in handen zijn van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina, waarbij 15.300 leden-melkveebedrijven in Nederland, Duitsland en België zijn aangesloten. Onze producten zijn in meer dan honderd landen te koop. De belangrijkste regio's zijn Europa, Azië en Afrika. Ingrediënten worden wereldwijd verkocht. In 2009 is een omzet van 8,2 miljard euro gerealiseerd. Er werken 20.000 mensen in 24 landen.

Onze merken

FrieslandCampina heeft sterke consumentenmerken op het gebied van zuivelproducten, vruchtensappen en dranken, sportdranken, room- en boterproducten, desserts en ijs- en milkshakemixen voor professionele gebruikers en ingrediënten voor industriële afnemers.

Zuivelproducten: Betagen, Buttergold, Campina, Chocomel/Cécémel, Completa, Dutch Lady, Foremost, Frico, Friesche Vlag (koffiemelk en langhoudbare melk), Frisian Flag, Friso, Fristi, Fruttis, Goedemorgen, Joyvalle, Landliebe, Milli, Milner, Mona, Napolact, NoyNoy, Optimel/Optiwel, Peak, Pöttyös, Puddis, Rainbow, Valess, Vifit en Yazoo.

Vruchtensappen en dranken: Appelsientje, CoolBest en DubbelFrisss.

Sportdrank: Extran.

Room- en boterproducten, desserts en ijs- en milkshakemixen voor professionele gebruikers: Debic, Hollandia en Polderland.

Ingrediënten voor industriële afnemers: Creamy Creation, DMV, Domo, Kievit, Nutrifeed en DMV-Fonterra Excipients.

Woord vooraf

Geachte leden,

Het jaar 2009 kenmerkt zich door moeilijke marktomstandigheden als gevolg van de financieel-economische crisis. Achterblijvende vraag van zowel consumenten als de voedingsmiddelenindustrie zorgde voor een scherpe prijsdaling van verschillende zuivelproducten, zowel in lokale markten als op de wereldmarkt. Dit resulteerde helaas in een forse daling van de garantieprijs voor u als leden-melkveehouders.

Ondanks deze lastige marktomstandigheden zijn we in staat geweest het resultaat van de onderneming te verbeteren ten opzichte van 2008 door goede resultaten van onze merkproducten in Europa, Zuidoost-Azië en Afrika en van onze industriële specialiteiten. We zijn er in geslaagd onze marktaandelen in een aantal markten te verbeteren en ons klantenbestand verder uit te breiden. Dit vormt de basis voor de verdere groei van onze onderneming. De slechte opbrengstprijzen van producten als melkpoeder, caseïne en basiskaas drukten echter het resultaat. Het is onze uitdaging in de toekomst minder afhankelijk te worden van deze productcategorieën.

Vanaf 2 januari 2009 is de samenwerking na de fusie daadwerkelijk begonnen. Ik ervaar in de gehele onderneming en in de coöperatie de wil en het enthousiasme om FrieslandCampina tot een succes te maken. Vanaf het begin wordt er uitstekend samengewerkt. Ook is de relatie met de raad van commissarissen van de onderneming en het bestuur en ledenraad van de coöperatie open en stimulerend. Door deze goede samenwerking en het vertrouwen over de mogelijkheden die de fusie biedt, zijn we er in geslaagd de vele integratieprojecten slagvaardig en doelgericht aan te pakken. En met succes: de behaalde fusievoordelen waren in 2009 al meer dan verwacht!

De integratie heeft voor een aantal medewerkers ook vervelende gevolgen. Door het verplaatsen van de kantoren zijn werkplekken verplaatst waardoor reistijden voor veel medewerkers zijn toegenomen. Er zijn bedrijfssluitingen aangekondigd met als gevolg dat het aantal arbeidplaatsen de komende jaren verder zal afnemen. Dit zijn moeilijke, maar noodzakelijke besluiten in het kader van verdergaande kostenbeheersing en productie-efficiëntie. Bovendien zijn - als gevolg van de aan de fusie gestelde voorwaarden door de Europese Commissie - de bedrijven Friesland Foods Fresh in Nijkerk en FrieslandCampina Cheese in Bleskensgraaf verkocht. Hierbij zijn de medewerkers mee overgegaan naar een nieuwe eigenaar.

Het is een zeer hectisch jaar geweest waarin veel is gevraagd van onze medewerkers. Ik wil, namens de directie van FrieslandCampina alle medewerkers bijzonder danken voor hun blijvende inzet en bijdrage aan de verdere ontwikkeling van FrieslandCampina. Dit geldt ook voor de leden van de verschillende medezeggenschapsorganen van de voormalige fusiebedrijven. Als gevolg van de nieuwe samenstelling van de ondernemingsraden zijn er posities veranderd en hebben velen, vaak na vele jaren van intensieve betrokkenheid, afscheid van het ondernemingsraadwerk moeten nemen.

Na de fusie zijn we begonnen met het herijken van de strategische rollen van de verschillende onderdelen binnen FrieslandCampina onder de naam Dairy Unlimited. Dit doen we samen met de top 70 van het management en in nauw overleg met de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie. Met elkaar kijken we naar de toekomst door de lens van het nieuwe FrieslandCampina. Uiteraard nemen we bij de strategiebepaling in ogenschouw dat de wensen van onze consumenten en klanten, de zuivelsector en de toepassingen van zuivel in 2020 duidelijk anders zullen zijn dan nu. Het bepalen van de strategie met een vrij brede groep heeft als voordeel dat we alle kennis van het verleden gebruiken. Een ander voordeel is dat het de integratie van het topteam enorm heeft versneld, wat op veel fronten merkbaar is. In het voorjaar van 2010 bepalen we met ons topmanagement wat de speerpunten van de nieuwe onderneming zijn. Dat vraagt kennis, inzicht en durf te veranderen. Vervolgens zullen we onze nieuwe strategie intern binnen bedrijf en coöperatie met elkaar delen. Het proces is een gedegen en geen gehaast proces; de prioriteiten die we aan het begin van de fusie hebben vastgesteld leiden tot een goede prestatie. Onze breed gespreide productportfolio zorgt voor een robuust bedrijf. Door sommige keuzes verder aan te scherpen willen we FrieslandCampina nog beter positioneren voor de uitdagingen van de toekomst.

FrieslandCampina heeft de ambitie de meest professionele, succesvolle en aantrekkelijke zuivel-onderneming ter wereld te worden. Met als doel het realiseren van een toonaangevende melkprijs voor u als eigenaren van deze onderneming. Daar zijn we nog niet, maar het eerste jaar van samenwerking heeft mij bevestigd dat het potentieel er zeker is.

Cees 't Hart
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Amersfoort, 5 maart 2010

FrieslandCampina in een oogopslag

Kerncijfers

Goed resultaat in moeilijke zuivelmarkt

- Goede prestatie met merken in Zuidoost-Azië, Afrika en Europa en industriële specialiteiten
- Marktaandelen meeste merken zijn verbeterd of gelijk gebleven, mede door toename reclame- en promotie-uitgaven
- Volume in Zuidoost-Azië en Afrika neemt toe, in Europa zorgt dalende zuivelconsumptie voor druk op volume
- Netto-omzet neemt af met 14 procent naar 8,2 miljard euro door laag prijsniveau van producten als melkpoeder, caseïnat en basiskaas
- Bedrijfsresultaat voor incidentele lasten verbeterd met 26 procent naar 347 miljoen euro
- Incidentele lasten van 89 miljoen euro betreffen herstructurerings- en fusiekosten
- Bedrijfsresultaat verbeterd met 4 procent naar 258 miljoen euro, bedrijfsresultaat in percentage van de omzet verbeterd met 0,6 procentpunt naar 3,2 procent
- Winst verbeterd met 35 procent naar 182 miljoen euro

Melkprijs daalt, prestatietoeslag stijgt

- Garantieprijs daalt met 26 procent naar 26,40 euro per 100 kilogram (excl. btw, bij 4,41% vet en 3,47% eiwit)
- Prestatietoeslag neemt toe met 23 procent tot 0,59 euro per 100 kilogram
- Melkprijs daalt met 26 procent naar 26,99 euro per 100 kilogram (excl. btw, bij 4,41% vet en 3,47% eiwit)

Belangrijke verbetering kasstroom

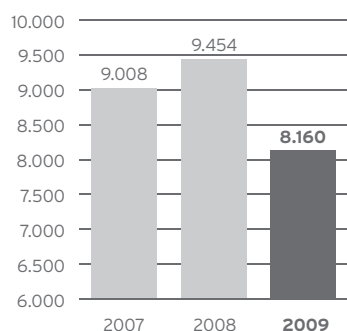
- Kasstroom uit operationele activiteiten belangrijk toegenomen van 351 tot 757 miljoen euro
- Werkkapitaal gedaald door het verlagen van voorraden en door lagere prijzen

Reservering

- Toevoeging aan de algemene reserve van 87 miljoen euro
- Toevoeging aan reservering op naam van leden-melkveehouders van 31 miljoen euro (0,35 euro per 100 kilogram melk)

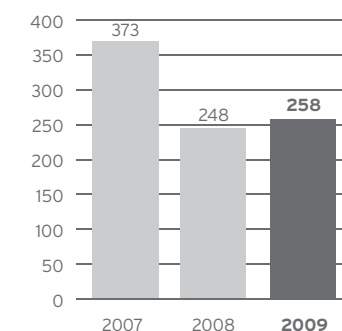
Netto-omzet

in miljoenen euro's



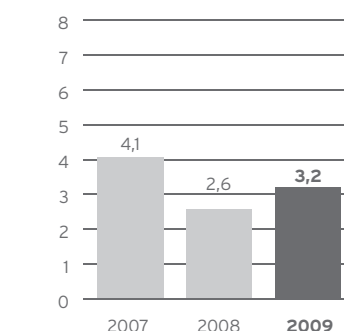
Bedrijfsresultaat

in miljoenen euro's



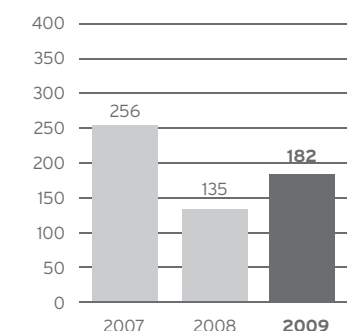
Bedrijfsresultaat in % netto-omzet

in procenten



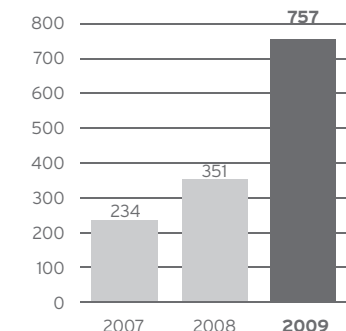
Winst

in miljoenen euro's



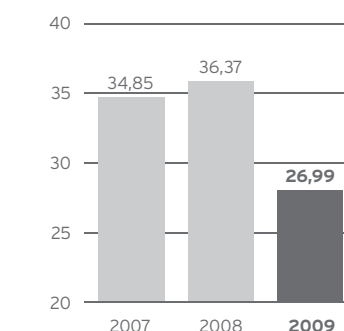
Operationele kasstroom

in miljoenen euro's



Melkprijs

in euro's per 100 kilogram, exclusief btw



Resultaten

in miljoenen euro's

2009 2008

Netto-omzet
8.160 9.454

Bedrijfsresultaat¹
347 276

Bedrijfsresultaat
258 248

Winst
182 135

Waardecreatie²

in euro's per 100 kilogram

2009 2008

Garantieprijs
26,40 35,89

Prestatietoeslag
0,59 0,48

Melkprijs
26,99 36,37

Reservering³
0,35 0,29

Balans

in miljoenen euro's

2009 2008

Balanstotaal
4.770 4.930

Groepsvermogen
1.749 1.480

Eigen vermogen⁴
1.652 1.395

Nettoschuld
842 1.494

Kasstroom

in miljoenen euro's

2009 2008

Netto kasstroom⁵
757 351

Investerings⁶
231 240

Afschrijvingen⁷
206 219



2009 2008

Groepsvermogen
als percentage van
balanstotaal

36,7 30,0



2009 2008

Werknemers
(gemiddeld aantal fte's)

20.034 20.568



2009 2008

Aantal leden-
melkveebedrijven
einde jaar

15.326 15.837

Aantal leden
einde jaar

21.062 21.583



2009 2008

Totaal verwerkte melk
(in miljoenen kg)

10.755 11.446

Melkaanvoer leden
(in miljoenen kg)

8.685 8.589

¹ voor incidentele lasten

² voor leden-melkveehouders

³ op naam, in euro's per 100 kilogram melk

⁴ toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers

⁵ uit operationele activiteiten

⁶ in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa

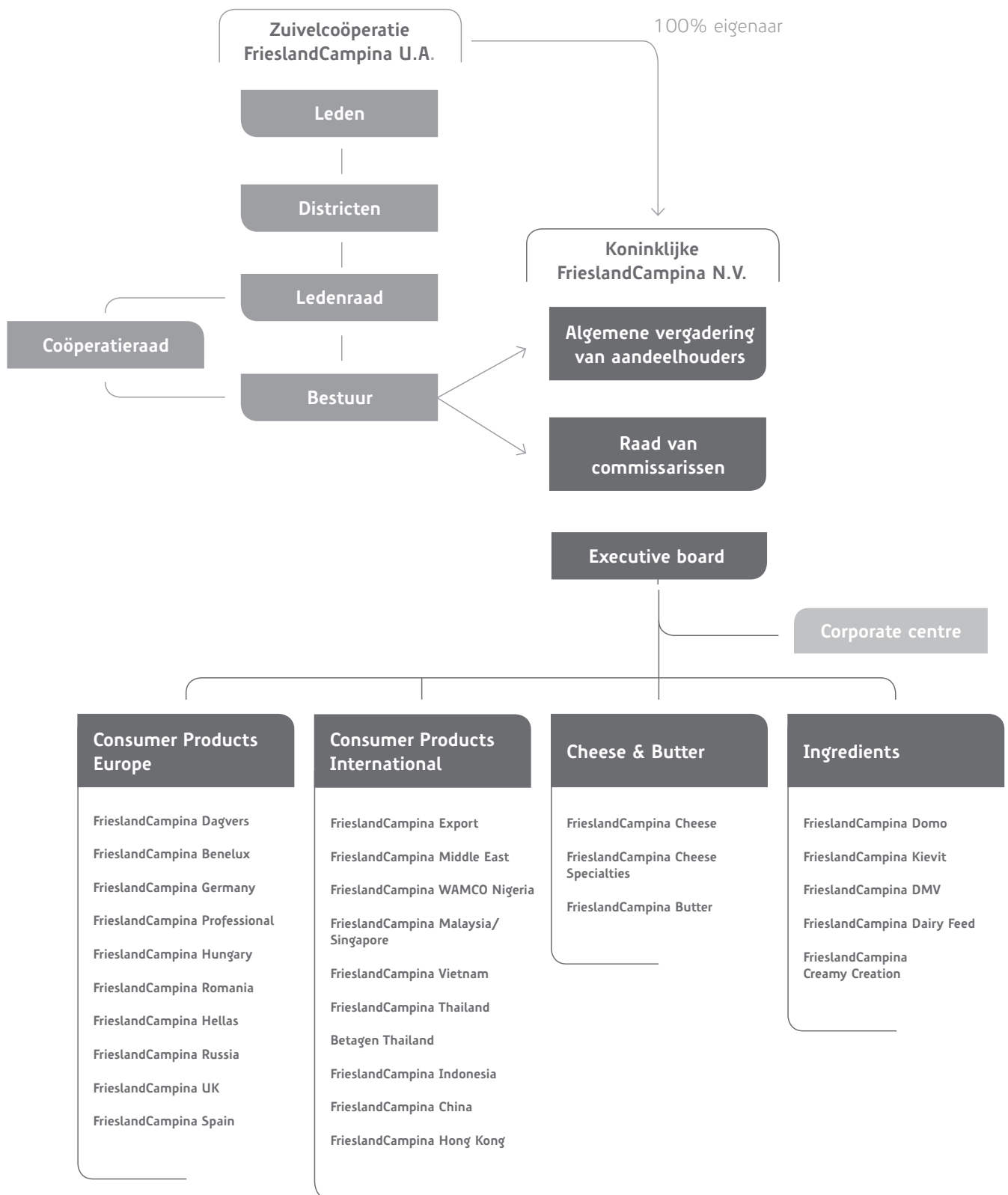
⁷ op gebouwen, installaties en immateriële activa

Structuur en organisatie

De 21.062 melkveehouders in Nederland, Duitsland en België die lid zijn van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. staan aan de basis van de zuivelketen. Door de leden gekozen vertegenwoordigers vormen de 21 districtsbesturen, die gezamenlijk weer de ledenraad vormen. De ledenraad bestaat uit 210 leden. De ledenraad kiest de 9 bestuursleden van de coöperatie, die ook deel uitmaken van de raad van commissarissen van de onderneming. Zo zijn de leden-melkveehouders betrokken bij beleidsbepalende onderwerpen en bij het toezicht op de onderneming. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. houdt alle aandelen in het kapitaal van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is houder van alle aandelen in het kapitaal van FrieslandCampina Nederland Holding B.V., waaronder de vennootschappen vallen waarin de melkverwerkende activiteiten in Nederland zijn ondergebracht. Koninklijke FrieslandCampina N.V. houdt verder alle aandelen in het kapitaal van FrieslandCampina International Holding B.V., van waaruit de buitenlandse activiteiten plaatsvinden. Op 30 en 31 december 2009 is de juridische structuur van de verschillende onderliggende vennootschappen gewijzigd. De voormalige juridische entiteiten van Friesland Foods en Campina met dezelfde soort activiteit zijn daarbij met elkaar gefuseerd.

FrieslandCampina heeft haar commerciële activiteiten ondergebracht in vier business groups: Consumer Products Europe, Consumer Products International, Cheese & Butter en Ingredients. Het assortiment bestaat uit melk, baby- en kindervoeding, zuivelranken, yoghurts, desserts, kaas, boter, room, melkpoeder, ingrediënten uit zuivel, vruchtensappen en vruchtendranken.



Ambitie en strategie

Onze ambitie

FrieslandCampina heeft de ambitie de meest professionele, succesvolle en aantrekkelijke zuivelonderneming ter wereld te worden. De 'meest professionele' omdat FrieslandCampina dé expert wil zijn in melk en de manieren waarop melk kan worden verwerkt tot een breed scala aan producten en ingrediënten. Onze kennis van melk bouwen we steeds verder uit door te investeren in onderzoek en ontwikkeling. Dat maakt het mogelijk om de kansen die zich in de markt aandienen zo goed mogelijk te benutten. We willen de 'meest succesvolle' zijn in het uitbouwen en versterken van onze marktposities en in efficiënt werken en produceren. Innovatie, zowel op het gebied van productontwikkeling als door technologische verbeteringen, speelt daarbij een belangrijke rol. De 'meest aantrekkelijke' willen we zijn als afnemer en verwerker van de melk van onze leden-melkveehouders, als partner voor onze afnemers en als werkgever voor onze medewerkers.

FrieslandCampina wil ten behoeve van haar leden-melkveehouders duurzame waarde creëren door het realiseren van een toonaangevende melkprijs. FrieslandCampina wil dit realiseren op basis van de kracht van haar sterke merken en goede marktposities met consumentenproducten, haar positie als innovatieve partner met ingrediënten voor de voedingsmiddelen- en farmaceutische-industrie en door haar geografische spreiding van activiteiten.

Strategie 2009 – 2010

Gedurende het fusieproces in 2008 zijn, op basis van de strategieën van beide fusieondernemingen, afspraken gemaakt over de strategische richting voor de jaren 2009 en 2010. Doel hiervan was om in de eerste periode na de fusie een eenduidige strategische lijn te hanteren en daarmee marktgericht te blijven acteren. De business groups Consumer Products Europe en Cheese & Butter richten zich op het verdedigen van bestaande posities en uitbreiden van kernactiviteiten. De business group Consumer Products International richt zich op het verder uitbouwen van haar activiteiten in landen in Azië en Afrika en de business group Ingredients richt zich op het creëren van nieuwe kansen met ingrediënten.

Nieuwe strategische rollen

In 2009 is begonnen met een heroriëntatie op de strategische rollen van de verschillende onderdelen van de onderneming.

Uitgangspunten bij het formuleren van de nieuwe strategische rollen zijn:

- FrieslandCampina zal alle door de leden van de coöperatie geproduceerde melk afnemen. Ook na de afschaffing van de melkquotering in de Europese Unie na 2014. Hierbij wordt rekening gehouden met een toename in het aangeboden melkvolume van leden-melkveehouders;
- de realisatie van een onderscheidende prestatie-toeslag voor de leden-melkveehouders door meer producten te ontwikkelen met een hoge marge en nieuwe markten te betreden, het aandeel van standaardproducten in het assortiment te verminderen en door het realiseren van goede bedrijfsresultaten op niet-ledenmelk gebonden activiteiten.

FrieslandCampina meent dat te kunnen realiseren op basis van:

- het brede productenpakket, toonaangevende marktposities met consumentenzuivel in Europa, Zuidoost-Azië en Afrika en sterke posities in internationale marktsegmenten zoals ingrediënten, kaas en roomproducten;
- de boerderijmelk die de leden-melkveehouders leveren. Hierdoor is FrieslandCampina in staat de productie, veiligheid en kwaliteit van haar producten beter te borgen;
- het ontwikkelen van onderscheidende product-concepten door investeringen in research & development en technologische innovatie; het ontwikkelen van nieuwe marktmogelijkheden door autonome groei in segmenten met toegevoegde waarde en door middel van gerichte acquisities en/of samenwerkingsverbanden.

In de eerste helft van 2010 wordt de strategie voor het nieuwe FrieslandCampina vastgesteld. De raad van commissarissen, het bestuur en de ledenraad van de coöperatie zijn hierbij nauw betrokken.

Melkprijssystematiek en ledenfinanciering

Melkprijssystematiek

De melkprijs van FrieslandCampina bestaat uit de garantieprijs en de prestatietoeslag. De garantieprijs wordt gebaseerd op de melkprijzen van twaalf Duitse zuivelbedrijven, de melkprijs van Arla Foods in Denemarken, de melkprijzen van Bel Leerdammer, Cono Kaasmakers en DOC Kaas in Nederland en de melkprijs van Milcobel in België. Voor de berekening van de garantieprijs van FrieslandCampina worden deze melkprijzen gewogen met de hoeveelheid melk die in het hele betreffende land wordt verwerkt. De hoogte van de prestatietoeslag is afhankelijk van de financiële prestatie van de onderneming FrieslandCampina en het vastgestelde reserveringsbeleid. Van de winst van de onderneming, op basis van de garantieprijs en na aftrek van de vergoeding op ledencertificaten en -obligaties, wordt 25 procent contant aan de leden uitbetaald als prestatietoeslag. De prestatietoeslag wordt jaarlijks na vaststelling van de jaarrekening uitbetaald naar rato van de in het betreffende jaar hoeveelheid geleverde melk.

Versterking eigen vermogen en reservering op naam

Het eigen vermogen van FrieslandCampina groeit door middel van reservering uit het resultaat van de onderneming. Dat gebeurt door van de winst van de onderneming, op basis van de garantieprijs en na aftrek van de vergoeding op ledencertificaten en -obligaties, 60 procent toe te voegen aan de algemene reserve van de onderneming. Daarnaast wordt van de winst van de onderneming, op basis van de garantieprijs en na aftrek van de vergoeding op ledencertificaten en -obligaties, 15 procent gereserveerd op naam van de leden-melkveehouders. Leden-melkveehouders ontvangen hiervoor ledenobligaties die niet verhandelbaar zijn, de zogenoemde ledenobligaties-vast.

Ledenfinanciering

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft eenmalig, bij de aanvang van de fusie, ledencertificaten gevormd en uitgegeven aan alle melkveehouders die op het moment van fusie lid waren van Friesland Foods en Campina. 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 om het initiatief te nemen om de ledencertificaten om te zetten in ledenobligaties-vast. Als een lid van FrieslandCampina zijn bedrijf beëindigt (of zijn deelname in een bedrijf), worden de ledenobligaties-vast en ledencertificaten omgezet in ledenobligaties die verhandelbaar zijn, de zogenoemde ledenobligaties-vrij 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 aan- en verkoop van de ledenobligaties-vrij vindt plaats tegen de nominale waarde, verhoogd met de nog niet uitbetaalde rente over deze ledenobligaties. De rente op de ledencertificaten en de ledenobligaties is marktconform (de zesmaands Euribor met een opslag van 2,5 procent) en gelijk voor beide financieringsinstrumenten.

Samenstelling raad van commissarissen

Kees (C.H.) Wantenaar (1949)

Voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en in die hoedanigheid tevens voorzitter van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: lid bestuur Nationale Coöperatieve Raad, voorzitter Commissie Duurzame Melkproductie NZO, lid bestuur Productschap Zuivel, lid bestuur Rabobank Soest-Baarn-Eemnes.

Sybre (S.S.U.) Attema (1960)

Vice-voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en in die hoedanigheid tevens vice-voorzitter van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: voorzitter Noordelijk Landbouwberaad.

Piet (P.) Boer (1960)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: lid raad van commissarissen Alfa Top-Holding B.V.

Peter (P.A.F.W.) Elverding (1948)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.

Overige functies: voorzitter raad van commissarissen ING Groep N.V., voorzitter raad van commissarissen Océ N.V., voorzitter raad van commissarissen Camille Oostwegel Holding b.v., lid raad van commissarissen SHV Holdings N.V., vice-voorzitter raad van commissarissen Q-Park, lid bestuur Stichting Instituut Gak.

Rob (R.) ter Haar (1950)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.

Overige functies: voorzitter raad van commissarissen Parcom Capital B.V., voorzitter raad van commissarissen VVAA Groep B.V., lid raad van commissarissen Unibail-Rodamco S.A., lid raad van commissarissen Maxeda B.V., lid raad van commissarissen B.V. Sperwer Holding, lid Board Univar Inc.

Jorrit (J.) Jorritsma (1954)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: voorzitter raad van commissarissen Rabobank 'De Stellingwerven'.

Jan (J.P.C.) Keijsers (1955)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: voorzitter bestuur Rabobank Dommelstreek.

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

Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.
Beroep: melkveehouder.
Overige functies: voorzitter raad van commissarissen Rabobank Noordenveld West-Groningen, lid Grondkamer Noord, lid Provinciale Staten van Groningen.

Simon (S.R.F.) Ruiter (1958)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.
Beroep: melkveehouder.
Overige functies: provinciaal bestuurder LTO-Noord, provincie Noord-Holland, vice-voorzitter raad van commissarissen Rabobank Alkmaar e.o.

Henk (H.) Scheffers (1948)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.
Overige functies: voorzitter raad van commissarissen Aalberts Industries N.V., lid raad van commissarissen Koninklijke Bam Groep nv, lid raad van commissarissen Wolters Kluwer N.V., voorzitter Auditcommissie Wolters Kluwer N.V., vice-voorzitter raad van commissarissen Flint Holding N.V., lid Investeringscommissie NPM Capital N.V.

Jan (J.H.G.M.) Uijttewaai (1962)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.
Beroep: melkveehouder.
Overige functies: lid raad van commissarissen Rabobank Maas en Waal.

Ben (B.) van der Veer (1951)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 1 oktober 2009.
Overige functies: Lid Raad van Commissarissen Reed Elsevier N.V. en Non-executive Director Reed Elsevier PLC, Lid raad van commissarissen AEGON N.V., Lid raad van commissarissen TomTom N.V., Lid raad van commissarissen Siemens Nederland N.V.

Erwin (W.M.) Wunnekink (1970)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A en lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 16 december 2009.
Beroep: melkveehouder.

Benoemings- en remuneratiecommissie

Peter Elverding, voorzitter
Kees Wantenaar
Sybren Attema

Auditcommissie

Henk Scheffers, voorzitter
Piet Boer
Jan Uijttewaai
Ben van der Veer

Alle commissarissen zijn mannen en hebben de Nederlandse nationaliteit.

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 5 maart 2010 hebben de commissarissen en de executive board de door de executive board opgestelde jaarrekening 2009 ondertekend. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien. De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring verleend aan het voorstel van de executive board om 87 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve. Daarnaast is 31 miljoen euro gereserveerd op naam van de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast. Op 25 februari 2010 heeft de auditcommissie de jaarrekening 2009 besproken. De jaarrekening 2009 zal op 26 april 2010 ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders (zijnde het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.). In deze vergadering zal tevens, conform artikel 21 lid 2 sub d van de statuten, de decharge van de leden van de executive board voor hun bestuur over het boekjaar 2009 aan de orde komen. Dit geldt, conform artikel 21 lid 2 sub e van de statuten, ook voor de decharge aan de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2009. De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. wordt op 26 april 2010 gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit van het bestuur van de coöperatie, in haar hoedanigheid van algemene vergadering van aandeelhouders, om de jaarrekening 2009 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. vast te stellen.

Aftreding en benoeming

Per 1 oktober 2009 is de heer Ben van der Veer benoemd als lid van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Hij volgde daarmee de heer Jan Hommen op die in januari 2009 was afgetreden. Per 6 mei 2009 is de heer Jentje de Boer afgetreden als lid van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. In zijn plaats is per 16 december 2009 benoemd de heer Erwin Wunnekink.

Verslag raad van commissarissen

De raad van commissarissen van FrieslandCampina heeft in het verslagjaar zeven keer vergaderd. Naast de gebruikelijke onderwerpen, zoals het jaarverslag en de jaarrekening van de vennootschap evenals de controle hierop (inclusief overleg hierover met de externe accountant), de financiële gang van zaken, het budget van de onderneming, (des)investeringen, de bezoldiging van de leden van de executive board en commissarissen, hebben de vergaderingen van de raad van commissarissen in het teken gestaan van de afhandeling van de remedies die opgelegd

zijn door de Europese Commissie als gevolg van de fusie, strategie FrieslandCampina, de juridische herstructurering, garantieprijs, herstructurering locaties en werkbezoeken aan de verschillende business groups.

Auditcommissie

De auditcommissie van FrieslandCampina bestond uit Henk Scheffers (voorzitter), Piet Boer, Jan Uijttewaai en Ben van der Veer. Piet Boer heeft in 2009 Jentje de Boer opgevolgd in de auditcommissie, Ben van der Veer heeft de vacante plaats ingenomen die was ontstaan door het vertrek van Jan Hommen.

De auditcommissie heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd als voorbereiding op de besluitvorming door de raad van commissarissen over het jaarverslag en de jaarrekening van de vennootschap evenals de controle hierop (inclusief overleg hierover met de externe accountant). Verder heeft de auditcommissie onder meer gesproken over de afsluiting 2009, de (opvolging van de) management letter, de voortgang van de accountantscontrole, de benoeming van een externe accountant, de uitkomsten van de beoordeling door de executive board van het interne risicobeheersings- en controlesysteem, de herfinanciering van FrieslandCampina, de handel in ledenobligaties-vrij en de naleving van regelgeving en gedragscodes. Er zijn in het afgelopen boekjaar geen transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van materiële betekenis ten aanzien van leden van de executive board of commissarissen speelden (als bedoeld in het reglement van de raad van commissarissen). Alle externe commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de corporate governance code.

Benoemings- en remuneratiecommissie

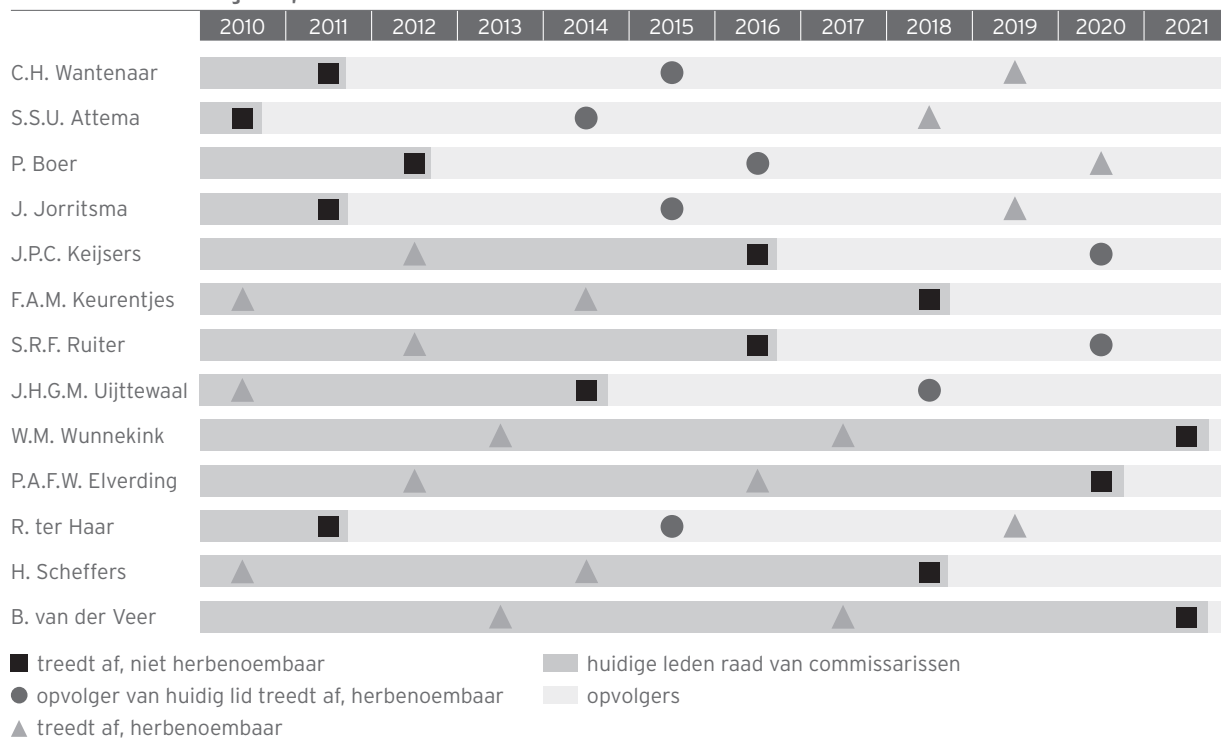
De benoemings- en remuneratiecommissie werd gevormd door Peter Elverding (voorzitter), Kees Wantenaar en Sybren Attema. In het verslagjaar kwam de benoemings- en remuneratiecommissie vijf keer bijeen. Tijdens deze vergaderingen werden behandeld: bezoldiging en variabele beloning van de leden van de executive board, het rooster van aftreden van de raad van commissarissen en het selectieproces ten aanzien van leden van het bestuur en van de raad van commissarissen.

Het functioneren van de raad van commissarissen en de individuele leden wordt periodiek geëvalueerd in voortgangsgesprekken.

Raad van commissarissen

Amersfoort, 5 maart 2010

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen



- De benoemingstermijn van een commissaris bedraagt ten hoogste vier achtereenvolgende jaren.
- Een commissaris treedt ter bepaling door de raad van commissarissen, af ofwel op:
 - a. de datum waarop hij na zijn laatste benoeming vier jaar commissaris is geweest;
 - b. de datum van de eerste ledenraad na verloop van de onder a. bedoelde periode.
- De benoemingstermijn van een commissaris die tevens bestuurslid is van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. eindigt voorts bij beëindiging van dat bestuurslidmaatschap.

- Een door het verstrijken van zijn benoemingstermijn aftredende commissaris is in beginsel tweemaal terstond herbenoembaar, tenzij het vorige punt op hem van toepassing is.
- Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. is afgestemd op dat van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (zittingsduur vier jaar).
- Aftreden en (her)benoemen van commissarissen geschiedt in beginsel na de najaars-ledenraad van de coöperatie.

Samenstelling executive board

Cees (C.C.) 't Hart (1958)

Chief Executive Officer

Verantwoordelijk voor:

Cooperative Affairs

Corporate Communication

Corporate Human Resources

Corporate Legal & Company Secretary

Corporate Public Affairs & Quality Affairs

Corporate Research

Corporate Strategy

Business group Consumer Products International

Kees (C.J.M.) Gielen (1959)

Chief Financial Officer

Verantwoordelijk voor:

Corporate Finance & Reporting

Corporate ICT

Corporate Internal Audit

Corporate Procurement

Corporate Tax

Corporate Treasury

Merger & Acquisitions

Shared Services

Nevenfuncties:

Voorzitter bestuur Nederlandse Zuivelorganisatie NZO

Lid bestuur Productschap Zuivel

Lid bestuur VNO-NCW



Van links naar rechts: Freek Rijna, Piet Hilarides, Cees 't Hart, Frans Visser, Kees Gielen.

Piet (P.J.) Hilarides (1964)

Chief Operating Officer

Verantwoordelijk voor

Business group Cheese & Butter

Freek (F.) Rijna (1955)

Chief Operating Officer

Verantwoordelijk voor:

Business group Consumer Products Europe

Nevenfuncties:

Voorzitter bestuur FNLI Federatie Nederlandse

Levensmiddelenindustrie,

President Commissaris Plastic Heroes B.V.

Frans (F.M.W.) Visser (1948)

Chief Operating Officer

Verantwoordelijk voor

Business group Ingredients

Milk valorisation

Allen zijn met ingang van 1 januari 2009 lid van de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Per 31 mei 2009 is André Boudewijns teruggetreden als lid van de executive board en chief integration officer. Theo Spierings heeft per 31 juli 2009 zijn functie neergelegd als lid van de executive board verantwoordelijk voor de business group Consumer Products International. Beiden hebben besloten hun carrière buiten FrieslandCampina voort te zetten na de succesvolle afronding van de fusie en de eerste maanden van de integratie.

Verslag executive board

Goed resultaat in moeilijke zuivelmarkt

Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft in 2009 een goed resultaat gerealiseerd. Vooral de merkproducten in Zuidoost-Azië, Afrika en Europa en de industriële specialiteiten hebben hieraan bijgedragen. Als gevolg van de wereldwijd lastige marktomstandigheden bleef de vraag naar zuivelproducten achter en hebben zowel de opbrengstprijzen als de verkochte volumes onder druk gestaan. Vooral de opbrengstprijzen van producten zoals melkpoeders, caseïnaten (melkeiwit) en basiskaas lagen op een teleurstellend niveau. De melkprijs voor de leden-melkveehouders is, in lijn met de zuivelmarkt, ten opzichte van 2008 fors gedaald.

De netto-omzet is afgenomen met 14 procent tot 8,2 miljard euro (2008: 9,5 miljard euro). Het bedrijfsresultaat voor incidentele lasten is met 26 procent (71 miljoen euro) verbeterd tot 347 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat is met 4 procent (10 miljoen euro) toegenomen tot 258 miljoen euro. De winst is met 35 procent toegenomen tot 182 miljoen euro (2008: 135 miljoen euro). De leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina ontvangen uit de winst over 2009 een prestatietoeslag van 0,59 euro per 100 kilogram melk en een reservering op naam van 0,35 euro per 100 kilogram melk. De melkprijs (garantieprijs van 26,40 euro plus prestatietoeslag van 0,59 euro) bedraagt 26,99 euro (exclusief btw) per 100 kilogram melk (2008: melkprijs 36,37 euro, garantieprijs 35,89 euro, prestatietoeslag 0,48 euro).

Lastige marktomstandigheden

In 2009 nam de wereldwijde vraag naar zuivelproducten van zowel consumenten als industriële afnemers verder af als gevolg van de financieel-economische crisis. Wel bestonden er verschillen tussen continenten en tussen verschillende productcategorieën. In Europa was er sprake van een daling van consumptie en gebruik van zuivelproducten, terwijl in Azië sprake was van een lager groeipercentage. De sterke euro en de zwakke dollar leidden er toe dat export van zuivelproducten buiten de Europese Unie (EU) moeilijk was door de relatief hoge verkoopprijzen ten opzichte van verkoopprijsniveaus in andere regio's. Daardoor bleef er relatief veel melk beschikbaar op de Europese markt en stonden de opbrengstprijzen van melkpoeder, caseïnaten en basiskaas in de eerste helft van 2009 onder zware druk.

Vanaf september herstelde het prijsniveau van vooral room, boter, melkpoeder en caseïnaten zich enigszins. De vraag naar deze producten nam weer toe omdat vooral producenten van voedingsmiddelen min of meer door hun voorraden heen waren en het prijsniveau zodanig was dat er weer vraag ontstond. In de laatste weken van 2009 daalde het prijsniveau echter, mede door onzekerheid over het moment waarop de interventievoorraden op de markt gaan komen. Het herstel van de opbrengstprijzen van vooral basiskaas, maar ook natuurgerijpte kaas, bleef achter. Gedurende het jaar speelde het verkrijgen van voldoende financiële zekerheden bij het aangaan van orders een belangrijke rol.

De verminderde afzet van zuivelproducten en de toenemende prijsdruk was voor de Europese Commissie reden om de ondersteuning van de zuivelmarkt uit te breiden. Door middel van interventie werden partijen melkpoeder en boter opgekocht. Dit programma, dat geheel 2009 van kracht was, zorgde voor een bodem in de markt. Het wederom introduceren van exportrestituties in januari 2009 voor onder meer melkpoeder en boter en later ook voor kaas, ondersteunde de afzet van binnen de EU geproduceerde zuivelproducten op de wereldmarkt. Ook is de particuliere opslagregeling voor boter dit jaar eerder geopend en deze is, net als de interventie, langer dan verwacht in gebruik gebleven. In oktober 2009 heeft de EU de exportrestituties naar nul verlaagd als gevolg van het herstel van de prijsniveaus. Verwacht wordt dat de EU in 2010 de voorraden weer geleidelijk op de markt zal gaan aanbieden. Belangrijk is dat dit geen marktverstorend effect zal krijgen.

Binnen de EU is de productie van boerderijmelk in 2009 met 0,6% afgenomen naar 133,7 miljard kilo (2008: 134,5 miljard kilo). In Nederland is in dezelfde periode de productie van boerderijmelk met 1,6 procent toegenomen naar 11,4 miljard kilo. Bij FrieslandCampina is de melkaanvoer van leden in Nederland, België en Duitsland met 1,1 procent (96 miljoen kilo) toegenomen naar 8,7 miljard kilo melk (2008: 8,6 miljard kilo).

Forse daling melkprijs

De melkprijs voor 2009 komt uit op 26,99 euro (exclusief btw) per 100 kilogram melk (bij 4,41 procent vet en 3,47 procent eiwit) (2008: 36,37 euro). Dit is een daling ten opzichte van 2008 van 26 procent. De garantieprijs over 2009 is 26,40 euro (2008: 35,89 euro.) De garantieprijs is gebaseerd op het niveau van uitbetaalde melkprijzen inclusief nabetalings in West-Europa en is berekend op basis van de melkprijs van twaalf

Duitse zuivelbedrijven, de melkprijs van Arla Foods in Denemarken, de melkprijzen van Bel Leerdammer, Cono Kaasmakers en DOC Kaas in Nederland en de melkprijs van Milcobel in België. Voor de berekening van de garantieprijs worden deze melkprijzen gewogen met de hoeveelheid melk die in het hele betreffende land wordt verwerkt. De melkprijzen zijn afgenomen als gevolg van de lagere opbrengstprijzen van zuivelproducten. De prestatietoeslag die FrieslandCampina uitkeert bedraagt 0,59 euro per 100 kilo melk (2008: 0,48 euro). De prestatietoeslag is ten opzichte van 2008 toegenomen met 23 procent. De hoogte van de prestatietoeslag is afhankelijk van de financiële prestatie van FrieslandCampina. Deze is in 2009 verbeterd.

Daling netto-omzet

De netto-omzet bedraagt 8.160 miljoen euro. Dit is ten opzichte van 2008 (9.454 miljoen euro) een afname met 1.294 miljoen euro (14 procent). Het totale volume verwerkte melk is licht (6 procent) afgenomen.

Bij de business group Consumer Products International (Azië, Afrika, het Midden-Oosten, export) was sprake van een toename van de netto-omzet met 2 procent tot 1.889 miljoen euro (2008: 1.858 miljoen euro). De stijging van de netto-omzet is vooral gerealiseerd door volumegroei. De business group wist ook haar marktaandelen te verbeteren.

Bij de overige business groups was sprake van een afname van de netto-omzet. De netto-omzet van de business group Consumer Products Europe is gedaald met 14 procent tot 2.852 miljoen euro (2008: 3.334 miljoen euro). Deze daling is veroorzaakt door lagere opbrengstprijzen en door afnemende vraag en dus een lager volume. De verkoop van Friesland Foods Fresh in Nijkerk heeft een negatief effect op de omzet gehad van circa 175 miljoen euro. De business group wist haar marktaandelen in een aantal productgroepen wel te verbeteren.

De business group Cheese & Butter is geconfronteerd met een daling van de omzet met 18 procent tot 2.099 miljoen euro (2008: 2.549 miljoen euro). Dat is het gevolg van lagere opbrengstprijzen en door afname van het volume van vooral kaas als gevolg van de daling van de consumptie. Ook was er sprake van minder aankopen door een aantal grote afnemers als gevolg van de fusie.

Bij de business group Ingredients bedroeg de afname 16 procent tot 1.149 miljoen euro (2008: 1.372 miljoen euro). Deze daling is voornamelijk veroorzaakt door de aanzienlijke daling van de opbrengstprijzen van

basisproducten als melkpoeder en caseïnat. Het volume is bij de business group toegenomen door de grotere productie van mager melkpoeder als gevolg van de afname van melkbehoefte in andere business groups.

Verbetering bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat voor incidentele lasten is verbeterd met 26 procent (71 miljoen) tot 347 miljoen euro. De incidentele lasten van 89 miljoen euro betreffen voorzieningen voor de in december 2009 aangekondigde herstructurering van de productie in Nederland, Duitsland en België en voor fusiekosten. Het bedrijfsresultaat komt uit op 258 miljoen euro (2008: 248 miljoen euro), een verbetering van 10 miljoen euro (4 procent).

De business group Consumer Products International heeft haar bedrijfsresultaat belangrijk weten te verbeteren. Het bedrijfsresultaat nam toe met 159 miljoen euro tot 290 miljoen euro ten opzichte van 2008. De belangrijkste redenen zijn de groei van het volume, lagere kosten van melk en grondstoffen en kostenbeheersing.

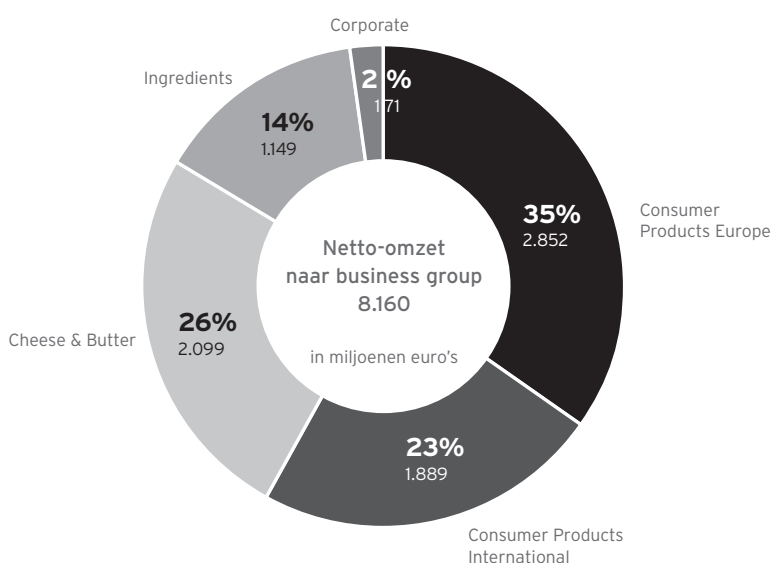
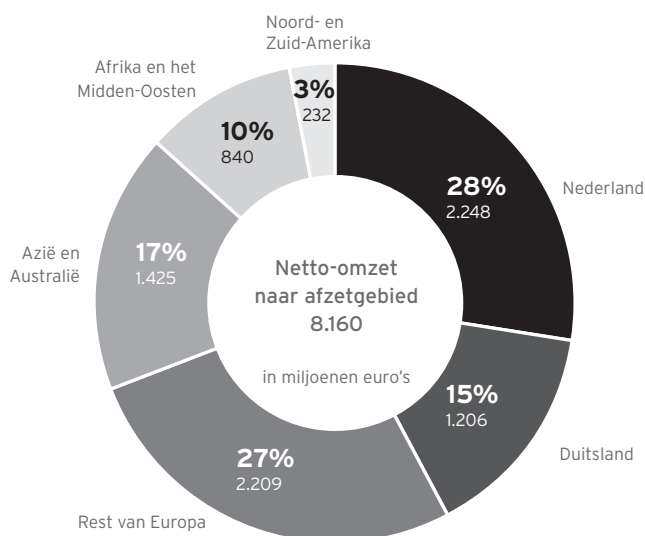
Ook de business group Consumer Products Europe heeft goed gepresteerd. Het bedrijfsresultaat voor incidentele lasten is met 18 miljoen euro verbeterd. De incidentele lasten betreffen een voorziening van 51 miljoen euro voor de voorgenomen bedrijfssluitingen in Nederland en Duitsland in 2010 en 2011. Hierdoor bedraagt het

bedrijfsresultaat 170 miljoen euro (2008: 204 miljoen euro), een afname met 34 miljoen euro.

De business group Cheese & Butter wist het bedrijfsresultaat voor incidentele lasten met 6 miljoen euro te verbeteren, voornamelijk als gevolg van kostenbeheersing en goede resultaten met merkkazen. De incidentele lasten betreffen een voorziening van 26 miljoen euro voor de voorgenomen bedrijfssluitingen in Nederland en België in 2010 en 2011. Het bedrijfsresultaat nam af met 21 miljoen euro naar -98 miljoen euro (2008: -77 miljoen euro).

De business group Ingredients realiseerde een bedrijfsresultaat van -20 miljoen euro (2008: 71 miljoen euro) een daling van 91 miljoen euro. De daling is vooral veroorzaakt door de gedaalde opbrengstprijzen van melkpoeder - waar veel meer van geproduceerd moest worden - en caseïnat. Bij de business group Ingredients presteerden de specialiteiten goed, gezien de lastige marktomstandigheden.

De boekresultaten op de verkopen van Friesland Foods Fresh (Nijkerk Dairy B.V.), FrieslandCampina Cheese Bleskensgraaf, de merken Yogho! Yogho!, Choco! Choco! en de ijsactiviteiten in Roemenië en de Ingredients activiteiten in Argentinië hebben geen materieel effect gehad op het resultaat.



De bedrijfslasten zijn in 2009 met 14 procent afgenomen tot 7.929 miljoen euro (2008: 9.233 miljoen euro).

De kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen bedroegen in 2009 5.089 miljoen euro (2008:

6.422 miljoen euro). De daling is vooral veroorzaakt door de lagere prijs voor de ledenmelk en lagere kosten voor de bijkoop van melk, zowel qua volume als prijs. In 2009 is circa 10,8 miljard kilogram melk verwerkt waarvan 8,7 miljard kilogram afkomstig was van de leden-melkveehouders uit Nederland, Duitsland en België. In 2008 was dit 11,4 miljard kilogram in totaal en 8,6 miljard kilogram van de leden-melkveehouders. In totaal is 2.380 miljoen euro aan melkgeld aan de leden-melkveehouders uitgekeerd. Dit is 769 miljoen euro minder (24 procent) dan in 2008. De overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen zijn afgenomen van 3.273 miljoen euro in 2008 naar 2.709 miljoen euro in 2009, een daling van 564 miljoen euro (17 procent).

De personeelskosten bedroegen in 2009 817 miljoen euro. In 2008 ging het om 796 miljoen euro. De toename is het gevolg van hogere pensioenlasten. Het aantal medewerkers was in 2009 20.034 (2008: 20.568).

De afname met 534 personen is voornamelijk het gevolg van de fusie en door verkoop van Friesland Foods Fresh in Nijkerk.

De reclame- en promotiekosten zijn toegenomen met 4 procent naar 352 miljoen euro, hetgeen heeft bijgedragen aan de verbetering van de marktaandelen.

Waardecreatie voor leden-melkveehouders

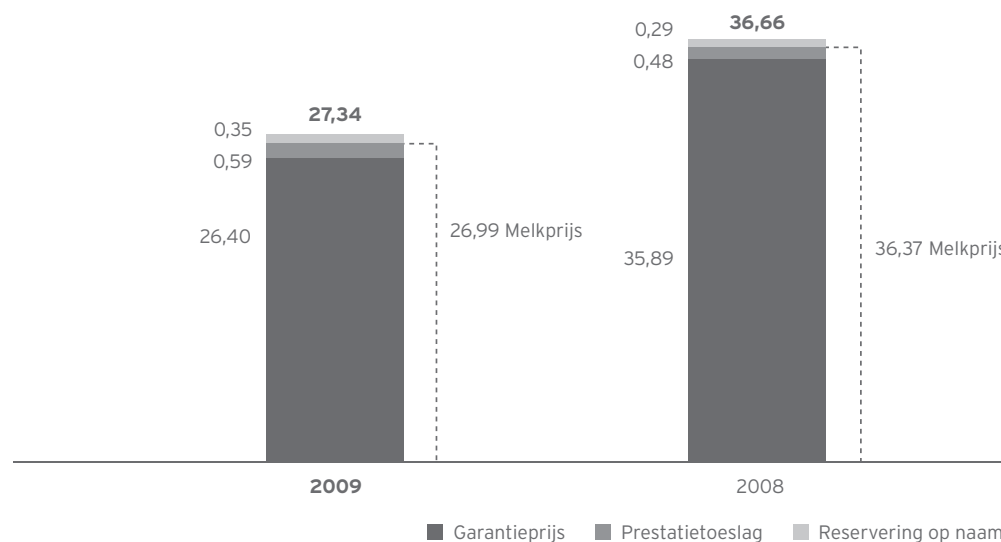
De waardecreatie voor de leden-melkveehouders van FrieslandCampina bestaat uit de melkprijs (garantieprijs plus prestatietoeslag) en de reservering op naam.

FrieslandCampina heeft over het jaar 2009 een garantieprijs uitbetaald van 26,40 euro exclusief btw per 100 kilogram melk bij 4,41 procent vet en 3,47 procent eiwit. De prestatietoeslag bedraagt 0,59 euro per 100 kilogram melk. Daarmee bedraagt de melkprijs 26,99 euro per 100 kilogram melk.

De reservering op naam van leden-melkveehouders bedraagt 31 miljoen euro. Dit is 0,35 euro per 100 kilo melk. Daarmee komt de zakelijke melkprijs voor leden-melkveehouders op 27,34 euro per 100 kilo melk (2008: 36,66 euro). De kapitaalvergoeding op ledenobligaties bedraagt in totaal 40 miljoen euro.

Waardecreatie voor leden-melkveehouders

in euro's per 100 kilogram (excl btw, 4,41% vet, 3,47% eiwit)



De kosten voor research & development bedragen 55 miljoen euro, een toename met 8 procent ten opzichte van 2008 (51 miljoen euro). De post uitbesteed werk en uitzendkrachten is afgenomen met 11 procent naar 245 miljoen euro.

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa zijn in 2009 236 miljoen euro (2008: 242 miljoen euro). Door de in eind 2008 aangekondigde investeringsbeperkingen liggen de investeringen over 2009 op een fractioneel lager niveau. Voor 2010 wordt een lichte stijging verwacht.

Het resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen is met 15 miljoen euro verbeterd van 6 miljoen in 2008 naar 21 miljoen euro in 2009. De financieringsbaten en -lasten zijn met 45 miljoen euro afgenomen naar 59 miljoen euro (2008: 104 miljoen euro). Dit is het gevolg van lagere lasten van de put-optie op DMV-Fonterra Excipients en lagere rentelasten als gevolg van de lagere financieringsbehoefte. De belastinglast bedroeg 38 miljoen euro (2008: 15 miljoen euro). De voornaamste oorzaak van de toename is de toegenomen winst in een aantal landen.

Stijging winst

De winst over 2009 bedraagt 182 miljoen euro. Dit is een verbetering van 47 miljoen euro (35 procent) ten opzichte van 2008 (135 miljoen euro). De belangrijkste redenen voor de toename van de winst zijn de goede resultaten met merkproducten in vooral Zuidoost-Azië, Afrika en Europa, de toename van het resultaat uit niet geconsolideerde deelnemingen en de lagere financieringsbaten en -lasten. De belastingen zijn daarentegen toegenomen.

Van de winst wordt 40 miljoen euro toegerekend aan rente op ledenobligatieleningen, 9 miljoen euro aan verstrekkers van de perpetuele obligatielening, 46 miljoen aan minderheidsbelangen en 87 miljoen aan de aandeelhouder, Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., door toevoeging aan de reserve.

De winst, op basis van de garantieprijzen en na aftrek van de vergoeding op ledencertificaten en -obligaties, bedraagt 152 miljoen euro. Hiervan wordt netto 38 miljoen euro (25 procent) contant aan de leden uitbetaald als prestatietoeslag en netto 23 miljoen euro (15 procent) wordt gereserveerd op naam van de leden-melkveehouders. Voor belasting zijn de bedragen respectievelijk 51 en 31 miljoen euro.

Verbetering kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten is met 406 miljoen euro toegenomen tot 757 miljoen euro (351 miljoen euro in 2008). Naast de toename van de winst voor belastingen is dit vooral het gevolg van de lagere prijzen van basisproducten en door verbetering van het werkkapitaal door het verlagen van voorraden. De investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa bedroegen 231 miljoen euro (2008: 240 miljoen euro).

Reservering

Aan de reserve van de vennootschap is 87 miljoen euro toegevoegd. 31 miljoen euro wordt gereserveerd op naam van de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast (0,35 euro per honderd kilogram melk) (2008: 0,29 euro).

Financiering

FrieslandCampina maakt gebruik van leningen van meerdere groepen financiers (leden-melkveehouders, banken en investeerders). Dit komt de flexibiliteit van de onderneming ten goede. Het grootste deel van de financiering met vreemd vermogen is ondergebracht bij financiële instellingen binnen en buiten Nederland. Het hoofdbestanddeel van de bankleningen wordt gevormd door een zogenoemde gecommiteerde kredietfaciliteit met een omvang van 1 miljard euro. FrieslandCampina heeft hierover na de fusie heronderhandeld met financiële instellingen en heeft in augustus 2009 overeenstemming bereikt over een driejarige kredietfaciliteit. Met deze nieuwe kredietfaciliteit zijn de bestaande faciliteiten van Friesland Foods en Campina geherfinancierd.

In december 2009 is een principe-overeenkomst bereikt met een aantal internationale investeerders voor lange termijn financieringen met looptijden van 7 jaar (56 miljoen euro) en 10 jaar (76 miljoen euro).

Leden-melkveehouders en bedrijfsbeëindigers van de voormalige Zuivelcoöperatie Campina hebben in 2009 voor 36 miljoen euro aan achtergestelde obligaties Campina omgewisseld in ledenobligaties-vrij Koninklijke FrieslandCampina N.V. (eeuwigdurende achtergestelde obligaties met een variabele rente gebaseerd op de 6-maands Euribor met een opslag van 2,5 procent). Zij ontvangen sinds het moment van fusie de rentevergoeding over de ledenobligaties-vrij.

Ook hebben zij de mogelijkheid om de ledenobligaties vrij aan te bieden op de interne markt. De obligaties Campina die niet zijn omgewisseld, blijven op naam staan van de betreffende obligatiehouders en behoren tot het achtergesteld vreemd vermogen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Versterking financiële positie

Het groepsvermogen bedroeg eind 2009 1,7 miljard euro (2008: 1,5 miljard euro). Het groepsvermogen nam toe door de reservering van 87 miljoen euro uit de winst van 2009. In 2009 is 31 miljoen euro gereserveerd op naam van de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast. Daarnaast is het eigen vermogen versterkt door het eenmalig omzetten van 110 miljoen euro van een lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in eigen vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. als additionele storting op reeds uitgegeven aandelen. FrieslandCampina verwacht in 2010 ruimschoots aan haar financieringsbehoefte te kunnen voldoen.

De solvabiliteit (groepsvermogen als percentage van het balanstotaal) is 36,7 procent. Ten opzichte van ultimo 2008 (30,0 procent) is dit een verbetering van 6,7 procentpunt als gevolg van enerzijds de versterking van het eigen vermogen en anderzijds de lagere balanstotaal (voornamelijk als gevolg van het lagere werkkapitaal).

De nettoschuld is in 2009 afgenomen naar 842 miljoen euro. Ten opzichte van ultimo 2008 (1.494 miljoen euro) betekent dit een daling van 652 miljoen euro. De nettoschuld is voornamelijk afgenomen door de lagere financieringsbehoefte als gevolg van het lagere werkkapitaal en de gedeeltelijke aflossing van de schuld aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Aan de normen van financiers, uitgedrukt in financiële kengetallen, wordt ruim voldaan.

Pensioenlasten en dekkingsgraad

De pensioenlasten zijn in 2009 met 26 miljoen euro toegenomen. De voornaamste reden hiervoor is de lagere opbrengst van beleggingen. Deze zijn met name negatief beïnvloed door de koersontwikkeling van beleggingen. De dekkingsgraad van de bij de verzekeringsmaatschappij ondergebrachte pensioenregeling bedraagt ultimo 2009 117 procent (2008: 115 procent). De dekkingsgraad bij het ondernemingspensioenfonds bedraagt ultimo 2009 100,1 procent (2008: 93,7 procent).

Fusieproces en voorwaarden Europese Commissie

FrieslandCampina is op 30 en 31 december 2008 ontstaan door de fusie tussen Friesland Foods en Campina. Friesland Foods en Campina spraken de verwachting uit met de fusie-onderneming beter te anticiperen en slagvaardiger te kunnen reageren op de steeds sneller veranderende marktomstandigheden zoals:

- de verdergaande liberalisering en de deregulering (EU/WTO);
- een sterk fluctuerende wereldmarkt voor zuivelproducten;
- de toenemende concurrentie, zowel regionaal als wereldwijd;
- de wereldwijd toenemende consumptie van zuivelproducten.

Op 17 december 2008 stemde de Europese Commissie, onder voorbehoud van een aantal randvoorwaarden, in met de fusie. Om aan de randvoorwaarden van de Europese Commissie te voldoen, moest FrieslandCampina een deel van de dagverse zuivelactiviteiten in Nederland (Friesland Foods Fresh in Nijkerk), een kaasfabriek in Nederland (Campina Holland Cheese in Bleskensgraaf) en de merken Yogho! Yogho! en Choco! Choco! (langhoudbare zuivelranken) in Nederland en België, afstoten. Daarnaast moet FrieslandCampina, om haar aandeel op de markt voor boerderijmelk in Nederland te verminderen en de beschikbaarheid van melk voor derden te garanderen, jaarlijks maximaal 1,2 miljard kilogram melk beschikbaar stellen voor verkoop aan (nieuwe) producenten van dagverse zuivel of natuurgerijpte kaas in Nederland. Dit geldt tot 2017 of zoveel korter als de EU besluit.

Aan al deze voorwaarden is gedurende 2009 voldaan. Op 4 mei 2009 is Friesland Foods Fresh in Nijkerk verkocht aan Arla Foods uit Denemarken. Voor gebruik van het merk Friesche Vlag is een licentieovereenkomst voor een periode van tien jaar gesloten voor dagverse zuivel in Nederland. De 350 medewerkers in vaste dienst zijn mee overgegaan naar de nieuwe eigenaar.

Op 31 oktober 2009 heeft Inza, dochteronderneming van de Belgische coöperatie Milcobel, de verkoop van de producten onder de merken Yogho! Yogho! en Choco! Choco! overgenomen. Het betreft de merkrechten in de Europese Unie en de recepturen. Er zijn geen activa en geen medewerkers bij de overname betrokken.

De coöperatieve melkleveranciersvereniging DeltaMilk heeft per 1 december 2009 de kaasactiviteiten van FrieslandCampina in Bleskensgraaf overgenomen. Ook de vijftig medewerkers zijn mee overgegaan naar de nieuwe eigenaar.

De onafhankelijke stichting Dutch Milk Foundation geeft uitvoering aan de voorwaarde van de EU dat producenten van dagverse zuivelproducten en natuurgerijpte kaas op jaarbasis maximaal 1,2 miljard kilogram Nederlandse boerderijmelk van FrieslandCampina moeten kunnen betrekken tegen de FrieslandCampina garantieprijis voor boerderijmelk min 1 procent. Arla Foods en Deltamilk maken gebruik van deze mogelijkheid en hebben via de stichting Dutch Milk Foundation een leveringsgarantie tot 1 januari 2017. De stichting zorgt eveneens voor de uitvoering van de vertrekregeling voor Nederlandse leden-melkveehouders van FrieslandCampina. Leden-melkveehouders die het lidmaatschap van FrieslandCampina willen beëindigen en hun melk elders gaan leveren, ontvangen een vertrekpremie van 5,00 euro per 100 kilogram melk. De hoeveelheid melk van de vertrekkende leden wordt in mindering gebracht op het volume van de 1,2 miljard kilogram melk. Per einde 2009 heeft één lid-melkveehouder - met gebruikmaking van de vertrekregeling - zijn lidmaatschap beëindigd.

Integratie na de fusie

Na de fusie per 30 december 2008 stond FrieslandCampina in 2009 voor de opdracht de ondernemingen te integreren en de beoogde synergie van 175 miljoen euro in 2012 te realiseren. In totaal zijn er in 2009 meer dan 200 integratieprojecten van start gegaan. Een speciaal integratieteam heeft in 2009 de regie gevoerd over alle integratieprojecten binnen de onderneming. Het integratieteam blijft nog operationeel tot in het derde kwartaal van 2010 en zal haar taken dan overdragen aan het lijnmanagement.

Op vrijwel alle fronten is de integratie zeer succesvol verlopen. Dit is vooral te danken aan de uitstekende samenwerking tussen de medewerkers. Voor 2009 was verwacht dat de synergiekosten en de synergievoordelen elkaar zouden compenseren. De behaalde voordelen waren echter groter dan verwacht waardoor het saldo positief was. Hiermee loopt het realiseren van synergie voor op schema en zal de te verwachten synergie in 2012 duidelijk boven de 175 miljoen euro gaan uitkomen. Tal van maatregelen hebben bijgedragen aan het terugdringen van de kosten zoals: inkoop, het verplaatsen en samenvoegen van kantoor- en productielocaties en efficiënter voorraadbeheer. Ook de optimalisatie van

productieprocessen door het delen van kennis, dragen bij aan het terugdringen van kosten. De reductie van het aantal arbeidsplaatsen, dat onvermijdelijk is bij een fusie van deze omvang, ligt op schema.

Op 30 en 31 december 2009 is de juridische structuur van de verschillende onderliggende vennootschappen gewijzigd. De voormalige juridische entiteiten van Friesland Foods en Campina met dezelfde soort activiteit zijn daarbij met elkaar gefuseerd.

Gedurende 2009 zijn diverse activiteiten van zowel de corporate stafdiensten als van de verschillende kantoren van de business groups en werkmaatschappijen samengevoegd. Van de corporate stafdiensten zijn de activiteiten van de kantoren in Meppel en Zaltbommel geleidelijk verplaatst naar Amersfoort. Bij Cheese & Butter zijn activiteiten van de kantoren in Tilburg, Wolvega, Nijkerk en Lochem overgeplaatst naar een gezamenlijke kantoorlocatie in Amersfoort. Bij Consumer Products Europe zijn de meeste Nederlandse activiteiten samengevoegd in Veenendaal en is de R&D afdeling geïntegreerd in Wageningen. In Duitsland vinden de verkoop- en marketing activiteiten nu plaats vanuit Heilbronn. Bij Ingredients zijn de activiteiten binnen de verschillende werkmaatschappijen zowel op commercieel als op productiegebied gehergroepeerd. Bij Consumer Products International zijn de exportafdelingen samengevoegd. De verhuizingen zijn gepaard gegaan met wijzigingen in het personeelsbestand. Voor een aantal medewerkers was de woon-werkafstand onoverbrugbaar. Ondanks de personele mutaties is de integratie succesvol verlopen.

Door het samenvoegen van productiecapaciteit op de meest gespecialiseerde productielocaties kunnen productiecharges worden vergroot, kan efficiënter worden geproduceerd en wordt op overheadkosten bespaard. Er hoeft minder productiewerk te worden uitbesteed vanwege beschikbare capaciteit binnen de eigen onderneming. World Class Operation Management en Total Productive Management programma's zorgen voor verdere verbeteringen in de productie door onder meer het delen en doorvoeren van 'best practices' en het trainen van medewerkers.

Herschikking productie

In 2009 zijn eveneens een aantal besluiten bekend gemaakt over de herschikking van de productie en daarmee samenhangende sluiting van productie-locaties. Doel van deze voorgenomen besluiten is om noodzakelijke schaalvergroting door te voeren en daarmee de efficiency van de onderneming te vergroten.

In mei 2009 is aangekondigd dat de productielocatie in Oud Gastel in juni 2010 zal worden gesloten. De productie van onder meer roomproducten, spuitbussen en koffiemelk wordt verplaatst naar Lummen en Aalter in België. Daarnaast is in juni 2009 bekend gemaakt dat in de loop van 2010 de activiteiten van Polderland Zuivel (roomproducten en ijsmixen) in Oldenzaal en FrieslandCampina Professional (room, boter, gebaksvullingen, desserts en sauzen) in Nuenen worden samengevoegd. Binnen FrieslandCampina Butter is een verpakkinglijn van Lochem verplaatst naar Den Bosch.

In december 2009 is een herschikking in de productie aangekondigd binnen de business groups Consumer Products Europe en Cheese & Butter. Deze organisatie-aanpassing bestaat uit de voorgenomen sluiting van zes locaties in Nederland, België en Duitsland. Hierbij vervallen 942 arbeidsplaatsen. Op de locaties waar de productie wordt voortgezet komen er 318 arbeidsplaatsen bij. Per saldo vervallen hiermee wereldwijd 624 van de in totaal 11.027 vaste arbeidsplaatsen binnen Consumer Products Europe en Cheese & Butter. Binnen de business group Consumer Products Europe is het voornemen om medio 2011 de productielocaties in Elsterwerda en Kalkar in Duitsland te sluiten. De productie van onder meer yoghurt, desserts, langhoudbare melk en Chocomel gaat over naar Gütersloh, Heilbronn en Keulen in Duitsland, naar Aalter in België en voor een klein deel naar Debrecen in Hongarije. Het voornemen is verder om in het tweede kwartaal van 2011 de afdeling Packaging-Zuid in Leeuwarden te sluiten en de activiteiten van dit bedrijfsonderdeel over te plaatsen naar Aalter en Bornem in België. Binnen de business group Cheese & Butter is het voornemen om de verpakkinglocaties in Drachten en Tilburg eind 2010 te sluiten. De kaasproductielocaties in Tilburg en Dronrijp worden in 2011 gesloten. De kaasproductie kan worden overgenomen door andere kaasproductielocaties. De verpakkingactiviteiten worden verplaatst naar Wollega en Leerdam. Het voornemen is de productie van roomproducten in Klerken (België) over te hevelen naar Noordwijk (Gr) en Lochem en de locatie in Klerken in 2011 te sluiten.

Op de betrokken vaste medewerkers in Nederland is het Sociaal Plan van FrieslandCampina van toepassing. FrieslandCampina zal zich maximaal inspannen om een voor werknemer en werkgever passende nieuwe functie te vinden. Bij voorkeur binnen FrieslandCampina maar, als die mogelijkheid niet binnen redelijke termijn kan worden ingevuld, ook buiten de onderneming. In Duitsland en België wordt in het kader van de voorgenomen sluitingen met vertegenwoordigende organen van de medewerkers en sociale partners gesproken over lokale sociale plannen.

Ontwikkelingen per business group

FrieslandCampina kent vier business groups: Consumer Products Europe, Consumer Products International, Cheese & Butter en Ingredients. De indeling van de business groups is, ten opzichte van de gebruikte indeling in het Jaaroverzicht en Jaarverslag 2008, aangepast. De activiteiten in Rusland, Hongarije, Roemenië en Griekenland maken nu deel uit van de business group Consumer Products Europe en zijn niet langer onderdeel van de business group Consumer Products International. De vergelijkbare cijfers over 2008 zijn in overeenstemming met de nieuwe indeling aangepast.

Consumer Products Europe

De business group Consumer Products Europe produceert en verkoopt consumptiemelk, zuivel dranken, vruchtensappen, vruchtendranken, yoghurts, desserts, koffieverrijkers, roomproducten, boterspecialiteiten en softijs- en milkshakemixen. De business group richt zich zowel op consumenten als op professionele afnemers. Merken van Consumer Products Europe zijn onder andere Appelsientje, Campina, Chocomel/Cecémel, Completa, CoolBest, Debic, DubbelFrisss, Extran, Friso, Fristi, Friesche Vlag (koffiemelk en langhoudbare melk), Fruttis, De groene koe (biologisch), Hollandia, Joyvalle, Landliebe, Milli, Mona, Napolact, NoyNoy, Optimel/Optiwel, Pöttyös, Puddis, Taksí, Vifit en Yazoo.

De business group is actief in Europa en bestaat uit de werkmaatschappijen FrieslandCampina Benelux, FrieslandCampina Dagvers, FrieslandCampina Germany, FrieslandCampina Hellas, FrieslandCampina Russia, FrieslandCampina Hungary, FrieslandCampina Romania, FrieslandCampina Spain, FrieslandCampina UK, FrieslandCampina Professional en Supply Chain.

Omzet en resultaat

De netto-omzet van Consumer Products Europe kwam uit op 2.852 miljoen euro. Ten opzichte van 2008 (3.334 miljoen euro) is dit een daling met 482 miljoen euro (14 procent). De gevolgen van de economische crisis waren van invloed op vrijwel alle activiteiten van Consumer Products Europe. Toch wist de business group het bedrijfsresultaat voor incidentele lasten met 18 miljoen euro te verbeteren. In 2009 zijn er minder zuivelproducten geconsumeerd. Dit leidde in veel gevallen tot agressieve concurrentie en daarmee tot een druk op de verkoopprijzen. Sterke merken bleken de beste garantie te zijn om onder deze omstandigheden marktposities te verdedigen en zelfs te versterken. Wel waren er meer dan voorheen promotieacties nodig om marktaandelen op peil te houden. Een sterke focus op kostenefficiëntie en de realisatie van synergievoordelen na de fusie heeft belangrijk bijgedragen aan het resultaat. Het bedrijfsresultaat bedraagt 170 miljoen euro. Ten opzichte van 2008 (204 miljoen euro) is dit een afname met 34 miljoen euro (17 procent). De afname is het gevolg van incidentele lasten; een voorziening voor herstructurering van aangekondigde bedrijfssluitingen in Nederland en Duitsland in 2010 en 2011 van 51 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat als percentage van de omzet verbeterde naar 5,3 procent (2008: 5,2 procent).

Nederland en België

Dankzij haar sterke merken heeft FrieslandCampina haar marktposities in Nederland en België goed weten te behouden, ofschoon enkele merken het moeilijk hadden. De trend van een steeds belangrijkere rol voor huismerken in de supermarktketens in Nederland en België zette zich in 2009 voort. Met name de concurrentie op het gebied van standaardproducten zoals melk, yoghurt en vla is onverminderd hevig. De financieel-economische crisis en de verdergaande concentratie van supermarktketens stimuleerde de supermarkten om met een nog zwaardere inzet van huismerken in te spelen op het prijsbewuste gedrag van de consument.

In het segment 'gezondheid & welzijn' heeft FrieslandCampina haar positie weten te verstevigen met producten als Campina Optimel, Campina Vifit en Goedemorgen.

In de dessertmarkt wist het jubilerende merk Mona (40 jaar) opnieuw in marktaandeel te groeien door goed voort te bouwen op de succesvolle positionering: 'Mona - daar word je blij van.' Na het succesvolle jaar voor Chocomel/CéCémel in 2008, is enige stagnatie in marktgroei opgetreden in 2009. Het populaire merk

blijft wel duidelijk marktleider.

Ecomel, de business unit voor biologische zuivelproducten, met de merken Zuiver Zuivel en De groene koe heeft haar positie op de Nederlandse markt verder weten te verbeteren.

Met de merken Campina, Cécémel, Fristi, Joyvalle en Yazoo is de marktpositie in België verbeterd.

Op het gebied van vruchtensappen, vruchtendranken en vruchtenfrisdranken wist DubbelFrisss na enkele lastige jaren haar marktpositie weer te verbeteren. Het marktaandeel van Appelsientje en CoolBest is licht afgenomen als gevolg van de toenemende concurrentie op prijs.

Duitsland

FrieslandCampina Germany liet voor het tweede opeenvolgende jaar een verbetering van het resultaat zien. De onderneming hield zich goed staande in een markt met veel concurrentie en supermarktketens die zich willen onderscheiden met zeer lage prijzen. In Duitsland richt FrieslandCampina zich op groei in producten onder merk en groei in het segment foodservice. Als aanbieder van merkproducten in zuivel is FrieslandCampina in Duitsland de nummer drie. Landliebe groeide in 2009 verder in marktaandeel. Het merk werd in 2008 geherpositioneerd en onderscheidt zich als aanbieder van natuurlijke en eerlijke zuivelproducten. Belangrijk is de claim dat Landliebe-producten GMO-vrij zijn doordat de koeien waarvan de melk voor deze producten afkomstig is uitsluitend voer krijgen uit Duitsland en andere Europese landen. Ofschoon de dessertmarkt in Duitsland onder druk staat en de opmars van huismerken doorzet, heeft Puddis in Love gezorgd voor een stijgende afzet van zoete desserts in Duitsland. Waar de voorkeur van consumenten in Duitsland voor lekker en puur sterker lijkt te worden, neemt de interesse in producten met een gezondheidsclaim verder af. Optiwell, dat zich profileert met gezondheidsproducten met weinig of geen vet en weinig calorieën, had als gevolg daarvan een moeilijk jaar. In foodservice is FrieslandCampina Germany succesvol met schoolmelk. Schoolmelk is een voedingsmiddel waar steeds meer kinderen en ouders belang aan hechten.

Overig Europa

In Rusland had Consumer Products Europe een lastig jaar. Als gevolg van de crisis hadden de Russische consumenten aanzienlijk minder te besteden waardoor zowel volumes als opbrengstprijzen onder druk kwamen te staan. Bovendien ging de koers van de roebel omlaag. Het assortiment wordt aangepast om beter in te spelen op de wensen van de Russische consument. Het yoghurtproduct Fruttis wist haar marktpositie verder te verstevigen.

In Hongarije en Roemenië hebben de inkomens zwaar te lijden gehad onder de financieel-economische crisis. Vooral in Roemenië heeft dat geresulteerd in een daling van de omzet. De verkoop in Hongarije van Pöttyös Túrò Rudi, een kwarkreep en bonbon in een omhulsel van chocolade, bleef niettemin goed lopen. De lancering van bij FrieslandCampina in Duitsland geproduceerde desserts op de Roemeense en Hongaarse markt onder het merk Milli Mia was bijzonder succesvol. De ijsactiviteiten in Roemenië zijn verkocht aan Unilever.

Het resultaat van FrieslandCampina Hellas is in 2009 verder verbeterd. Het merk NoyNoy vierde in 2009 het 80-jarig bestaan. Het marktaandeel in de belangrijke markt voor geëvaporeerde melk en babyvoeding groeide door. Ook kant-en-klare zuiveldranken en kaasproducten deden het goed.

In Engeland boekte FrieslandCampina UK goede resultaten met Yazoo. Het volume en het marktaandeel van de zuiveldrank groeiden. Door de relatief zwakke positie van het Engelse pond stond het resultaat van FrieslandCampina UK echter wel onder druk.

Professionele markt

De situatie in de professionele markt was in 2009 moeilijk. De volumes stonden onder druk als gevolg van terughoudendheid in de bestedingen van consumenten in restaurants en de fast food sector. Ook de afzet naar ambachtelijke verwerkers als bakkerijen kreeg te maken met een omzetsdaling. FrieslandCampina Professional heeft in 2009 de activiteiten van Friesland Foods en Campina geïntegreerd en daarnaast onder meer het assortiment geactualiseerd. Zo is het aantal merken in room teruggebracht van zeven naar vier. Mede hierdoor is de effectiviteit van marketing en verkoop vergroot, zijn de kosten verlaagd en kan er meer focus worden gelegd op de leidende merken Debic, Hollandia en Campina. FrieslandCampina Professional wist door een sterk kostenbeheer haar resultaat goed op peil te houden.

Consumer Products International

De business group Consumer Products International produceert en verkoopt consumentenzuivel in Azië, Afrika (met name in Nigeria en omliggende landen) en het Midden-Oosten. Daarnaast wordt vanuit Nederland wereldwijd geëxporteerd. Onder deze business group vallen de werkmaatschappijen FrieslandCampina Export, FrieslandCampina Middle East, FrieslandCampina WAMCO Nigeria, FrieslandCampina Malaysia/Singapore, FrieslandCampina Thailand, Betagen (Thailand), FrieslandCampina Vietnam, FrieslandCampina Indonesia, FrieslandCampina China en FrieslandCampina Hong Kong.

Omzet en resultaat

Voor Consumer Products International was 2009 een uitstekend jaar. De netto-omzet kwam uit op 1.889 miljoen euro. Valutaontwikkelingen hebben per saldo een negatief effect gehad op de netto-omzet van 60 miljoen euro. Ten opzichte van 2008 (1.858 miljoen euro) is dit in lokale valuta een toename met 91 miljoen euro (4,9 procent). Het bedrijfsresultaat bedraagt 290 miljoen euro. Ten opzichte van 2008 (131 miljoen euro) is dit een toename met 159 miljoen euro (121 procent). Het bedrijfsresultaat als percentage van de omzet verbeterde naar 15,3 procent (2008: 7,0 procent).

Het afzetvolume groeide in totaal met 6 procent en in de meeste markten realiseerde FrieslandCampina een groei in marktaandeel. Gunstig voor het resultaat van de business group was de ontwikkeling van de grondstofprijzen die ten opzichte van 2008 sterk daalden. De kracht en de bekendheid van de merken in de verschillende regio's waar FrieslandCampina actief is, hebben eveneens een belangrijke bijdrage geleverd aan het resultaat. De sterke merken maakten het mogelijk om ook in moeilijke markten het volume op peil te houden of te laten groeien. Ook het relatief snelle herstel van het vertrouwen in zuivelproducten in de regio Zuidoost-Azië na de Chinese melamine-affaire, onderstreept het vertrouwen van consumenten in de merken van FrieslandCampina. Verder zijn eerder ingezette verbeteringen op het gebied van logistiek, distributie, productie-efficiëntie en marktwerking belangrijk geweest voor het goede resultaat in 2009.

Nigeria

FrieslandCampina wist in Nigeria in lokale valuta (naira) een groei in netto-omzet en bedrijfsresultaat te realiseren. Als gevolg van de scherpe koersdaling van de naira is de omzet in euro's fractioneel afgenomen ten opzichte van 2008. Het marktaandeel groeide verder. FrieslandCampina is veruit de grootste speler

op de Nigeriaanse zuivelmarkt. Het afgelopen jaar is met de introductie van Choco Peak en gecondenseerde melk in eenpersoonsporties een belangrijke stap gezet om deze positie verder uit te bouwen. Door de lage prijs van de kleine verpakkingen zijn de producten van FrieslandCampina voor meer mensen betaalbaar geworden en is het aantal consumenten dat FrieslandCampina in Nigeria kan bedienen verdubbeld. De productiecapaciteit in de vestiging in Lagos is verder uitgebreid. Op verschillende plaatsen in Nigeria zijn nieuwe distributiecentra gevestigd. Het aantal verkooppunten is in 2009 in aanmerkelijk uitgebreid door samenwerking met dorpsbewoners, zodat consumenten ook op plaatsen waar geen winkels zijn, Peak-producten kunnen kopen.

Indonesië

FrieslandCampina Indonesië kende, na tegenvallende resultaten in 2008, weer een sterk jaar. Het merk Frisian Flag is marktleider op het gebied van zuivelproducten. Het marktaandeel steeg licht met name door toenemende verkopen van gesteriliseerde melk en UHT-melk. Het segment baby- en kindervoeding ondervond enige stagnatie in de ontwikkeling als gevolg van daling van het besteedbare inkomen van veel consumenten in Indonesië.

Vietnam

Opnieuw is FrieslandCampina er in geslaagd haar omzet en resultaat in Vietnam verder te verbeteren. Bijna alle productgroepen droegen hieraan bij. Het totale marktaandeel in Vietnam steeg verder. In de groei die FrieslandCampina in Vietnam doormaakt is continue aandacht voor verbetering van de distributie één van de belangrijkste succesfactoren. De baby- en kindervoeding poeders Friso en Dutch Lady 123 behaalden uitstekende resultaten. Ook de Yomost en Fristi melkdranken - gericht op jongeren - presteerden goed. Op het gebied van UHT-melk stond het marktaandeel echter onder druk door toenemende concurrentie. In november 2009 is het product Dutch Lady UHT melk met Vivinal GOS uit de markt teruggehaald na meldingen van allergische reacties bij een aantal gebruikers. Uitgebreid onderzoek heeft geen direct verband opgeleverd tussen het product en de klachten. Het vertrouwen van de Vietnamese consumenten in Dutch Lady-producten lijkt zich zeer snel te herstellen.

Thailand

FrieslandCampina heeft in Thailand een goed jaar achter de rug. De omzet groeide door zowel een toename in volume als door het kunnen doorvoeren van prijsverhogingen. In Thailand is er sprake van een deels door de overheid gereguleerd systeem van verkoopprijzen.

Onder het merk Foremost is een succesvolle comeback gemaakt met een melkdrank voor kinderen. Ook langhoudbare melk presteerde goed. Foremost OMEG is een nieuwe melkdrank met toegevoegde omega vetzuren. De joint venture Betagen realiseerde in 2009 goede resultaten. Deze onderneming is gespecialiseerd in de productie en verkoop van probiotische melkdranken, die inmiddels ook in Vietnam worden verkocht.

Maleisië, Singapore, China, Hong Kong

In Maleisië had FrieslandCampina een lastig jaar. Als gevolg van de economische crisis en het beschadigde vertrouwen van consumenten in zuivel door de melamine-affaire in China in 2008, stond de totale zuivelconsumptie onder druk. Door tijdelijke prijsverlagingen kon het volume nog op peil blijven. In Hong Kong en Singapore groeide de omzet en het marktaandeel van Friso baby- en kindervoeding. In Hong Kong nam ook de omzet in gecondenseerde melk van het merk Black & White enigszins toe. In China (Sjanghai) is in 2009 een nieuw verkoopkantoor geopend. Vanuit dit kantoor wordt baby- en kindervoedingproducten onder het merk Friso verkocht. De producten worden geïmporteerd vanuit Nederland. Na de melamine-affaire is er een grote belangstelling voor betrouwbare zuivelproducten uit West-Europa.

Het Midden-Oosten

FrieslandCampina beschikt over een eigen verkoop- en productievestiging in Jeddah in Saoedi-Arabië. Vanuit deze vestiging en vanuit Nederland worden ook zuivelproducten geëxporteerd naar andere landen in het Midden-Oosten. Rainbow geëvaporeerde melk is het belangrijkste product en wordt vooral gebruikt in thee. Als gevolg van de algemene economische situatie en problemen met lokale distributeurs stond het marktaandeel onder druk. Inmiddels zijn organisatorische verbeteringen doorgevoerd.

Export

FrieslandCampina Export, dat zuivelproducten vanuit Nederland over de hele wereld verkoopt, had in 2009 een lastig jaar. Als gevolg van de economische situatie, de tegenvallende koopkrachtontwikkeling in opkomende economieën, de sterke euro, de lage prijzen voor zuivelproducten en de grote wereldwijde concurrentie, was er sprake van een tegenvallende omzet.

Cheese & Butter

De business group Cheese & Butter bestaat uit de werkmaatschappijen FrieslandCampina Cheese Specialties, FrieslandCampina Cheese en FrieslandCampina Butter.

Onder FrieslandCampina Cheese Specialties valt de verkoop en marketing van de merkkazen zoals Milner, Slankie en Noord-Hollandse kazen gemaakt van melk uit deze regio en op basis van authentieke recepturen en ambachtelijke rijping (met een EU beschermde oorsprongsbenaming). Daarnaast wordt onder merken als Frico, Kroon, Hollandia en Castillo Hollandse kaas verkocht in internationale markten op alle continenten. Ook het speciaalproduct Valess, een vleesvervanger gemaakt van zuivel, valt onder deze werkmaatschappij. De werkmaatschappij Cheese verkoopt kaas aan de groothandel, supermarkten en aan de voedingsindustrie. Tot de werkmaatschappij behoren alle kaasproductie-, kaasveredeling- en kaasverpakkingslocaties van FrieslandCampina. Zij produceren en verpakken een breed assortiment aan natuur- en foliekazen met Gouda, Edam en Maasdam als belangrijke soorten

FrieslandCampina Butter maakt voor de consumentenmarkt onder het merk Campina Botergoud boter in vele variëteiten. Onder de merken NedGold en Campina vervaardigt FrieslandCampina specialiteiten voor professionele afnemers in de bakkerijsector en de voedingsmiddelenindustrie.

Omzet en resultaat

De netto-omzet van Cheese & Butter kwam uit op 2.099 miljoen euro. Ten opzichte van 2008 (2.549 miljoen euro) is dit een daling met 450 miljoen euro (18 procent). Als gevolg van de afname van de vraag naar kaas en door de lagere opbrengstprijzen heeft de omzet onder druk gestaan. Het bedrijfsresultaat voor incidentele lasten is met 6 miljoen euro verbeterd. Goede resultaten met merkproducten en kostenbeheersing hebben hieraan bijgedragen. De incidentele lasten betreffen voorzieningen voor herstructurering van aangekondigde bedrijfssluitingen in Nederland en België in 2010 en 2011 van 26 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat bedraagt -98 miljoen euro. Ten opzichte van 2008 (-77 miljoen euro) is dit een afname met 21 miljoen euro (27 procent). Het bedrijfsresultaat als percentage van de omzet nam af naar -4,5 procent (2008: -2,8 procent).

Cheese

In 2009 is de vraag naar kaas afgenomen door de verslechterde economische omstandigheden. In landen als Duitsland, Spanje, het Verenigd Koninkrijk, Japan en Korea daalde de consumptie. In verschillende landen zelfs met vijf procent of meer. Onder druk van de dalende consumptie zijn de prijzen van basiskaas onder druk komen te staan. Voor FrieslandCampina werd dit markteffect nog versterkt door de reactie van een aantal grote afnemers op de fusie; de aankopen werden

verlaagd om de afhankelijkheid te beperken. In het eerste deel van het jaar zijn de kaasprijzen verlaagd, terwijl in het tweede deel van het jaar betere prijzen konden worden gerealiseerd. Deze laatste ontwikkeling vond plaats doordat het aanbod van boerderijmelk seizoensmatig daalde en de EU besloot tot interventie door inkoop van mager poeder en boter. De prijzen van foliekaas reageerden, zoals te verwachten, eerder en sterker op de gewijzigde marktomstandigheden. Foliekaasprijzen daalden in het begin van 2009 sterker, maar stegen in het tweede deel van 2009 ook sterker dan de overige kaassoorten zoals natuurkaas. FrieslandCampina heeft op de marktontwikkelingen gereageerd door de kaasproductie neerwaarts bij te stellen en een deel van de melkstroom te verleggen naar mager melkpoeder en boter.

Cheese Specialties

Ook de markt van toegevoegde waarde kazen heeft de negatieve markteffecten ondervonden. Door de lagere koopkracht nam de vraag naar goedkopere producten toe of konden consumenten zich de luxe van kaas niet meer permitteren. De dure euro heeft de vraag naar kaas verder doen afnemen. Hoopgevend is het dat de merken van FrieslandCampina de marktposities hebben weten te behouden of zelfs hebben weten te verbeteren. Merken als Milner - laagvet kaas met verfijnde smaak, regionale specialiteiten als Noord-Hollandse kaas, en Valess - vleesvervanger op basis van zuivel, hebben goed gepresteerd.

Butter

Het ingrijpen van de EU heeft geleid tot het voorkomen van overschotten in de botermarkt. Een fors overaanbod in het begin van het jaar, met bijbehorende prijsdalingen, werden na het openstellen van interventie omgebogen in een serieus tekort, met bijbehorende prijsstijgingen, aan het einde van het jaar. Opnieuw was 2009 een turbulent jaar voor de botermarkt. Naast de ontwikkelingen op de industriële markt heeft FrieslandCampina zich ook geroerd op de markt voor consumentenproducten. In het najaar werd de range Campina Botergoud volledig vernieuwd en het assortiment uitgebreid met een variant kruidenboter en een melange van roomboter en plantaardige vetten. Met deze nieuwe producten beschikt FrieslandCampina Butter over een complete range van consumentenproducten.

Ingredients

De business group Ingredients produceert zuivel-ingrediënten voor industriële afnemers in de voedingsmiddelen- en kindervoedingsindustrie, de farmaceutische industrie en de diervoederindustrie. De business group beschikt over veel kennis van melkbestanddelen en het toepassen ervan in voedingsmiddelen, kindervoeding en hulpstoffen voor medicijnen. Belangrijke producten zijn nutritionele en functionele ingrediënten, basispoeders voor kindervoeding, totale kindervoedingsrecepturen, geëncapsuleerde producten, melkeiwitten, farmaceutische lactose en roomlikeuren.

De business group Ingredients bestaat uit de werkmaatschappijen FrieslandCampina Domo (hoogwaardige melk- en wei-ingrediënten voor toepassing in kindervoeding, medische voeding en celvoeding), FrieslandCampina Kievit (gesproeidroogde samengestelde ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie) en FrieslandCampina Dairy Feed (jongdiervoeders). Tot de business group behoren verder de business unit FrieslandCampina Creamy Creation (roomlikeuren en non-alcoholische dranken) en de joint venture DMV Fonterra Excipients die zich richt op de productie en verkoop van excipients (draagstoffen) voor de farmaceutische industrie. FrieslandCampina DMV (melk- en wei-eiwitten, lactose, melkpoeder en melkpoedervervangers voor de voedingsmiddelenindustrie) verwerkt ook de melk die niet marktgericht binnen geheel FrieslandCampina kan worden afgezet tot melkpoeders en caseïnatoren. Bij de beoordeling van de cijfers van de business group Ingredients moet rekening gehouden worden met deze specifieke rol.

De netto-omzet van Ingredients kwam uit op 1.149 miljoen euro. Ten opzichte van 2008 (1.372 miljoen euro) is dit een daling met 223 miljoen euro (16 procent). Het bedrijfsresultaat bedraagt -20 miljoen euro. Ten opzichte van 2008 (71 miljoen euro) is dit een afname met 91 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat als percentage van de omzet nam af naar -1,3 procent (2008: 4,0 procent).

De omzet- en resultaatdaling is met name veroorzaakt door de lagere opbrengstprijzen van de standaard-producten van FrieslandCampina DMV, zoals melkpoeder en caseïnatoren, bij een hoger volume door het verwerken van meer melk in deze producten. Het bedrijfsresultaat is negatief beïnvloed door de lagere waardering van de voorraden als gevolg van lagere grondstof-, melk- en opbrengstprijzen. Door de wereldwijd gedaalde vraag naar melkpoeder daalden de opbrengstprijzen. De

industriële specialiteiten, de activiteiten van de business group exclusief FrieslandCampina DMV, realiseerden een groei volgens de verwachtingen en realiseerden een positief resultaat, hoewel op een iets lager niveau dan 2008. De activiteiten in Argentinië zijn beëindigd.

FrieslandCampina Domo realiseerde een volumegroei in het segment kindervoeding. Samen met bestaande en nieuwe klanten is het fundament versterkt voor verdere groei in dit strategisch belangrijke segment. Van belang hierbij is het door de fusie verbrede productpakket dat aan deze klanten kan worden aangeboden. Vooral in China en Mexico is de marktpositie verbeterd. De productie in Australië van ingrediënten als Galacto Oligo Sachariden (GOS), in de joint venture Great Ocean Ingredients, is in 2009 van start gegaan. Hiermee is, naast de productie in Borculo, een tweede productielocatie beschikbaar. Dit is voor afnemers belangrijk uit oogpunt van leveringszekerheid en risicospreiding met het oog op een mogelijke uitbraak van dierziekten. In Bedum wordt de productiecapaciteit voor gedemineraliseerde weipoeder, een belangrijk ingrediënt voor kindervoeding, verder uitgebreid. Door de financieel-economische crisis stond in de Verenigde Staten het resultaat van de activiteiten op het gebied van medische en celvoeding (hydrolisaten) onder druk.

FrieslandCampina Kievit is gespecialiseerd in de productie van gesproeidroogde en geëncapsuleerde functionele ingrediënten voor de dranken-, babyvoeding-, voedingsmiddelen- en bakkerijsector. Door de bundeling van de gelijksoortige activiteiten van Satro (Duitsland) en DMV Foodsystems binnen Kievit, kan aan afnemers in de voedingsmiddelenindustrie een nog interessanter assortiment worden aangeboden. Co-innovatie, samen met afnemers, blijft een belangrijk specialisme van Kievit. Ondanks enige teruggang in volume en omzet door terughoudendheid bij een aantal belangrijke afnemers heeft Kievit het resultaat weten te stabiliseren. Volume en omzet in Europa en het Midden-Oosten stonden onder druk. Dat kon voor een deel gecompenseerd worden door hogere volumes en omzet in Azië door het verkrijgen van nieuwe klanten en een hogere productie van de productielocatie in Indonesië.

FrieslandCampina DMV verwerkt de melk onder andere tot melkpoeders en caseïnaten. Door de achterblijvende vraag op de wereldmarkt als gevolg van de slechte economische situatie, daalden de opbrengstprijzen van deze producten met meer dan 40 procent tot op een bijzonder laag niveau. Met name in de eerste acht maanden van 2009 waren de prijzen laag en was de melkaanvoer juist hoog. In de laatste maanden van 2009 herstelden de prijzen zich enigszins. Het hogere verwerkte volume bij lage opbrengstprijzen zorgden voor een tegenvallend rendement.

FrieslandCampina Creamy Creation is er in geslaagd haar marktposities goed te behouden en de marges op een acceptabel niveau te handhaven. Door de lastige economische marktomstandigheden staat in de Verenigde Staten de belangstelling voor roomlikeuren enigszins onder druk. Door innovatieve nieuwe concepten en nieuwe verpakkingsvormen, bijvoorbeeld roomlikeur in sachets voor de Afrikaanse markt, weet Creamy Creation deze effecten te compenseren.

DMV Fonterra Excipients ontwikkelde zich, zowel ten aanzien van de volume ontwikkeling als resultaat, in lijn met de marktontwikkeling. De opbrengstprijzen liggen wel op een beduidend lager niveau dan vorig jaar. Eind december 2009 is bekend gemaakt dat met ingang van maart 2010 de activiteiten van Domo op het gebied van farmaceutische lactose worden overgenomen door DMV Fonterra Excipients. Hierdoor ontstaat er een sterkere organisatie die slagvaardiger in kan spelen op de vraag naar innovatieve producten in de farmaceutische industrie.

De FrieslandCampina Dairy Feed activiteiten ontwikkelden zich conform verwachting, waarbij de kalvermelkpoedermarkt onder druk stond. Enige compensatie werd gevonden in de biggenvoermarkten, onder meer door nieuwe productintroductions. In Thailand zijn programma's ontwikkeld om de melkvee-houders die lokale melk leveren aan FrieslandCampina Thailand te begeleiden en van betere diervoeders te voorzien.

Research & development

Research & development richt zich zowel op de ontwikkeling van nieuwe consumentenproducten en ingrediënten als op procesinnovatie. Het gaat daarbij steeds om het creëren van toegevoegde waarde. FrieslandCampina zoekt hierbij actief de samenwerking met kennisinstellingen en bedrijven. FrieslandCampina streeft ernaar om met innovatie het onderscheidend vermogen van de onderneming te verbeteren.

Hierbij richt de onderneming zich vooral op de grote groeisegmenten en groeimarkten. Na de fusie zijn opnieuw keuzes gemaakt voor de R&D platforms en de research thema's. Deze worden verder in nauw overleg met de verschillende business groups nader uitgewerkt. In 2009 is 55 miljoen euro uitgegeven aan research & development. De verwachting voor 2010 is dat de uitgaven voor research & development licht zullen toenemen.

Melk is van nature één van de rijkste natuurlijke voedingsbronnen. Zuivelproducten leveren eiwitten, vetten, vitaminen, mineralen en melksuikers; bouwstoffen en brandstoffen die belangrijk zijn voor mensen. Gezondheid, welzijn en duurzaamheid zijn richtinggevend bij de ontwikkeling van nieuwe zuivelproducten. Deze producten dienen een op de consument afgestemde kwaliteit en smaak te hebben. De kennisontwikkeling op dit gebied is een integraal deel van het ontwikkelingsprogramma. De bestaande kennis over melk en de processen vormt een sterke basis voor de verdere uitbouw van merken en markten.

Gezondheid is en blijft het belangrijkste thema voor de ontwikkeling van nieuwe zuivelproducten. FrieslandCampina zet daarbij in op het thema 'gezond gewicht', door de ontwikkeling van zuivelproducten die een bijdrage leveren aan 'lekker en gezond' eten. Overgewicht zal de komende decennia de aandacht blijven vragen, onder meer van voedselproducenten die vanuit maatschappelijk opzicht een bijdrage willen leveren aan de gezondheid van consumenten. De ontwikkeling van innovatieve ingrediënten voor baby- en kindervoeding is een belangrijk aandachtsgebied. Hierbij valt te denken aan hypoallergene hydrolisaten voor baby's met koemelkeiwitallergie, en licht verteerbare voeding. Gezien de vele positieve eigenschappen die zuivel bezit, kan FrieslandCampina ook daadwerkelijk bijdragen aan het gezonde leven van consumenten.

FrieslandCampina en haar medewerkers

Op het gebied van human resources was er een uitgebreid programma van thema's aan de orde die in het kader van de integratie moesten worden ontwikkeld en uitgevoerd. Opvallend was hoe snel in de hele onderneming medewerkers van beide fusiepartners als team samenwerkten.

De invulling van de zeventig topposities eind 2008 was de eerste belangrijke stap in het bouwen aan één organisatie. Hierna kwamen de benoemingen van de tweede managementlaag, bestaande uit 250 posities. Voorafgaand aan de benoemingen van deze senior managers zijn deze functies geëvalueerd en beschreven. Het gehele proces van vaststellen van de arbeidsvoorwaarden en benoemingen is afgerond in september 2009.

Harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden was een belangrijk onderdeel van de integratie. Belangrijke punten in de harmonisatie van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en de vele personeelsregelingen waren marktgerichtheid, attractiviteit en transparantie. Human resources heeft zich ook gebogen over een vernieuwde aanpak van beoordeling, ontwikkeling en loopbaanplanning. Deze nieuwe aanpak is gebaseerd op het afspreken en evalueren van, waar mogelijk, meetbare prestatiedoelen. Er wordt niet alleen gekeken naar vakinhoudelijke prestaties maar ook naar houding, gedrag en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Loopbaanplanning komt eveneens aan de orde. Het nieuwe systeem van performance management zal in 2010 worden ingevoerd.

FrieslandCampina heeft de aanpak voor talentmanagement vernieuwd. Dit met het oog op toekomstige invulling van de hogere managementfuncties. Om talentvolle mensen te kunnen werven wil FrieslandCampina tot de meest aantrekkelijke werkgevers behoren. De voorwaarden om daaraan te beantwoorden verschillen overigens per land en krijgen dan ook, bovenop een internationale basis, per land een specifieke invulling. Een belangrijk uitgangspunt binnen de arbeidsvoorwaarden is dat ze bijdragen aan de best mogelijke prestaties van medewerkers.

In 2009 is in samenwerking met de executive board en het topmanagement een visie ontwikkeld op de gewenste manier van werken en samenwerking binnen FrieslandCampina wereldwijd. Onder de titel 'the Way we Work' is beschreven welke houding en welk gedrag nodig is om als onderneming van 'good' naar 'great' te gaan. Dit wordt op individueel niveau meetbaar gemaakt in het nieuwe beoordelingssysteem,

De personeelskosten bedroegen in 2009 817 miljoen euro. Het gemiddeld aantal medewerkers was in 2009 20.034 fte. (2008: 20.568). De afname met 534 personen is voornamelijk het gevolg van de fusie en door verkoop van Friesland Foods Fresh in Nijkerk. Door de aangekondigde herstructurering van een aantal productielocaties zal het aantal medewerkers verder gaan afnemen.

Op het gebied van medezeggenschap zijn de ondernemingsraden van de beide fusiepartners in de loop van 2009 opgeheven. Hiervoor in de plaats zijn er in alle bedrijven van FrieslandCampina in Nederland nieuwe ondernemingsraden gekozen. Daaropvolgend is ook een nieuwe centrale ondernemingsraad voor Nederland tot stand gekomen. Ook de European Works Council werkt nu volgens een nieuwe samenstelling.

The Way we Work

FrieslandCampina wil de meest professionele, succesvolle en aantrekkelijke zuivelonderneming ter wereld worden. Hier hoort een manier van werken bij die de medewerkers in staat stelt om samen verder te groeien. 'The Way we Work' is binnen FrieslandCampina geïntroduceerd als een leidraad voor het bouwen aan de juiste werksfeer en cultuur om ambities waar te kunnen maken. De beoogde manier van werken heeft drie pijlers en is gericht op alle medewerkers, in elk land en op elk niveau.

- 'Embrace challenge' (samen de uitdaging aangaan), staat voor een instelling van durven en doen. Dat maakt de weg vrij om als onderneming nog creatiever te werk te gaan en meer toegevoegde waarde met melk te realiseren.
- 'Grow together' (samen verder groeien), geeft het belang aan van samenwerken, elkaar helpen en van elkaar leren. De fusie waaruit FrieslandCampina nog maar zo kort geleden ontstaan is maakt het samenwerken en kennis delen alleen nog maar belangrijker en waardevoller. Het brengt de potentie van de onderneming en de medewerkers tot volle bloei.
- 'Feel accountable' (voel je verantwoordelijk). In plaats van taken staan voortaan de gewenste resultaten centraal. Bij deze benadering horen duidelijk geformuleerde afspraken en verwachtingen over ieders verantwoordelijkheid in het behalen van resultaten. Maar nog meer dan dat, een instelling van verantwoordelijkheid nemen en dragen.

De drie pijlers van 'the Way we Work' dragen bij aan de verdere ontwikkeling van de onderneming die beter zal zijn dan de som van de twee fusiepartners. Dit komt uiteindelijk ten goede aan de duurzame waarde die FrieslandCampina wil creëren voor de leden-melkveehouders, de maatschappij én de mensen die de onderneming vormen.

Vooruitzichten

Na de prijspiek voor zuivelproducten in 2007 en het prijsdal in 2009 zijn ook voor 2010 en de jaren daarna schommelingen in de opbrengstprijzen van zuivelproducten en dus in de melkprijzen voor melkveehouders te verwachten. Voor 2010 verwachten we wereldwijd een lichte toename in de vraag naar zuivel als gevolg van het lichte economische herstel. Kleine schommelingen in vraag en aanbod van met name melkpoeder, basiskaas en boter op de wereldmarkt hebben grote gevolgen voor de opbrengstniveaus van alle productcategorieën. De ontwikkelingen op korte en middellange termijn zijn dan ook zeer moeilijk in te schatten. Over de resultaatverwachting voor 2010 wordt geen uitspraak gedaan.

Verantwoordelijkheidsverklaring

De executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. verklaart dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen; en dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Executive board

Cees (C.C.) 't Hart
Chief Executive Officer

Kees (C.J.M.) Gielen
Chief Financial Officer

Piet (P.J.) Hilarides
Chief Operating Officer

Freek (F.) Rijna
Chief Operating Officer

Frans (F.M.W.) Visser
Chief Operating Officer

Amersfoort, 5 maart 2010

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Voor FrieslandCampina is maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van de onderneming. FrieslandCampina onderneemt verschillende activiteiten om duurzame waarde te creëren. FrieslandCampina vult maatschappelijk verantwoord ondernemen op een praktische en relevante wijze in waarbij het economisch rendement niet uit het oog wordt verloren. FrieslandCampina hecht veel waarde aan een goede relatie met consumenten, afnemers, medewerkers, zakenpartners, maatschappelijke organisaties en de gemeenschappen waar FrieslandCampina actief is. Samenwerking en overleg met deze en andere stakeholders is van belang om de duurzaamheidsambitie te verwezenlijken.

MVO-beleid

In 2009, het eerste jaar na de fusie, zijn de duurzaamheidsthema's bepaald die voor FrieslandCampina relevant zijn. Aan de hand van een uitgebreide scan in alle markten waarin FrieslandCampina actief is, zijn de duurzaamheidsthema's geïdentificeerd en zijn de prioriteiten vastgesteld. De wijze waarop FrieslandCampina in de maatschappij wil staan wordt in 2010 verder uitgewerkt. Er zijn vier hoofdthema's gedefinieerd waarbinnen het MVO-beleid wordt vormgegeven. Deze thema's zijn:

- Voeding & gezondheid
- Zorg voor milieu
- Duurzame landbouw
- Vitale medewerkers

Als kader voor het MVO-beleid van FrieslandCampina wordt de ISO 26000-richtlijn gehanteerd. Deze internationale norm voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is in 2009 in vrijwel definitieve vorm vastgesteld. Hoe verwacht wordt dat medewerkers zich gedragen is vastgelegd in de Gedragscode voor medewerkers. FrieslandCampina voert overleg en werkt samen met overheden en niet-gouvernementele organisaties (NGO's) en neemt actief mee aan initiatieven als ondermeer de Stichting Ik Kies Bewust, Stichting Weidegang, de Round Table for Responsible Soy en het Sustainable Agricultural Initiative (SAI).

Voeding & gezondheid

FrieslandCampina voorziet dagelijks in de wensen en behoeften van klanten en consumenten via een breed assortiment voedingsmiddelen in verschillende culturen en met verschillende voedingsbehoeften en voedingsgewoonten. Duurzaamheidscriteria spelen een steeds belangrijkere rol in de toekomstige ontwikkeling van merken en producten. Deze kunnen verschillen in geografische regio's en landen. Belangrijke aandachtspunten zijn: gezonde producten, helpen terugdringen van obesitas, helpen verminderen van ondervoeding en honger, voedselveiligheid en kwaliteitscontrole en de kwaliteit van (drink)water.

FrieslandCampina biedt in vele landen consumenten de mogelijkheden uit een assortiment producten de keuze te maken die het best past bij de behoefte van de consument. Keuzes worden geboden op gebied van vetgehalte, toegevoegde vitaminen en mineralen. Op het gebied van suiker bestaat in een aantal landen het beleid het gehalte aan suiker geleidelijk te verminderen. FrieslandCampina was een van de initiatiefnemers van het Ik Kies Bewust logo in Nederland en internationaal het Choices logo (aanduiding op producten met minder vet, zout en suiker) en doet hieraan actief mee.

Schoon waterprogramma

In Nigeria en Ghana wordt continu gewerkt aan het aanleggen van waterputten voor lokale gemeenschappen om hen te voorzien van een goede kwaliteit drinkwater. De pompen van de drinkwaterputten werken deels op zonne-energie. De opbrengst van de waterbesparingen die FrieslandCampina in Leeuwarden heeft bereikt, wordt volledig geschonken aan het realiseren van nog meer drinkwaterputten in Afrika.

Zorg voor milieu

In het kader van zorg voor het milieu werkt FrieslandCampina in zijn productielocaties, actief aan verbetering van de energie-efficiëntie, het verminderen van luchtvervuiling en het verlagen van de van CO₂ uitstoot. Daarnaast werkt FrieslandCampina aan de optimalisatie van het watergebruik en vermindering van de watervervuiling en reductie van gewicht en omvang van verpakkingen.

FrieslandCampina heeft in het verband van de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) afspraken gemaakt met de ministers van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en deze afspraken vastgelegd in het Duurzaamheidsakkoord Schone en Zuinige Agrosectoren. Daarnaast heeft FrieslandCampina voor zijn productielocaties, de Meerjarenafpraak Verbetering Energie Efficiency Industrie ondertekend (MJA-3). Het doel van de convenanten is om jaarlijks minimaal twee procent verbetering in energie-efficiency te bereiken. Ook in België wordt deelgenomen aan de energiebesparingsconvenanten zoals het Benchmarking-convenant en het Audit-convenant. Alle Nederlandse locaties hebben in 2009 energiebesparingsplannen opgesteld en deze ingediend bij de overheid. In deze plannen zijn de energiebesparingsmaatregelen voor de komende vier jaar vastgelegd.

ISO 14001 en OHSAS 18001

Onderdeel van het beleid van FrieslandCampina is om het milieu- en veiligheidsbeleid voor medewerkers op een systematische wijze uit te voeren. Alle bedrijven in Nederland, België en Duitsland hebben een milieuzorgsysteem ingevoerd dat voldoet aan de eisen van ISO 14001 en OHSAS 18001. Wereldwijd wordt het gestandaardiseerde FrieslandCampina milieumanagementprogramma uitgerold. Het is de bedoeling dat alle FrieslandCampina-bedrijven in Rusland, de Verenigde Staten en Zuidoost-Azië op het niveau van ISO 14001 worden gebracht. In Vietnam, Maleisië en Indonesië zijn de productiebedrijven hierop gecertificeerd. Op het gebied van veiligheid voor medewerkers wordt inmiddels op veel plaatsen gewerkt met de systematische aanpak volgens OHSAS 18001. Onderdeel van het milieu- en veiligheidsmanagement systeem is een goede registratie en rapportage van de milieu- en arbeidsveiligheidsdata. In 2009 is veel gedaan om een gestandaardiseerd systeem voor alle locaties te ontwikkelen. Alle productielocaties zullen in 2010 de gegevens over 2009 met behulp van dit systeem rapporteren.

FrieslandCampina's convenanten en samenwerkingsvormen

Door middel van convenanten maakt FrieslandCampina meerjarige afspraken om verbeteringen op milieugebied te bereiken. De overheid controleert via monitoring of de afspraken in de convenanten worden nagekomen. In Nederland wordt deelgenomen aan het convenant Integrale Milieu Taakstelling (IMT) en de Meerjarenafpraak energiebesparing (MJA-3), waarbinnen elke vier jaar nieuwe milieu- en energiedoelstellingen worden geformuleerd. Deze doelstellingen worden per vestiging in een zogenoemd Bedrijfsenergie- en Milieuplan uitgewerkt en elk jaar nagestreefd. De vergunningverlenende overheid beoordeelt het plan en controleert de uitvoering.

Watergebruik

Naast energiebesparing is waterbesparing een belangrijk thema van FrieslandCampina. Op diverse plaatsen wordt gewerkt aan vermindering van het gebruik van water en aan het hergebruik van water. In samenwerking met drinkwaterleveranciers zijn nieuwe technologieën ontwikkeld om hergebruik mogelijk te maken. In de productielocatie Gerkesklooster heeft in 2009 een innovatieve aanpak geleid tot een nieuwe waterbesparende technologie voor de zuivelindustrie.

Duurzame landbouw

FrieslandCampina voelt zich als bedrijf en als onderdeel van de zuivelketen medeverantwoordelijk voor het verminderen van de milieubelasting in de totale keten. De Nederlandse zuivelsector wil op termijn als geheel energieneutraal produceren. Dit betekent dat de hele keten, van melkveebedrijf tot en met zuivelfabriek, op den duur in haar eigen energiebehoefte kan voorzien door energie uit biomassa op te wekken en door wind- en zonne-energie te benutten. In 2009 zijn samen met de Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (LTO) en met leden-melkveehouders plannen gemaakt voor vergistinginstallaties. Er is met de overheid overlegd om de plannen tot uitvoering te kunnen brengen. Op de dag van de duurzaamheid in Nederland op 9 september 2009 is een aanpak voor een speciaal energiecontactpunt gelanceerd, waar leden-melkveehouders terecht kunnen als ze vragen hebben over duurzame energieopwekking. Tevens is aangekondigd dat FrieslandCampina bereid is de groencertificaten van de eigen leden-melkveehouders aan te kopen om hiermee te kunnen voorzien in de eigen behoefte van duurzame energie.

Weidegang

'Koeien in de wei' is een maatschappelijk relevant onderwerp. FrieslandCampina ondersteunt haar leden-melkveehouders bij het bewust maken van een keuze voor weidegang om de zichtbaarheid van koeien in het Nederlandse en Duitse landschap te stimuleren. Alle melkveehouders van FrieslandCampina die deelnemen aan weidegang (120 dagen per jaar minimaal 6 uur per dag) hebben een verklaring ondertekend dat men weidegang op deze wijze toepast. De onafhankelijke en geaccrediteerde controle instantie Qlip controleert aan de hand van een checklist hoe de melkveehouders weidegang toepassen. Hierbij wordt rekening gehouden met bedrijfskenmerken die nodig zijn voor het toepassen van weidegang (gebaseerd op bedrijfssysteem, voervoorziening gedurende het jaar, drinkbakken in de wei, weidepaden belopen etc.). Met ingang van 1 januari 2010 is weidegang een optioneel onderdeel van Foqus, het kwaliteitssysteem van FrieslandCampina.

Maatschappelijk verantwoorde soja

Soja is een beperkt bestanddeel in het veevoer voor koeien. FrieslandCampina heeft een actief beleid om bij te dragen aan een maatschappelijk verantwoorde productie van soja en het verduurzamen van de sojaketen. FrieslandCampina is lid van het internationale initiatief, de Round Table for Responsible Soy (RTRS). FrieslandCampina werkt samen met het Wereld Natuur Fonds, Solidaridad en de Stichting Natuur & Milieu aan het verduurzamen van de productie van soja in landen als India en Brazilië. Samen met Solidaridad wordt gewerkt aan een programma waar lokale boeren leren op een duurzame manier soja te telen. Dit houdt in: geen overmatig gebruik van bestrijdingsmiddelen, geen uitputting van de bodem, een eerlijke prijs en geen kap van waardevolle natuur. Hiermee worden kleine gezinsbedrijven in India en Zuid-Brazilië ondersteund in verduurzaming van hun productie in het SOYPSI programma (Soy Producer Support Initiative). FrieslandCampina heeft zich verplicht tot de aankoop van certificaten voor volgens SOYPSI geproduceerde soja, voor een hoeveelheid die is afgestemd op de door de leden-melkveehouders geproduceerde melk bestemd voor de eigen merken van FrieslandCampina in Nederland, België en Duitsland. Dit wordt uitgevoerd via een Book & Claim systeem dat wordt gecontroleerd en geborgd door Solidaridad. Verder is in samenwerking met de diervoederindustrie (verenigd in Nevedi) en de voedingsmiddelenbedrijven Vion, Van Beek Group en Storteboom Group het Nederlandse Initiatief Duurzame Soja (IDS) gestart. Binnen IDS verband worden veldproeven ondersteund waarmee lokale boeren geholpen worden aan de RTRS-criteria te kunnen voldoen. Samen met andere partners in IDS wordt soja ingekocht uit Zuid-Amerika die niet afkomstig is uit ontboste gebieden. Deze hoeveelheid zal de komende jaren steeds verder toenemen.

Vitale medewerkers

FrieslandCampina wil een uitdagende werkgever zijn die medewerkers respecteert en inspireert het beste van zichzelf te geven. Aandachtspunten daarbij zijn opleiding en training, beloningssystematiek en prestatiegericht leiding geven, veiligheid op de werkvloer en gezondheid van medewerkers. Veilig werken staat hoog op de prioriteiten lijst van de productielocaties. Alle bedrijven borgen de arbeidsveiligheid met behulp van het management systeem volgens de OHSAS 18001.

2010

Het beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen zal in 2010 verder worden vormgegeven. De onderdelen van de vier verschillende hoofdthema's worden uitgewerkt naar concreet beleid en activiteiten. Medio 2010 zal het eerste duurzaamheidsverslag met resultaten over 2009 en doelstellingen van FrieslandCampina worden gepubliceerd.

Corporate governance

Vanuit het oogpunt van corporate governance zijn bij FrieslandCampina de ledenraad, het bestuur en de coöperatieraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. relevant, evenals de algemene vergadering van aandeelhouders, de raad van commissarissen en de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Alle aandelen van de vennootschap zijn in handen van de coöperatie. De coöperatie is een vrijgestelde structuurcoöperatie. De vennootschap is een vrijgestelde structuurvennootschap, maar kiest ervoor het structuurregime vrijwillig toe te passen.

De ledenraad van de coöperatie

De leden van de coöperatie zijn door het bestuur ingedeeld in 21 geografisch begrensde districten. De leden die tot het district behoren, kiezen het bestuur van het district, de districtsraad, bestaande uit minimaal tien natuurlijke personen. De ledenraad van de coöperatie bestaat uit 210 leden afkomstig uit de 21 districtsraden. Jaarlijks wordt ten minste één ledenraadsvergadering gehouden, die binnen zes maanden na afloop van het boekjaar moet worden gehouden. Het bestuur van de coöperatie bestaat uit negen leden. De leden van het bestuur worden door de ledenraad benoemd op bindende voordracht van de coöperatieraad. De coöperatieraad bestaat uit de 21 voorzitters van de districten. Een bestuurslid kan te allen tijde door de ledenraad worden geschorst of ontslagen of door de coöperatieraad worden geschorst. 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. Goedkeuring is onder meer vereist voor een voorstel tot wijziging van de statuten van de coöperatie en de statuten van de vennootschap en voor vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap. De coöperatieraad wordt gehoord bij bepaalde (des) investeringen, acquisities en fusies en brengt advies uit aan het bestuur over praktijkregelingen en aan de ledenraad over voorgenomen acquisities waarvoor de goedkeuring van de ledenraad benodigd is. De coöperatieraad functioneert als klankbord voor het bestuur en stelt een bindende voordracht op bij vacatures in het bestuur.

Het bestuur van de coöperatie

Het bestuur van de coöperatie is verantwoordelijk voor de coöperatieve aangelegenheden. Hieronder is met name begrepen de behartiging van de belangen van de leden bij de coöperatie en bij de door de vennootschap en haar dochtervennootschappen gedreven onderneming. De benoemingstermijn van een bestuurslid bedraagt ten hoogste vier achtereenvolgende boekjaren. Een door het verstrijken van zijn benoemingstermijn aftredend bestuurslid is twee maal terstond herbenoembaar.

De algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap

De aandelen van de vennootschap worden voor honderd procent gehouden door de coöperatie. De coöperatie heeft als zodanig volledige zeggenschap binnen de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. Het bestuur van de coöperatie oefent namens de coöperatie het stemrecht uit in de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap, in bepaalde gevallen onder formele goedkeuring van de ledenraad.

De jaarrekening van de vennootschap wordt tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap ter vaststelling voorgelegd. In deze vergadering wordt tevens een besluit over de winstbestemming genomen. De algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap heeft de bevoegdheid om bepaalde, in de statuten omschreven, besluiten van de executive board goed te keuren. Het betreft hier belangrijke besluiten op operationeel gebied, belangrijke besluiten op gebied van de juridische structuur en de vermogensstructuur van de vennootschap (en de vennootschappen waarin zij aandelen houdt) en besluiten tot het doen van grote investeringen.

De executive board van de vennootschap

De executive board is verantwoordelijk voor het beleid en de operationele gang van zaken binnen de onderneming. De executive board wordt voor onbepaalde tijd benoemd. De arbeidsvoorwaarden van de executive board worden vastgesteld door de raad van commissarissen. Hieronder valt tevens de bezoldiging.

De raad van commissarissen van de vennootschap

De raad van commissarissen houdt toezicht op de executive board en heeft de bevoegdheid om bepaalde in de statuten omschreven besluiten van de executive board goed te keuren. De raad van commissarissen heeft de bevoegdheden zoals weergegeven in de bepalingen van boek 2 Burgerlijk Wetboek omtrent structuurvennootschappen. Dit betreft onder meer de benoeming van de leden van de executive board, het vaststellen van het aantal leden van de executive board en de goedkeuring van een aantal andere in de wet vermelde besluiten van de executive board. Bij de uitoefening van hun taak dienen de commissarissen zich te laten leiden door de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Met de centrale ondernemingsraad is een convenant gesloten met daarin afspraken over de samenstelling van de raad van commissarissen, het profiel waaraan de leden van de raad van commissarissen moeten voldoen, de versterkte aanbevelingsrechten die de centrale ondernemingsraad heeft bij benoeming van de leden van de raad van commissarissen en de manier waarop de centrale ondernemingsraad deze zal uitoefenen. Op basis van dit convenant is de raad van commissarissen naar behoren samengesteld indien de bestuursleden van de coöperatie 2/3 van de leden van de raad van commissarissen vormen (de 'interne leden') en de raad voor 1/3 uit 'externe leden' bestaat. De gekozen samenstelling reflecteert de door de wet bij grote coöperaties toegestane ledendominantie van 2/3 van het totale aantal commissarissen. Deze ledendominantie wordt doorgezet op niveau van de vennootschap. De externe leden van de raad van commissarissen worden aan de hand van de volgende criteria geselecteerd en benoemd: maatschappelijke ervaring gericht op het praktisch functioneren in de raad van commissarissen, inzicht in het internationale bedrijfsleven, algemene maatschappelijke achtergrond en specifieke affiniteit met sociale verhoudingen, human resources en organisatie en ervaring vanuit de wereld van multinationale ondernemingen. Eén van de leden van de raad van commissarissen is een zogenoemd financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel administratief/accounting terrein bij een grote rechtspersoon. De commissarissen worden benoemd voor een termijn van vier jaar. Externe leden van de raad van commissarissen treden na twaalf jaar af. De benoemingstermijn van een commissaris die tevens bestuurslid van de coöperatie is, eindigt in ieder geval bij beëindiging van het bestuurslidmaatschap. De raad van commissarissen kent een remuneratie- en benoemingscommissie en een auditcommissie.

De remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit de commissaris met het sociale profiel, de voorzitter en de vice-voorzitter van de raad van commissarissen. De remuneratie- en benoemingscommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen over de selectie en benoeming van de leden van de executive board en commissarissen voor. Voorts heeft zij als taak de voorbereiding van de besluitvorming over het bezoldigingsbeleid en de individuele bezoldigingen voor leden van de executive board en over het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van het hoger management. De auditcommissie wordt gevormd door de financiële expert en een ander extern lid van de raad en twee van de leden van de raad van commissarissen die tevens bestuurder van de coöperatie zijn. De auditcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot de juistheid en volledigheid van de financiële verslaggeving, de interne administratie en controlesystemen, risicobeheersing, de naleving van regelgeving evenals de benoeming en werkwijze van de externe accountant. De remuneratie- en benoemingscommissie en de auditcommissie hebben geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid en rapporteren aan de raad van commissarissen als geheel.

Nederlandse corporate governance code

Op 10 december 2008 heeft de Monitoring Commissie een finaal voorstel voor een aangepaste corporate governance code opgesteld. De belangrijkste aanpassingen liggen op het gebied van risicobeheersing, beloningen van bestuurders, de verantwoordelijkheid van aandeelhouders, diversiteit in de samenstelling van de raad van commissarissen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De aangepaste corporate governance code geldt vanaf het boekjaar beginnend op of na 1 januari 2009. Dit betekent dat in het jaarverslag over boekjaar 2009 is gerapporteerd over de naleving van de aangepaste corporate governance code. Hoewel de corporate governance code en de algemene maatregel van bestuur niet direct op de de vennootschap van toepassing zijn, zal de vennootschap de principes en best practice-bepalingen van de corporate governance code en de algemene maatregel van bestuur actief toepassen. De vennootschap heeft echter de principes en best practice-bepalingen afgewogen tegen het coöperatieve karakter van de onderneming en het besloten karakter van de vennootschap, en in verband hiermee enkele daarvan buiten toepassing gelaten. Daarnaast zijn op grond van eigen beleidskeuzes binnen de onderneming enkele principes en best practice-bepalingen buiten toepassing verklaard. Binnen FrieslandCampina is de ledenraad van de coöperatie het orgaan waaraan

jaarlijks verantwoording wordt afgelegd over de hoofdlijnen van de structuur van de onderneming en de naleving van de corporate governance code, alsmede substantiële veranderingen daarin. FrieslandCampina kent een gedragscode en een klokkenluidersregeling. Vanzelfsprekend zal FrieslandCampina ook in de toekomst aandacht blijven houden voor de principes en de bepalingen van de corporate governance code.

Afwijkingen van de code voortkomend uit de bijzondere structuur

In verband met de bijzondere structuur van FrieslandCampina en de daaruit voortvloeiende ledendominantie in de raad van commissarissen, kan niet worden voldaan aan de best practice-bepaling dat maximaal één commissaris niet onafhankelijk is (best practice III.2.1). Deze best practice-bepaling zal slechts van toepassing zijn op de externe leden van de raad van commissarissen. Door de gekozen zeggenschapstructuur berust de uiteindelijke zeggenschap, indirect, bij de ledenraad van de coöperatie. De onderneming wordt uitgeoefend door de vennootschap. De coöperatie wordt in dit kader betrokken bij de strategische richting van de onderneming en de daarmee verband houdende beleidsprincipes. De ledenraad van de coöperatie dient de vaststelling van de jaarrekening en de winstbestemming van de vennootschap goed te keuren.

Afwijkingen van de code voortkomend uit het besloten karakter van de vennootschap

Uit het besloten karakter van de vennootschap vloeit voort dat de bezoldiging van individuele leden van de executive board en andere belangrijke elementen uit hun contract niet worden gepubliceerd (best practice II.2). Opties worden binnen FrieslandCampina niet toegekend. In dit kader is ook geen reglement vastgesteld voor privébeleggingen door leden van de executive board (best practice II.3) en leden van de raad van commissarissen (best practice III.2) in andere ondernemingen. FrieslandCampina kent een reglement Voorkoming gebruik voorwetenschap met betrekking tot de door de onderneming uitgegeven obligaties.

**Afwijkingen van de code voortkomend uit
eigen beleidskeuzes**

De executive board van de vennootschap wordt voor onbepaalde termijn benoemd. De invloed van de coöperatie op het functioneren van de leden van de executive board is verankerd door het bestaan van een personele unie tussen het bestuur van de coöperatie, de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap en de interne leden van de raad van commissarissen. Benoeming van leden van de executive board voor een periode van vier jaar wordt hierom, en vanwege het mogelijke beloningopdrijvend effect, niet doorgevoerd (best practice II.1.1). De taken die de corporate governance code toekent aan de benoemingscommissie en de bezoldigingscommissie heeft FrieslandCampina om praktische redenen geconcentreerd in één commissie, te weten de remuneratie- en benoemingscommissie. Het vervullen van andere commissariaten en nevenfuncties, door zowel commissarissen als leden van de executive board, zal individueel worden beoordeeld door de raad van commissarissen al naar gelang de aard en het tijdsbeslag dat de commissariaten en/of nevenfuncties met zich meebrengen. Ieder lid van de raad van commissarissen en van de executive board moet ervoor zorgen dat hij voldoende tijd en aandacht heeft voor de onderneming, waardoor een goede taakvervulling is gewaarborgd.

Risicobeheersing

Aan ondernemen zijn risico's verbonden. Het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen is onder meer afhankelijk van externe economische factoren, onvoorspelbaarheid van markontwikkelingen, calamiteiten en menselijke factoren. De invoering van een meer integrale benadering van de identificatie van de ondernemingsdoelstellingen, de daaraan verbonden risico's en onzekerheden en de interne beheersing daarvan, evenals de borging van de goede werking van de interne beheersingsmaatregelen, werd in 2009 voortgezet.

Verantwoordelijkheid

De executive board is eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en de betrouwbaarheid van de in- en externe (financiële) rapportages. FrieslandCampina baseert haar interne beheersing op het principe dat het management van de business groups en werkmaatschappijen eerstverantwoordelijk is voor de juiste (dagelijkse) toepassing, naleving en bewaking van de systemen die tot doel hebben de voor de werkmaatschappij relevante risico's adequaat te beheersen.

Kenmerken van de interne risicobeheersing- en controlesystemen

Bij de inrichting en evaluatie van onze risicobeheersing- en controlesystemen wordt het internationaal erkende COSO-raamwerk voor interne beheersing als referentie gehanteerd. Dit is vorm gegeven in het FrieslandCampina Internal Control Framework, een gemeenschappelijk, op risico gebaseerd raamwerk van interne beheersingsmaatregelen. Het betreft een voortdurend proces van identificeren, analyseren, valideren, monitoren en evalueren van significante risicogebieden en de getroffen beheersmaatregelen, als mede het communiceren en rapporteren daarover.

Tevens hanteert FrieslandCampina onder meer de volgende richtlijnen, procedures, systemen en organisatorische maatregelen voor de beheersing van haar bedrijfsprocessen:

- uitgangspunten voor de gedragsnormen (code of conduct) die iedereen binnen FrieslandCampina moet naleven;
- een klokkenluidersregeling;
- systemen voor operationele en financiële planning, zoals voor het vaststellen van budgetten en andere operationele en financiële doelstellingen;
- richtlijnen en procedures voor de inrichting en totstandkoming van managementrapportages en financiële verslaglegging;
- een periodieke beoordeling van de realisatie van gestelde doelen aan de hand van vooraf gedefinieerde kritische succesfactoren voor alle operationele en functionele disciplines;
- richtlijnen en procedures voor financieringsactiviteiten en de beheersing van valuta- en renterisico's;
- richtlijnen en procedures op het gebied van bedrijfsverzekeringen;
- een systeem van interne managementverklaringen omtrent de naleving van richtlijnen, procedures en voorschriften;

- richtlijnen ten behoeve van de continuïteit en betrouwbaarheid van geautomatiseerde gegevensverwerking;
- aansturing van productieprocessen en kwaliteitscontroles op basis van internationaal erkende en gecertificeerde methodieken en in lijn met de geldende wet- en regelgeving in de landen waar FrieslandCampina actief is;
- kwaliteitsborgingsstelsel melk- en grondstoffen;
- richtlijnen, procedures en voorschriften gericht op voedselveiligheid;
- crisismanagementorganisatie;
- stelsel van interne controle en monitoring, waarin inbegrepen autorisatieprocedures en functiescheiding.

Het geheel van bovenstaande maatregelen zorgt ervoor dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat strategische en operationele doelstellingen worden gerealiseerd, dat de door de onderneming verstrekte (financiële) verslaggeving betrouwbaar is en dat relevante wetten en regels worden nageleefd.

De afdeling Corporate Internal Audit voerde in 2009 onafhankelijke audits uit om na te gaan in hoeverre de genomen maatregelen ter beheersing van de risico's effectief waren; dit gebeurde volgens een programma dat in overleg met de auditcommissie van de raad van commissarissen is opgesteld. De aldus verzamelde informatie wordt gebruikt om verbeteringen aan te brengen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen. Daarnaast heeft de afdeling ad hoc-opdrachten uitgevoerd. De daaruit voortgekomen bevindingen en aanbevelingen zijn afgestemd met het verantwoordelijke management en zijn gerapporteerd aan de executive board en de auditcommissie van de raad van commissarissen.

Hoe zorgvuldig de bovengenoemde systemen en maatregelen ook zijn opgezet, zij kunnen nooit absolute zekerheid bieden dat operationele en financiële bedrijfsdoelstellingen worden bereikt. Evenmin kunnen deze systemen alle onjuistheden, fouten of overtredingen van wet- en regelgeving voorkomen.

Business planning en review

De onderneming beschikt over een proces van budgettering en interne vastlegging met vaste procedures en gedetailleerde richtlijnen. De executive board voert regelmatig overleg met het management van de business groups en werkmaatschappijen over de realisatie van de strategische en operationele doelstellingen, mede naar aanleiding van de periodieke financiële en operationele rapportages en de jaarlijkse budgetcyclus en risicoanalyse.

Ondernemingsrisico's

Hieronder volgt een korte beschrijving van enkele voor FrieslandCampina significante ondernemingsrisico's en hun specifieke beheersmaatregelen.

Financiële en economische crisis

De voortdurende crisis heeft wereldwijd grote nadelige economische gevolgen, onder meer voor de kredietverlening door banken. Dit heeft geleid en zal verder kunnen leiden tot nadelige gevolgen voor de economieën in de landen waar FrieslandCampina actief is. Ook kan de crisis gevolgen hebben voor het vermogen van FrieslandCampina om te voldoen aan de convenanten zoals overeengekomen met kredietverstrekkers, het vermogen om aanvullend krediet aan te trekken evenals voor het kunnen voldoen aan de voorwaarden van dergelijke kredieten. Op korte, middellange en lange termijn zou de crisis dus een negatief effect kunnen hebben op FrieslandCampina's bedrijfsresultaten, haar vermogenspositie en de waarde van de activa. Om deze negatieve gevolgen zoveel mogelijk te beperken, past FrieslandCampina diversificatie toe ten aanzien van de kredietverstrekkers en heeft de executive board voor 2010 maatregelen op het gebied van kostenbeheersing en productie-efficiency genomen.

Daarnaast kan de crisis gevolgen hebben voor de kredietwaardigheid van afnemers. FrieslandCampina toetst regelmatig de kredietwaardigheid van haar afnemers. Dit geeft echter geen absolute garantie dat afnemers altijd aan hun verplichtingen (kunnen) voldoen. Het niet of niet-tijdig voldoen door afnemers aan hun verplichtingen, beïnvloedt de bedrijfsresultaten en de financiële positie van FrieslandCampina negatief. De activiteiten van FrieslandCampina zijn verspreid over een groot aantal sectoren en regio's. Deze verscheidenheid beschermt de onderneming als geheel; er zijn geen afnemers die goed zijn voor meer dan 5 procent van de totale omzet. Wel kunnen bepaalde afnemers een belangrijk aandeel hebben in de activiteiten van één

werkmaatschappij. Het verlies van zo'n afnemer kan dan een aanzienlijk effect hebben op de activiteiten, financiële positie en resultaatontwikkeling van de betreffende werkmaatschappij. Daarnaast is een deel van de vorderingen op afnemers verzekerd bij een gerenommeerde verzekeringsmaatschappij.

Acquisitie en desinvesteringen

Voor het behoud en de verdere uitbouw van haar marktpositie is het belangrijk dat FrieslandCampina omvangrijke projecten, zoals overnames, het aangaan van samenwerkingsverbanden, joint ventures en grote investeringen, succesvol afrondt. Het uitvoeren van dit soort omvangrijke projecten brengt risico's met zich mee, zoals bij het aanpassen en integreren van de bedrijfsactiviteiten of verschillen in de bedrijfscultuur. FrieslandCampina is van mening dat haar afnemers baat zullen hebben bij de genoemde projecten. Bepaalde afnemers zouden echter op zoek kunnen gaan naar alternatieve leveranciers, waardoor de beoogde voordelen van bepaalde projecten niet of in mindere mate zouden kunnen worden gerealiseerd. FrieslandCampina beschikt over beproefde methoden voor het succesvol uitvoeren van deze processen.

Melkquotering

De EU-ministers van Landbouw hebben in juni 2003 in Luxemburg een compromis bereikt. De belangrijkste afspraak is dat de melkquotering tot en met 2014/2015 gehandhaafd blijft. In de tussentijd zijn jaarlijks dalingen van de interventieprijs doorgevoerd. Dit heeft naar verwachting een toename van het volume en schommelingen van de hoeveelheden aangeboden ledenmelk tot gevolg. Indien FrieslandCampina niet in staat zou zijn de verwerkingscapaciteit aan te passen danwel de melkallocatie te wijzigingen, dan kunnen sterke schommelingen van de aangeboden hoeveelheid ledenmelk een negatief effect hebben op de resultaten van de onderneming. De eventuele gevolgen van wijzigingen ten aanzien van de melkquotering zijn in de strategische en operationele planning een belangrijk punt van aandacht.

Product- en serviceafwijkingen

De bedrijfsactiviteiten van FrieslandCampina dragen velerlei risico's in zich die kunnen leiden tot afwijkingen in het product- en/of serviceniveau. Voorbeelden daarvan zijn: onderbrekingen in de productie, contaminatie van producten, grondstoffen, producten en leveringen die niet voldoen aan juiste specificaties en verstoring van de logistieke dienstverlening. FrieslandCampina speelt op deze risico's in door het hanteren van diverse borgingsystemen zoals HACCP, ISO, HALAL en Foqus; het eigen kwaliteitsborgingssysteem voor de productie van boerderijmelk waarmee de producten in de gehele productieketen traceerbaar zijn. De juiste werking en naleving van de kwaliteitssystemen wordt periodiek beoordeeld door middel van interne en externe verificaties. Daarnaast is het beleid van FrieslandCampina om de aansprakelijkheidsverzekering zodanig in te richten dat deze volgens de onderneming passend is voor de activiteiten. Ook het opleiden en trainen van medewerkers, het hanteren en actueel houden van crisishandboeken, het evalueren van afwijkingen en het nemen van maatregelen ter voorkoming van afwijkingen, maakt deel uit van de bedrijfsvoering. FrieslandCampina werkt met natuurlijke producten. Een omvangrijke of langdurige uitbraak van (besmettelijke) dierziekten, vooral bij rundvee, zou de productie en verkoop van zuivelproducten en daarmee de resultaten van FrieslandCampina negatief kunnen beïnvloeden.

Prijsschommelingen en verminderde leveringszekerheid

FrieslandCampina is zowel als koper als verkoper van zuivelproducten en plantaardige niet-op-zuivel gebaseerde producten (zoals vruchtendranken en ingrediënten), actief op diverse markten. Zo is FrieslandCampina verkoper van producten zoals kaas, boter, babyvoeding, melkpoeder en dagverse en lang houdbare zuivelproducten die worden verhandeld op de consumentenmarkten in diverse landen. Deze producten zijn onderhevig aan prijsschommelingen. FrieslandCampina is ook actief als koper van producten van derden zoals onbewerkte rauwe melk, zuivelgerelateerde grondstoffen, melkpoeder, vruchtenconcentraten, fruitpreparaten, suiker, cacao, plantaardige olie, energie, blik, ingrediënten en (grondstoffen voor) verpakkingsmaterialen. De bedrijfsresultaten en financiële positie van FrieslandCampina kunnen worden beïnvloed door prijsschommelingen als gevolg van veranderingen in aanbod en beschikbaarheid (door bijvoorbeeld weersomstandigheden) van deze producten. Aanzienlijke prijsstijgingen die niet of

slechts gedeeltelijk kunnen worden doorberekend aan afnemers of een voortdurende schaarste in de aanvoer van bepaalde producten, kunnen een negatief effect hebben op de bedrijfsresultaten en de financiële positie van FrieslandCampina. Om deze risico's te beperken is de strategie van FrieslandCampina erop gericht om het aandeel van producten met toegevoegde waarde in de totale omzet te vergroten en de kosten te minimaliseren door zo efficiënt mogelijk te werken. Het risico van prijschommelingen wordt tevens gemitigeerd door het afsluiten van lange termijncontracten en het afsluiten van 'forward'-posities. Daarnaast wordt de leveringszekerheid verbeterd door het verkrijgen van een 'preferred customer' status, waardoor FrieslandCampina voorrang heeft op leveringen in tijden van schaarste.

Veranderingen in de markt

De zuivelsector is onderhevig aan snelle veranderingen. Afnemers scherpen hun condities voor de afname van producten van FrieslandCampina aan. Consumenten hebben steeds hogere verwachtingen van producten en gebruiksmogelijkheden. Ook verandert de voorkeur van de consument. Daarnaast zijn er grote verschillen tussen de diverse landen waarin FrieslandCampina actief is. Binnen haar belangrijke afzetmarkten concurreert FrieslandCampina niet alleen met een groot aantal kleinere (lokale) producenten, maar ook met grote multinationals. Deze ondernemingen, waarvan er enkele beursgenoteerd zijn, hebben de financiële middelen om bijvoorbeeld in te spelen op bepaalde trends en/of (nieuwe) producten te ontwikkelen en in de markt te zetten. Als FrieslandCampina onvoldoende in staat zou zijn om in te spelen op veranderingen in de markt en om innovatief te zijn, kan dat negatieve effecten hebben op haar concurrentiepositie en daarmee op haar bedrijfsresultaten en financiële positie. Het inspelen op deze veranderingen en regelmatige toetsing van de concurrentiepositie krijgt in de strategie, innovatie, inrichting van de organisatie, de jaarlijkse planning en de uitvoering, veel aandacht.

Valutarisico's

Aangezien FrieslandCampina activiteiten ontplooit in verschillende landen in de wereld en actief is op de wereldmarkt voor het inkopen van grondstoffen, is een aanzienlijk deel van haar activa, passiva en resultaten gevoelig voor valutaschommelingen. Ook de concurrentiekracht van de onderneming kan hierdoor onder druk komen te staan. Dit betekent onder meer dat verandering in de koers van buitenlandse valuta, zoals de Amerikaanse dollar, de Indonesische rupiah en de Nigeriaanse naira ten opzichte van de euro, een negatief effect kan hebben op de bedrijfsresultaten en de financiële positie van FrieslandCampina. Het valutarisicobeheer is erop gericht om ongewenste fluctuaties in de bedrijfsresultaten ten gevolge van deze valutaschommelingen te vermijden. Bij de afdekking van valutarisico's met betrekking tot operationele transacties wordt rekening gehouden met specifieke product- en marktomstandigheden. Een deel van de transactierisico's is afgedekt. Voor aanvullende informatie omtrent de beheersing van financiële risico's, inclusief gevoeligheden, wordt verwezen naar noot 33 van de 'Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening'.

Renterisico's

FrieslandCampina kan te maken krijgen met het risico van schommelingen in de rente ten aanzien van haar (lang- en kort)lopende schulden met een variabel rentepercentage. Voor een deel van deze schulden (bijvoorbeeld de achtergestelde obligatieleningen en schulden aan banken), is FrieslandCampina renteswaps aangegaan, zodat zij per saldo een vast rentepercentage betaalt. Als gevolg hiervan was FrieslandCampina ultimo 2009 voor ongeveer 4 procent van haar nettoschuld gevoelig voor renteschommelingen. Renteschommelingen kunnen een negatief of positief effect hebben op de bedrijfsresultaten en de financiële positie van FrieslandCampina.

Risico's van pensioenregelingen

De belangrijkste pensioenregelingen voor de Nederlandse werknemers van FrieslandCampina zijn ondergebracht bij een ondernemingspensioenfonds en een verzekeringsmaatschappij. De bij de verzekeringsmaatschappij ondergebrachte pensioenregeling heeft een resultatendeling op basis van een gesepareerd beleggingsdepot. Ontwikkelingen in rentepercentages, de wereldwijde kapitaalmarkten en andere factoren waarover FrieslandCampina geen controle heeft, kunnen een negatief effect hebben op de vermogenspositie (dekkingsgraad) van het pensioenfonds en/of het gesepareerd beleggingsdepot, en zouden ertoe kunnen leiden dat FrieslandCampina aanvullende betalingen moet doen. In geval van het ondernemingspensioenfonds zijn deze stortingen conform afspraken met het fonds beperkt en gemaximeerd. In het geval van de bij de verzekeringsmaatschappij ondergebrachte regeling dient te worden voldaan aan een minimale dekkingsgraad. Als gevolg van de genoemde marktontwikkelingen kunnen de waarde van de beleggingen en de omvang van de verplichtingen conform IFRS (IAS 19), eveneens een negatief effect hebben op de bedrijfsresultaten en de financiële positie van FrieslandCampina.

Politieke risico's

FrieslandCampina heeft belangrijke markt- en merkenposities in onder meer Azië, West-Afrika, Oost- en Centraal-Europa en het Midden-Oosten. Politieke of economische veranderingen in deze regio's kunnen gevolgen hebben voor de marktposities in deze landen en kunnen dus invloed hebben op de resultaten en de financiële positie van FrieslandCampina. Bovendien kunnen publieke uitingen en ontwikkelingen in Nederland of andere (West-Europese) landen een negatieve invloed hebben op de bedrijfsresultaten en financiële positie van FrieslandCampina, bijvoorbeeld als gevolg van een boycot van producten van FrieslandCampina. Ondanks het feit dat er de laatste jaren in een aantal landen waar FrieslandCampina actief is belangrijke politieke en economische veranderingen zijn opgetreden, beschikt FrieslandCampina over een relatief stabiele positie in de verschillende regio's. De onderneming speelt in op veranderingen door aanpassingen in assortiment, prijsstelling, organisatorische maatregelen en de inbedding van de onderneming in de lokale omgeving. Door de spreiding van activiteiten op zowel het gebied van producten als geografische aanwezigheid, is er sprake van spreiding van risico.

Personeel, organisatie en cultuur

Het vermogen om de juiste mensen aan te trekken en te behouden en om een cultuur te creëren, die wordt gekenmerkt door zowel ondernemerszin als verantwoordelijkheidszin, is een belangrijke voorwaarde voor de realisatie van de doelstellingen van FrieslandCampina. In 2009 zijn organisatieveranderingen aangekondigd en in gang gezet. Ter ondersteuning zijn programma's geïnitieerd ten behoeve van de gewenste ondernemersgeest en bedrijfscultuur.

Bovenstaand overzicht is niet noodzakelijkerwijs volledig en is niet gerangschikt op volgorde van mogelijke belangrijkheid. Het is mogelijk dat risico's die momenteel niet onderkend worden, dan wel als niet materieel worden beschouwd, later een belangrijk negatief effect kunnen hebben op het vermogen van FrieslandCampina om haar bedrijfsdoelstellingen te realiseren. De interne rapportagesystemen, de budgetcyclus en de richtlijnen, procedures, systemen en organisatorische maatregelen van FrieslandCampina zijn mede gericht op de tijdige identificatie van deze risico's.

Managementverklaring

Rekening houdend met de beperkingen die noodzakelijkerwijs verbonden zijn aan alle risico-management- en interne beheerssystemen, geven de interne beheersing- en controlesystemen van onze onderneming ons een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze beheersingssystemen in 2009 naar behoren hebben gewerkt.

Voor wat betreft de inhoud van een 'redelijke mate van zekerheid' dient uitgegaan te worden van wat als zodanig geldt voor een zorgvuldig handelend bestuurder in de gegeven omstandigheden. Het geheel van de werkzaamheden met betrekking tot de interne risicomanagement- en interne beheersingssystemen en de daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen zijn besproken met de auditcommissie, de raad van commissarissen en de externe accountant.

Jaarrekening **2009**

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ¹

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

		2009	2008
Netto-omzet	(3)	8.160	9.454
Overige bedrijfsopbrengsten	(4)	27	27
Bedrijfsopbrengsten		8.187	9.481
Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	(5)	- 5.089	- 6.422
Personeelskosten	(6)	- 817	- 796
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	(12)(13)	- 206	- 219
Overige bedrijfslasten	(7)	- 1.817	- 1.796
Bedrijfslasten		- 7.929	- 9.233
Bedrijfsresultaat		258	248
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen		21	6
Financieringsbaten en -lasten	(8)	- 59	- 104
Winst voor belastingen		220	150
Belastingen	(9)	- 38	- 15
Winst		182	135
Winst toe te rekenen aan:			
- verstrekkers ledenobligatieleningen		40	29
- verstrekkers perpetuele obligatielening		9	9
- aandeelhouders van de vennootschap	(10)	87	71
- aandeelhouders en overige vermogensverschaffers van de vennootschap		136	109
- minderheidsbelangen		46	26
		182	135
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap in euro's	(11)		
Per aandeel van EUR 100			
Winst per aandeel		23,50	19,17

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

	2009			2008		
	Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	Minderheidsbelangen	Totaal	Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	Minderheidsbelangen	Totaal
Winst boekjaar	136	46	182	109	26	135
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen	- 2		- 2	- 44		- 44
Belasting over bovengenoemde post				11		11
Waardewijziging kasstroomafdekkingen verwerkt in winst- en verliesrekening				- 9		- 9
Belasting over bovengenoemde post				2		2
Belasting inzake vergoeding perpetuele obligatielening en ledenobligatieleningen	7		7	3		3
Valuta-omrekenverschillen	- 8	- 2	- 10	- 35	- 3	- 38
Totaal in eigen vermogen verwerkte baten en lasten	133	44	177	37	23	60

¹ Voor de toelichting zie pagina 55 tot en met 85

Geconsolideerde balans

Per 31 december, voor winstbestemming, in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

		2009	2008
Activa			
Vaste activa			
Grond, gebouwen en installaties	(12)	1.463	1.471
Immateriële activa	(13)	910	909
Latente belastingvorderingen	(21)	193	113
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(14)	90	79
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(20)	43	20
Overige financiële activa	(15)	55	47
		2.754	2.639
Vlottende activa			
Voorraden	(16)	817	960
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(17)	886	1.031
Vorderingen inzake overheidssubsidie		6	7
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		11	32
Derivaten	(32)	3	8
Vorderingen op gelieerde ondernemingen		17	
Liquide middelen	(18)	272	180
		2.012	2.218
Activa aangehouden voor verkoop	(19)	4	73
Totaal activa		4.770	4.930
Passiva			
Groepsvermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		110	
Perpetuele obligatielening		130	130
Ledenobligatieleningen		868	799
Reserve inzake kasstroomafdekkingen		- 29	- 27
Reserve valuta-omrekenverschillen		- 59	- 51
Ingehouden winst		262	174
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers		1.652	1.395
Minderheidsbelangen		97	85
Totaal groepsvermogen		1.749	1.480
Langlopende verplichtingen			
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(20)	221	178
Latente belastingverplichtingen	(21)	27	40
Voorzieningen	(22)	53	11
Derivaten	(32)	67	48
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	(23)	290	400
Langlopende rentedragende verplichtingen	(24)	525	560
Overige langlopende verplichtingen	(25)	93	
		1.276	1.237
Kortlopende verplichtingen			
Verplichtingen aan financiers	(26)	309	684
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(27)	1.349	1.413
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		49	38
Voorzieningen	(22)	26	10
Derivaten	(32)	4	11
Verplichting aan gelieerde ondernemingen	(28)	8	30
		1.745	2.186
Passiva aangehouden voor verkoop	(19)		27
Totaal passiva		4.770	4.930

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2009	2008
Operationele activiteiten		
Winst voor belastingen	220	150
Aanpassingen voor:		
Rentelasten	59	72
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	206	219
Waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	27	10
Mutatie joint ventures en geassocieerde deelnemingen	- 14	
Lasten put-opties ¹	11	34
Mutatie waardering effecten ¹	- 4	2
Mutatie voorraden	141	122
Mutatie vorderingen	163	73
Mutatie verplichtingen	26	- 114
Mutatie pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	19	- 22
Mutatie voorzieningen	58	- 33
	692	363
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	912	513
Betaalde vennootschapsbelasting	- 97	- 85
Betaalde rente	- 58	- 77
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	757	351
Investeringsactiviteiten		
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	- 231	- 240
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en vaste activa aangehouden voor verkoop	11	33
Acquisities (34)	- 15	- 7
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen	39	
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	- 196	- 214
Financieringsactiviteiten		
Uitbetaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap		- 60
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen	- 30	- 18
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkeis perpetuele obligatielening	- 9	- 9
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkeis ledenobligatieleningen	- 34	
Uitbetaald inzake conversie certificaten van aandelen B		- 157
Afgelost op lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	- 110	
Gestort agio op aandelen door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	110	
Opgenomen langlopende rentedragende verplichtingen	390	19
Afgelost op langlopende rentedragende verplichtingen	- 353	- 8
Mutatie verplichtingen aan financiers en derivaten ¹	- 429	124
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	- 465	- 109
Netto kasstroom	96	28
Liquide middelen begin boekjaar	180	158
Netto kasstroom	96	28
Koersverschil liquide middelen	- 4	- 6
Liquide middelen einde boekjaar	272	180

¹ In 2008 zijn de lasten put-opties en de mutatie waardering effecten geherrubriceerd van mutatie verplichtingen aan financiers naar kasstroom uit operationele activiteiten.

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

2009

	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Reserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst ¹	Eigen vermogen ²	Minder- heids- belangen	Totaal
Begin boekjaar	370	0	130	799	- 27	- 51	174	1.395	85	1.480
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen					- 2			- 2		- 2
Belasting inzake vergoeding perpetuele obligatielening en ledenobligatieleningen							7	7		7
Valuta-omrekenverschillen						- 8		- 8	- 2	- 10
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					- 2	- 8	7	- 3	- 2	- 5
Winst boekjaar			9	40			87	136	46	182
Totaal verwerkte baten en lasten	0	0	9	40	- 2	- 8	94	133	44	177
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen									- 30	- 30
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekke- rs van perpetuele obligatielening			- 9					- 9		- 9
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekke- rs van ledenobligatieleningen				- 34				- 34		- 34
Reservering op naam dit boekjaar				31				31		31
Conversie achtergestelde obligaties in ledenobligaties				32				32		32
Kapitaalstorting door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		110						110		110
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen							- 6	- 6	- 2	- 8
Einde boekjaar	370	110	130	868	- 29	- 59	262	1.652	97	1.749

¹ Bevat de winstbestemming voorgaande boekjaren en onverdeelde winst over het huidige boekjaar.

² Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers.

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

2008

	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Reserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst	Eigen vermogen ¹	Minder- heids- belangen	Totaal
Begin boekjaar	40					- 12	471	499	80	579
Begin boekjaar agioreserve	516	19	130		13	- 4	428	1.102		1.102
Totaal begin boekjaar	556	19	130		13	- 16	899	1.601	80	1.681
Aanpassing pro forma resultaat 2007 ²							- 41	- 41		- 41
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen					- 44			- 44		- 44
Belasting over bovengenoemde post					11			11		11
Waardewijziging kasstroomafdekkingen verwerkt in winst- en verliesrekening					- 9			- 9		- 9
Belasting over bovengenoemde post					2			2		2
Belasting inzake vergoeding perpetuele obligatielening en ledenobligatieleningen							3	3		3
Valuta-omrekenverschillen						- 35		- 35	- 3	- 38
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					- 40	- 35	3	- 72	- 3	- 75
Winst boekjaar ³			9	12			88	109	26	135
Totaal verwerkte baten en lasten			9	12	- 40	- 35	91	37	23	60
Uitbetaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap							- 60	- 60		- 60
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen									- 18	- 18
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatielening			- 9					- 9		- 9
Reservering op naam dit boekjaar				25				25		25
Uitgifte ledenobligaties uit algemene reserve ⁴				298			- 298	0		0
Uitgifte ledenobligaties uit algemene reserve ⁵				177			- 177	0		0
Conversie certificaten aandelen B in ledenobligaties en contante vergoeding ⁶	- 186			287			- 258	- 157		- 157
Conversie certificaten aandelen B in leden- obligaties en contante vergoeding agio ⁶		- 19					19	0		0
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen							- 1	- 1		- 1
Einde boekjaar	370	0	130	799	- 27	- 51	174	1.395	85	1.480

¹ Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers

² In 2008 zijn activiteiten van de Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. overgedragen aan Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Voor de vergelijkbaarheid zijn deze activiteiten in 2007 pro forma overgedragen. Het resultaat in 2007 op deze activiteiten
is begin 2008 gecorrigeerd.

³ De ingehouden winst betreft de toevoeging aan de algemene reserve (EUR 71 miljoen) en de vergoeding op certificaten
aandelen B (EUR 17 miljoen).

⁴ De uitgifte ledenobligaties uit algemene reserve betreft de ledenobligaties uitgegeven aan de leden van voorheen Friesland Foods.
Per 105 kilogram melk over het quotumjaar 2007/2008 is voor EUR 6,00 obligaties uitgegeven.

⁵ De uitgifte aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. van ledenobligaties corresponderen met het aantal aan ex-Campinaleden
bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. uitstaande ledencertificaten.

⁶ De certificaten aandelen B zijn voor EUR 287 miljoen geconverteerd in ledenobligaties en voor EUR 157 miljoen contant uitbetaald.
De certificaten aandelen B van nominaal EUR 46 zijn geconverteerd respectievelijk uitbetaald tegen EUR 106 per certificaat.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagen

Algemeen en consolidatiegrondslagen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is statutair gevestigd in Amersfoort, Nederland. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2009 zijn opgenomen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd). Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. houdt alle aandelen in Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de vennootschap).

FrieslandCampina verwerkt ruim 10 miljard kilogram melk per jaar tot een rijk gevarieerd assortiment voedingsrijke, smakelijke en gezonde voedingsproducten. 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 aan producenten van voedingsmiddelen en farmaceutica.

De geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2009 wordt, na goedkeuring door de raad van commissarissen, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 17 maart 2010. Ten aanzien van deze jaarrekening geldt het voorbehoud van goedkeuring door de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. van de vaststelling in haar vergadering te houden op 26 april 2010.

De dochterondernemingen zijn integraal opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening en alle saldi, transacties, baten en lasten binnen FrieslandCampina worden volledig geëlimineerd. De jaarrekeningen van de dochterondernemingen zijn opgesteld voor hetzelfde verslagjaar als dat van de moedermaatschappij, waarbij consistente waarderingsgrondslagen zijn toegepast. Eerste consolidatie en deconsolidatie volgt op het tijdstip waarop de beleidsbepalende invloed is overgedragen aan FrieslandCampina, respectievelijk waarop de beleidsbepalende invloed is overgedragen aan derden. Het aandeel van derden in dochterondernemingen (minderheidsbelangen) komt in de balans en in de winst- en verliesrekening afzonderlijk tot uitdrukking. Het aandeel van FrieslandCampina in joint ventures is opgenomen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

Voor de presentatie van de enkelvoudige winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van artikel 402, Titel 9 Boek 2 BW.

Grondslagen waardering en resultaatbepaling

Algemeen

De geconsolideerde financiële overzichten zijn opgesteld in overeenstemming met IFRS voor zover aanvaard door de Europese Unie en de interpretaties daarvan zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IASB). Voor zover niet anders vermeld, zijn de activa en passiva gewaardeerd volgens het historisch kostprijsprincipe met uitzondering van de waardering tegen reële waarde van financiële derivaten en aan personeel gerelateerde verplichtingen voortvloeiend uit toezegd-pensioenregelingen.

Effect van nieuwe en aangepaste IFRS standaarden

De in 2009 toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent ten opzichte van het vorig boekjaar. Wijzigingen en toekomstige wijzigingen in de toelichtingsvereisten als gevolg van nieuwe c.q. herziene voorgeschreven standaarden en interpretaties zijn voor zover van toepassing in de jaarrekening over 2009 verwerkt. De vennootschap heeft de volgende nieuwe of aangepaste IFRS en IFRIC interpretaties toegepast:

- IFRS 2 Op aandelen gebaseerde betalingen: Vesting Condities en Annuleringen, toegepast per 1 januari 2009
- IFRS 7 Financiële Instrumenten: Toelichtingen, toegepast per 1 januari 2009
- IFRS 8 Operationele segmenten, toegepast per 1 januari 2009
- IAS 1 Presentatie van de Jaarrekening, toegepast per 1 januari 2009
- IAS 23 Financieringskosten (Aangepast) toegepast per 1 januari 2009
- IAS 32 Financiële instrumenten: Presentatie en IAS 1 Puttable financiële instrumenten en bij liquidatie ontstaande verplichtingen, toegepast per 1 januari 2009
- IFRIC 9 Herbeoordeling van in contracten besloten derivaten en IAS 39 Financiële instrumenten: Opname en waardering toegepast voor verslaggevingperiodes eindigend op of na 30 juni 2009
- IFRIC 13 Loyaliteitsprogramma's, toegepast per 1 juli 2008
- IFRIC 16 Afdekking van een netto investering in een buitenlandse operatie, toegepast per 1 oktober 2008
- Verbeteringen in IFRSs (mei 2008)

De toepassing van IAS 23 en IFRIC 13 hebben geleid tot een niet materieel effect op de winst. De toepassing van IAS 1 en IFRS 8 heeft geleid tot wijzigingen in

de toelichtingen. Deze wijzigingen worden hieronder weergegeven. De andere IFRSs en IFRIC interpretaties hebben geen effect op de onderneming.

IAS 23 Financieringskosten (herzien)

De herziening van de standaard houdt in dat activering wordt verlangd van financieringskosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief. Voorheen hanteerde FrieslandCampina de grondslag dat financieringskosten als last werden opgenomen zodra zij werden gemaakt. Conform de overgangsbepalingen van de herziene versie van IAS 23 past FrieslandCampina deze standaard prospectief toe. Activering van financieringskosten vindt derhalve plaats voor de in aanmerking komende activa met ingang van 1 januari 2009.

IFRIC 13 loyaliteitsprogramma's

IFRIC 13 verlangt dat spaarpunten worden verwerkt als een afzonderlijke component van de verkooptransactie waarin ze worden toegekend. Een deel van de reële waarde van de ontvangen tegenprestatie dient te worden toegerekend aan de spaarpunten en de verwerking als opbrengst dient te worden uitgesteld. Dit deel wordt vervolgens als opbrengst verwerkt over de periode waarin de spaarpunten worden ingewisseld. FrieslandCampina hanteert in beperkte mate loyaliteitsprogramma's en nam tot en met 2008 een verplichting ten tijde van de verkoop op basis van de kosten die zij naar verwachting moet maken in de toekomst. IFRIC 13 voorziet niet in concrete overgangsbepalingen.

IAS 1 Presentatie van de jaarrekening

De aangepaste standaard maakt onderscheid in eigen vermogen transacties met de aandeelhouder en andere eigen vermogen transacties. Het mutatie-overzicht van het eigen vermogen presenteert enkel de details van de eigen vermogen transacties met de aandeelhouder. De standaard introduceert een overzicht van gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten. De onderneming heeft besloten om de gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten in afzonderlijke overzichten te presenteren.

IFRS 8 Operationele segmenten

IFRS 8 vervangt IAS 14 Segment Reporting. FrieslandCampina concludeerde dat de operationele segmenten zoals bepaald onder IFRS 8 overeenkomen met de segmenten bepaald onder IAS 14. Enkel het onderscheid tussen primaire en secundaire segmentaties is komen te vervallen. De toelichting in noot 1 inzake segmentatie is in overeenstemming met IFRS 8.

Toekomstige wijzigingen

Op regelmatige basis worden door de IASB nieuwe verslaggevingsstandaarden en aanpassingen in de bestaande standaarden en interpretaties gepubliceerd. Deze nieuwe verslaggevingsstandaarden en aanpassingen in bestaande standaarden en interpretaties moeten vervolgens door de Europese Unie

worden aanvaard. De onderstaande nieuwe standaarden en aanpassingen in bestaande standaarden en interpretaties door de IASB gepubliceerd zullen vanaf 1 januari 2010 of later van toepassing zijn. Deze standaarden en aanpassingen in bestaande standaarden en interpretaties hebben naar verwachting geen impact op het vermogen en resultaat.

- IFRS 2 Op aandelen gebaseerde betalingen:
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties afgewikkeld in liquide middelen
- IFRS 9 Financiële instrumenten
- IAS 39 Financiële Instrumenten: Opname en waardering van in aanmerking komende afgedekte posities
- IFRIC 17 Uitkeringen van niet-financiële activa aan eigenaren
- IFRIC 18 Transfers van activa van klanten
- Verbeteringen in IFRSs (april 2009)

De onderstaande aanpassingen in bestaande standaarden hebben impact in de toekomst.

IFRS 3 Bedrijfscombinaties (herzien) en IAS 27

De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening (gewijzigd)

De herzieningen in IFRS 3 en IAS 27 zijn van toepassing voor (gedeeltelijke) overnames en afstotingen die plaatsvinden in het boekjaar dat aanvangt na 1 juli 2009. IFRS 3 introduceert veranderingen in de verwerking van de overnames welke de waarde van goodwill, het resultaat van de periode waarin een acquisitie plaatsvindt en toekomstige resultaten beïnvloedt. Op basis van IAS 27 worden veranderingen in het belang bij behoud van control verwerkt als transactie tussen aandeelhouders. De onderneming zal de herziening prospectief vanaf 1 januari 2010 verwerken.

Beoordelingen, inschattingen en aannames

Bij het opmaken van de jaarrekening zijn beoordelingen, inschattingen en aannames gemaakt, gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk zijn beschouwd voor de beoordeling van de waarde van de verantwoorde activa en passiva. Werkelijke resultaten kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen. Bij het vormen van deze beoordelingen en het maken van de genoemde inschattingen is mede gebruik gemaakt van opinies en adviezen van (externe) ter zake deskundigen. Bij diverse onderwerpen (waaronder immateriële activa, pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen) worden deze beoordelingen, inschattingen en aannames nader ingevuld. Voor een nader inzicht in de verwerking van de daarbij genoemde posten in de jaarrekening wordt verwezen naar de toelichting op de jaarrekening.

Omrekening van vreemde valuta

De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's. Dit is tevens de functionele valuta van FrieslandCampina. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Opbrengsten en kosten in vreemde valuta worden

omgerekend tegen de koers per transactiedatum. Hieruit voortvloeiende valuta-omrekenverschillen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt, behalve de verschillen op leningen die fungeren als een afdekking van de netto-investering in een buitenlandse entiteit. Deze valuta-omrekenverschillen worden rechtstreeks in het groepsvermogen verwerkt totdat de netto-investering wordt afgestoten, op welk moment zij worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

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.

Activa en passiva van buitenlandse dochterondernemingen worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. De door deze entiteiten gerealiseerde baten en lasten worden omgerekend tegen de koers per transitiedatum. Het omrekenverschil op het nettoresultaat van de buitenlandse dochterondernemingen, dat ontstaat als gevolg van een verschil tussen de gemiddelde koers en de koers per balansdatum, wordt rechtstreeks in het groepsvermogen verwerkt. Valuta-omrekenverschillen met betrekking tot de omrekening van het vermogen van buitenlandse dochterondernemingen en met betrekking tot vorderingen op, respectievelijk verplichtingen aan dochterondernemingen die worden gerekend tot de netto-investering in die dochterondernemingen en waarvan de afwikkeling niet in de nabije toekomst wordt verwacht, worden eveneens in het groepsvermogen verwerkt.

Het omrekenverschil met betrekking tot buitenlandse dochterondernemingen wordt in het groepsvermogen opgenomen in de reserve valuta-omrekenverschillen. Bij afstoting van een buitenlandse dochteronderneming wordt het cumulatieve bedrag dat is opgenomen in de valuta-omrekeningverschillen in het groepsvermogen voor die betreffende dochteronderneming, in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Segmentatie

De segmenten binnen FrieslandCampina waarvoor financiële informatie wordt gegeven, zijn bepaald op basis van een rendement- en risicoprofiel, waarbij primair is gekozen voor segmentatie naar de business-groups: Consumer Products Europe, Consumer Products International, Cheese & Butter en Ingredients. Verkopen tussen de segmenten berekent FrieslandCampina door alsof het verkopen aan derden zijn. Secundair wordt inzicht gegeven in de geografische segmentatie gebaseerd op de locatie van de activa.

Activa en passiva per segment geven de situatie weer aan het eind van het jaar. Eliminaties geven de salderingen weer tussen de verschillende segmenten.

Resultaatbepaling

De kosten worden bepaald met inachtneming van de grondslagen voor waardering van activa en passiva en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin de economische voordelen ten goede zullen komen aan FrieslandCampina en waarin de opbrengsten betrouwbaar kunnen worden bepaald. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

Netto-omzet

Dit betreft de aan afnemers geleverde omzet, exclusief omzetbelasting, onder aftrek van verleende kortingen en dergelijke. Ontvangen exportsubsidies en andere omzetgerelateerde subsidies worden opgenomen onder de netto-omzet, waar deze onderdeel uitmaken van transacties uit normale bedrijfsvoering. Verkopen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat de belangrijkste risico's en de voordelen van het eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. FrieslandCampina hanteert loyaliteitsprogramma's, waarbij klanten punten kunnen sparen wanneer zij bepaalde producten van de onderneming kopen. De punten kunnen vervolgens voor korting op producten of diensten van derden worden ingewisseld, waarbij een minimum aantal spaarpunten geldt. De ontvangen tegenprestatie wordt verdeeld over de verkochte producten en de toegekende spaarpunten, waarbij de aan de spaarpunten toegerekende waarde overeenkomt met hun reële waarde. De verwerking van de reële waarde van de toegekende spaarpunten wordt uitgesteld en bij inwisseling van de spaarpunten wordt de reële waarde als opbrengst verantwoord.

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 als baten 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.

Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen
Dit betreffen de kosten van grond- en hulpstoffen van de verkochte producten, dan wel de kosten ter verkrijging van de verkochte producten. De kosten van de grond- en hulpstoffen zijn berekend volgens de 'first

in, first out' methode. In deze kosten zijn opgenomen valuta-omrekenverschillen op handelsdebiteuren en handelscrediteuren alsmede op waarderingsverschillen van financiële derivaten die hierop betrekking hebben.

Financieringsbaten en -lasten

Financieringsbaten bevatten rentebaten van uitgegeven leningen aan derden en van andere rentedragende vorderingen op derden. Financieringslasten bevatten rentelasten van opgenomen leningen van derden en andere rentedragende verplichtingen aan derden. Verder zijn in een post 'overige' positieve en negatieve valuta-omrekenverschillen op financiële activa en passiva, alsmede waardeverschillen van financiële derivaten, uitgezonderd die betrekking hebben op handelsdebiteuren en handelscrediteuren.

Dividenden

De dividenden van Koninklijke FrieslandCampina N.V. worden verwerkt als een bestemming van de winst in het jaar waarin ze zijn vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders en ze vervolgens worden betaald. Overige dividenden worden als verplichting verantwoord in de periode waarin ze zijn gedeclareerd.

Grond, gebouwen en installaties

Onder grond, gebouwen en installaties zijn mede opgenomen activa waarvan op basis van financial leaseovereenkomsten het economische eigendom is verworven. Geleasde 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 en vervolgens verminderd met afschrijvingen op basis van de verwachte gebruiksduur of tegen eventuele lagere realiseerbare waarde.

De jaarlijkse afschrijvingen worden berekend op basis van vaste percentages van de aanschafwaarden.

Op grond wordt niet afgeschreven.

De boekwaarden van grond, gebouwen en installaties worden getoetst op bijzondere waardevermindering indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarden mogelijk niet terugverdiend kunnen worden. Als er een indicatie bestaat dat de boekwaarden van een kasstroom-genererende eenheid hoger zijn dan de realiseerbare waarde, dan worden de activa afgewaardeerd tot de realiseerbare waarde.

De realiseerbare waarde van grond, gebouwen en installaties is de opbrengstwaarde of indien hoger, de bedrijfswaarde. In de aangenomen bedrijfswaarde zijn de toekomstige verwachte kasstromen contant gemaakt naar hun huidige waarde, waarbij marktconforme discontovoeten voor belasting worden gehanteerd voor de tijdswaarde en voor de risico's van het betreffende actief. Voor een actief dat geen zelfstandige kasstroom genereert, wordt de realiseerbare waarde van de

kasstroom genererende eenheid, waartoe het actief behoort, bepaald.

Bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Nadat bijzondere waardeverminderingen zijn toegepast, wordt aan het eind van de volgende verslaggevingsperioden beoordeeld of de gebeurtenissen en omstandigheden die tot waardeverminderingen hebben geleid, niet meer bestaan of zodanig zijn veranderd dat de waardeverminderingen, geheel of ten dele, kunnen worden teruggeboekt. De terugboekingen kunnen tot maximaal de boekwaarden die zouden zijn bereikt (rekening houdend met afschrijvingen) indien de bijzondere waardeverminderingen niet waren toegepast. De terugboekingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

De restwaarde van het actief en de gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld en indien nodig aangepast per einde van het boekjaar. Een actief wordt niet meer op de balans opgenomen in geval van afstoting of indien er geen toekomstige economische voordelen van het gebruik of de afstoting worden verwacht. Een eventuele opbrengst of verlies voortvloeiend uit de verwijdering van het actief van de balans wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening gedurende het jaar waarin het actief wordt verwijderd van de balans.

Immateriële activa

Immateriële activa betreffen afzonderlijk identificeerbare, niet financiële activa zonder fysieke materie, zoals goodwill en computersoftware.

Goodwill, welke voortkomt uit acquisities, wordt geactiveerd. Goodwill wordt berekend als het verschil tussen de betaalde prijs verhoogd met de bijkomende kosten en het aandeel in de reële waarde van activa en passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen ondernemingen. Op de acquisitiedatum wordt de verkregen goodwill toegerekend aan elk kasstroom-genererend onderdeel waar de synergievoordelen van de samenvoeging worden verwacht.

Op goodwill wordt niet systematisch afgeschreven, maar wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering. Voor deze toetsing op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill die is voortgekomen uit een bedrijfscombinatie vanaf de overnamedatum toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden van FrieslandCampina of aan groepen hiervan, die naar verwachting zullen profiteren van de synergie van de bedrijfscombinatie, ongeacht of overige activa of passiva van FrieslandCampina worden toegerekend aan deze eenheden of groepen van eenheden. Iedere eenheid of groep van eenheden waaraan de goodwill wordt toegerekend:

- vertegenwoordigt het laagste niveau binnen FrieslandCampina waar de goodwill wordt bewaakt voor interne managementdoeleinden; en
- is niet groter dan een business group segment, vastgesteld conform IFRS 8 Operating Segments.

Een bijzondere waardevermindering wordt vastgesteld door middel van een beoordeling van de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid (groep van kasstroomgenererende eenheden) waarop de goodwill betrekking heeft. Een bijzondere waardevermindering vindt plaats als de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde. In de realiseerbare waarde zijn de toekomstige verwachte kasstromen contant gemaakt naar hun huidige waarde, waarbij marktconforme discontovoeten voor belasting worden gehanteerd voor de tijdswaarde en voor de risico's van de kasstroomgenererende eenheid.

Als de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid minder is dan de boekwaarde wordt een waardeverminderingverlies opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Indien de goodwill onderdeel uitmaakt van een kasstroomgenererende eenheid en een deel van de bedrijfsactiviteiten binnen de eenheid wordt afgestoten, wordt de goodwill die betrekking heeft op de afgestoten activiteit opgenomen in de boekwaarde van die activiteit bij de vaststelling van de uit afstoting voortvloeiende winst of verlies. Goodwill die in een dergelijke omstandigheid wordt afgestoten, wordt gewaardeerd tegen de relatieve waarde van de afgestoten activiteit en het deel van de kasstroomgenererende eenheid dat wordt aangehouden.

Bij overname van aandelen van houders van minderheidsbelangen wordt het verschil tussen het opgeofferde bedrag en de boekwaarde van het betreffende minderheidsbelang ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht.

Voor de immateriële activa anders dan goodwill wordt bepaald of deze een bepaalde of onbepaalde gebruiksduur hebben. Immateriële activa met bepaalde gebruiksduur worden afgeschreven over de gebruiksduur en getoetst op bijzondere waardevermindering indien er aanwijzingen zijn dat het immaterieel actief mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. De afschrijvingsperiode en -methode voor een immaterieel actief met een bepaalde gebruiksduur worden ten minste aan het einde van ieder boekjaar beoordeeld. Wijzigingen in de verwachte gebruiksduur of in het verwachte patroon van toekomstige economische voordelen van het actief worden verantwoord door middel van een wijziging van de afschrijvingsperiode of -methode en behandeld als schattingswijziging.

Immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur worden jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen, ofwel op individuele basis ofwel op het niveau van de kasstroomgenererende eenheid. Op deze immateriële activa wordt niet afgeschreven. De gebruiksduur van een immaterieel actief met een onbepaalde gebruiksduur wordt jaarlijks getoetst, waarbij wordt beoordeeld of de onbepaalde gebruiksduur nog gefundeerd is. Zo niet, dan wordt voor de

toekomst de gebruiksduur omgezet van onbepaalbaar in bepaalbaar.

Computersoftware wordt opgenomen tegen kostprijs minus afschrijvingen gebaseerd op de verwachte gebruiksduur, waarbij rekening wordt gehouden met een eventuele bijzondere waardevermindering. De restwaarde van het actief en de gebruiksduur worden beoordeeld en indien nodig aangepast per einde van het boekjaar. Indien de realiseerbare waarde van computersoftware lager is dan de boekwaarde wordt een bijzondere waardevermindering toegepast.

Na de waardering bij de eerste opname worden immateriële activa gewaardeerd tegen kostprijs, na aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve verliezen vanwege bijzondere waardevermindering. Intern geproduceerde immateriële activa, exclusief geactiveerde ontwikkelingskosten, worden niet geactiveerd en de kosten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt in het jaar waarin de kosten zijn gemaakt. Van derden verkregen licenties en intellectuele eigendommen, waaronder octrooien en merkrechten, worden geactiveerd tegen de verkrijgingprijs. Onderzoekskosten worden in de kosten opgenomen zodra deze zich voordoen. Een immaterieel actief dat voortkomt uit ontwikkelingskosten gemaakt op een individueel project wordt slechts opgenomen indien FrieslandCampina kan aantonen dat oplevering van dit immaterieel actief technisch haalbaar is. Waardoor dit actief voor gebruik of verkoop beschikbaar zal zijn, dat zij van plan is dit actief op te leveren en in staat is om het te gebruiken of verkopen, dat zij kan aangeven hoe dit actief toekomstige economische voordelen zal genereren, dat dit actief met de ter beschikking staande middelen kan worden opgeleverd en dat het mogelijk is om op betrouwbare wijze de gedurende de ontwikkeling te maken kosten te bepalen. Na de eerste opname van de ontwikkelingskosten, wordt het actief opgenomen tegen kostprijs na aftrek van eventuele cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Eventueel geactiveerde kosten worden afgeschreven over de periode waarin verwachte toekomstige verkopen worden gerealiseerd vanuit het betreffende project.

De boekwaarde van de ontwikkelingskosten wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen indien het actief nog niet in gebruik is of indien er aanwijzingen zijn van bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar.

Nadat voor immateriële activa anders dan goodwill bijzondere waardeverminderingen zijn toegepast, wordt aan het eind van de volgende verslaggevingsperioden beoordeeld of de gebeurtenissen en omstandigheden die tot waardeverminderingen hebben geleid, niet meer bestaan of zodanig zijn veranderd dat de waardeverminderingen, geheel of ten dele, kunnen worden teruggeboekt. De terugboekingen kunnen tot maximaal de boekwaarden die zouden zijn bereikt (rekening houdend

met afschrijvingen) indien de bijzondere waardeverminderingen niet waren toegepast. De terugboekingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Belastingen

Belastingvorderingen en -verplichtingen voor lopende en voorgaande jaren worden gewaardeerd op het bedrag dat naar verwachting zal worden teruggevorderd van of betaald aan de belastingdienst. Het belastingbedrag wordt berekend op basis van de bij wet vastgestelde belastingtarieven en geldende belastingwetgeving.

Voor latente belastingverplichtingen wordt een voorziening gevormd op basis van de tijdelijke verschillen per balansdatum tussen de fiscale boekwaarde van activa en passiva en de in deze jaarrekening opgenomen boekwaarde. Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en niet verrekenbare fiscale verliezen, voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het verrekenbare tijdelijke verschil kan worden verrekend en de verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en onbenutte fiscale verliezen kunnen worden aangewend.

De boekwaarde van de latente belastingvorderingen wordt per balansdatum beoordeeld en verlaagd voor zover het niet waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het tijdelijke verschil geheel of gedeeltelijk kan worden verrekend. 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.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de bij wet vastgestelde belastingtarieven en geldende belastingwetgeving.

De belasting over posten die direct in het eigen vermogen zijn verwerkt, worden direct in het eigen vermogen verwerkt in plaats van in de winst- en verliesrekening.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een afdwingbaar recht bestaat om belastingvorderingen te salderen met belastingverplichtingen en de uitgestelde belastingen verband houden met dezelfde belastbare entiteit en dezelfde belastingautoriteit.

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

De belangen van FrieslandCampina in joint ventures worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode. De niet geconsolideerde deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend, maar waarin

geen beleidsbepalende invloed bestaat op het zakelijke en financiële beleid, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode.

Overige financiële activa

Overige financiële activa worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, rekening houdend met noodzakelijk geachte voorzieningen wegens het risico van oninbaarheid.

Effecten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Beursgenoteerde effecten worden in dat kader gewaardeerd tegen de per balansdatum geldende beurswaarde. Niet-beursgenoteerde effecten waarvan de reële waarde niet betrouwbaar kan worden vastgesteld worden gewaardeerd tegen verkrijgingprijs of lagere marktwaarde.

Voorraden

Grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingprijs op first-in, first-out basis, onder aftrek van een voorziening voor incourantheid of, indien van toepassing, tegen lagere opbrengstwaarde. Gereed product wordt gewaardeerd tegen integrale fabricagekostprijs onder aftrek, waar nodig, van een voorziening voor incourantheid of, indien van toepassing, tegen lagere opbrengstwaarde. De integrale fabricagekostprijs betreft de kosten van de directe materialen en de overige productiekosten gebaseerd op de normale operationele bezetting. De opbrengstwaarde wordt gevormd door de geschatte verkoopprijs in de normale bedrijfsvoering, minus de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten ten behoeve van de afwikkeling van de verkoop. Ongerealiseerde winsten uit transacties tussen groepsmaatschappijen worden bij de voorraadwaardering buiten beschouwing gelaten.

Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Handelsdebiteuren en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen wegens het risico van oninbaarheid. Een dergelijke voorziening wordt opgenomen indien er objectief bewijs is dat FrieslandCampina niet in staat zal zijn de openstaande bedragen te innen. Dubieuze debiteuren worden afgeschreven zodra de oninbaarheid is vastgesteld.

Liquide middelen

De liquide middelen hebben betrekking op kasgeld, banksaldi en kortlopende deposito's en zijn gewaardeerd op reële waarde.

Pensioenen en andere lange termijn

personeelsbeloningen

De pensioenregelingen bestaan uit toegezegd-pensioenregelingen en toegezegd-bijdrageregelingen. Verplichtingen in verband met bijdragen aan toegezegd-bijdrageregelingen worden op basis van toegezegde bijdragen als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd. De pensioenverplichtingen met betrekking tot

toegezegd-pensioenregelingen worden jaarlijks berekend op basis van de verwachte toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van ondermeer discontovoet, salaris- en levensverwachtingen. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuariëel berekend volgens de 'projected unit credit'-methode. De contante waarde van de verplichtingen, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen behorend bij de regeling, rekening houdend met niet opgenomen actuariële resultaten en nog te verwerken lasten over verstreken diensttijd, is voorzien onder de pensioenverplichtingen, dan wel opgenomen als pensioenactief onder de financiële vaste activa. De gehanteerde disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van minimaal AA waarvan de looptijd de termijn van de pensioenverplichtingen benadert.

Actuariële winsten en verliezen die ontstaan als gevolg van veranderingen in de aannames in de berekeningswijze van de pensioenverplichtingen of verschillen tussen het verwachte en werkelijk rendement op fondsbeleggingen worden voor elke individuele regeling bepaald en over de verwachte gemiddelde resterende diensttijd in de winst- en verliesrekening opgenomen. Dit is alleen van toepassing indien en voor zover de actuariële winsten of verliezen meer bedragen dan 10% van de pensioenverplichtingen of van de reële waarde van de fondsbeleggingen indien deze hoger is aan het begin van het boekjaar.

Wanneer de berekening van de netto-pensioenverplichtingen resulteert in een positief saldo, vindt opname van het actief plaats voor maximaal de som van eventuele niet opgenomen actuariële verliezen en pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden aangepast, wordt het gedeelte van de aangepaste pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd lineair ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode, totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanpassingen van de pensioenregelingen onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, worden de resultaten in één keer ten gunste of ten laste van de exploitatierekening gebracht.

De netto verplichting uit hoofde van andere lange termijn personeelsbeloningen wordt gelijk aan de toegezegd-pensioenregelingen verantwoord, met uitzondering van de actuariële winsten en verliezen die direct in de winst- en verliesrekening worden verantwoord.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen wanneer FrieslandCampina een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van gebeurtenissen in het verleden, het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is en daarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen de discontovoet voor belasting die, indien noodzakelijk, met de specifieke risico's van de verplichting rekening houdt.

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 bekend maken van de belangrijkste aspecten.

Indien verwacht wordt dat (een deel van) de voorziening wordt vergoed, wordt de vergoeding opgenomen als een afzonderlijk actief. Een dergelijke vergoeding kan bijvoorbeeld aan de orde zijn ingevolge een verzekeringscontract. De last die met een voorziening samenhangt, wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening onder aftrek van een eventuele vergoeding.

Langlopende rentedragende verplichtingen

Langlopende rentedragende verplichtingen worden bij het ontstaan gewaardeerd tegen de reële waarde van het ontvangen bedrag onder aftrek van de kosten die met het aangaan van de schuld gemoeid zijn. Daarna worden langlopende rentedragende verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentevoetmethode. Bij de berekening van de geamortiseerde kostprijs wordt rekening gehouden met alle kosten en het eventuele agio of disagio bij uitgifte van de schuld.

Wanneer hedge accounting wordt toegepast op financiële derivaten waarmee veranderingen van de reële waarde van een langlopende rentedragende schuld worden afgedekt, wordt de betreffende schuld gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs aangepast met het effectieve deel van het derivaat.

Leaseverplichtingen

Financiële leaseverplichtingen worden opgenomen tegen de contante waarde van de te betalen termijnen. De leasebetalingen worden verdeeld in financieringskosten en verlaging van de leaseverplichting, waarmee een constante rentevoet wordt bereikt voor het restant van de verplichting. De financieringskosten worden direct ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. De bedragen voor verlaging van de leaseverplichting die het komende boekjaar worden betaald, worden opgenomen onder kortlopende verplichtingen. (Eventuele) uitgiftekosten worden in mindering gebracht

op het onder langlopende verplichtingen verantwoorde gedeelte en in een aantal jaren gelijk aan de looptijd van de lease ten laste van het resultaat gebracht.

Geactiveerde geleasde activa worden afgeschreven over de geschatte gebruiksduur van het actief of de kortere leasetermijn, indien er geen redelijke zekerheid is dat FrieslandCampina het eigendom zal verkrijgen aan het einde van de leaseperiode.

Alle leaseverplichtingen die niet als financiële lease worden aangemerkt worden als operationele lease verantwoord. De voor operationele leases te betalen termijnen worden als kosten ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht in het boekjaar waarop zij betrekking hebben.

Niet langer in de balans opnemen van financiële activa en passiva

Een financieel actief wordt niet langer in de balans opgenomen indien FrieslandCampina alle (toekomstige) economische voordelen en (alle) risico's met betrekking tot een actief aan een derde heeft overgedragen en niet langer bij het actief betrokken is.

Een financiële verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen, zodra aan de prestatie ingevolge de verplichting is voldaan (of deze is opgeheven of verlopen). Indien een bestaande financiële verplichting wordt vervangen door een andere van dezelfde geldgever tegen nagenoeg dezelfde voorwaarden, of de voorwaarden van de bestaande verplichting aanzienlijk worden gewijzigd, wordt een dergelijke vervanging of wijziging behandeld als het niet langer opnemen van de oorspronkelijke verplichting in de balans en het opnemen van een nieuwe verplichting. Het verschil in de betreffende boekwaarden wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Derivaten

Derivaten zoals valutatermijncontracten, renteswaps en forward rate agreements (FRA's) worden gebruikt om de met fluctuaties van rentevoeten en valutakoersen samenhangende risico's te beperken. Dergelijke financiële derivaten worden in de balans opgenomen tegen reële waarde.

IFRS 7 hanteert een reële waarde hiërarchie met de volgende hiërarchische niveaus:

- Niveau 1: Reële waarde bepaald door gebruikmaking van marktnoteringen (niet-aangepast) in actieve markten voor gelijke activa en passiva
- Niveau 2: Reële waarde bepaald door gebruikmaking van gegevens, anders dan die in niveau 1, die direct (bijvoorbeeld als prijzen) of indirect (bijvoorbeeld afgeleid van prijzen) waarneembaar zijn voor het actief of passief
- Niveau 3: Reële waarde bepaald door gebruikmaking van gegevens die niet zijn gebaseerd op waarneembare marktgegevens

De reële waarde van de financiële instrumenten, opgenomen tegen reële waarde in de jaarrekening, zijn geclassificeerd als niveau 2 conform bovenstaande reële waarde hiërarchie als vermeld in IFRS 7.

Waar van toepassing is nadere informatie betreffende de grondslagen voor bepaling van de reële waarde opgenomen in het onderdeel van deze toelichting dat specifiek betrekking heeft op de relevante activa of passiva.

De reële waarde van valutatermijncontracten wordt berekend door vergelijking met de actuele termijnkoersen van contracten voor gelijke resterende looptijden. De reële waarde van renteswap-contracten wordt bepaald aan de hand van de marktwaarde van gelijksoortige financiële instrumenten of door berekening van de contante waarde op basis van actuele marktgegevens.

Ten behoeve van hedge accounting worden hedges (risicoafdeckingsstructuren) aangemerkt als reële waarde hedges wanneer zij dienen ter beperking van de effecten op de resultaten van mogelijke veranderingen in de reële waarde van een op de balans opgenomen activum of passivum of van een contractuele verbintenis. Zij worden aangemerkt als kasstroom hedges wanneer zij dienen ter beperking van mogelijke fluctuaties in toekomstige kasstromen die zijn toe te schrijven aan een bepaald risico dat inherent is aan een op de balans opgenomen activum of passivum of aan het aan een in vreemde valuta luidende contractuele verbintenis verbonden valutarisico dan wel zijn toe te schrijven aan een verwachte toekomstige transactie.

Met betrekking tot reële waarde hedges die voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting worden veranderingen van de reële waarde van het derivaat direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Waardeveranderingen van het afgedekte activum of passivum of de afgedekte contractuele verbintenis die zijn toe te schrijven aan het gedekte risico worden verwerkt als aanpassingen van de boekwaarde van het gedekte activum of passivum of gedekte contractuele verbintenis en ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Indien deze aanpassing de boekwaarde van een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde gehedged rentedragend financieel instrument betreft, wordt zij vervolgens op basis van de effectieve rentevoetmethode over de resterende looptijd van het instrument geamortiseerd via de winst- en verliesrekening.

Met betrekking tot kasstroom hedges die voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting wordt dat gedeelte van een verandering van de reële waarde van het derivaat dat als een effectieve hedge is aangemerkt rechtstreeks in het vermogen verwerkt, terwijl het ineffectieve gedeelte ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening wordt gebracht.

Resultaten uit afdekkingen van investeringen in buitenlandse deelnemingen worden rechtstreeks in het vermogen verwerkt.

De voordien in het vermogen verwerkte gecumuleerde waardeveranderingen van het derivaat worden later overgebracht naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode als die waarin de afgedekte toekomstige kasstromen, verwachte toekomstige transactie of contractuele verbintenis invloed hebben op de winst- en verliesrekening, bijvoorbeeld wanneer verwachte verkopen werkelijk plaatsvinden. Indien echter een afgedekte verwachte toekomstige transactie later leidt tot het op de balans opnemen van een niet-financieel activum of passivum dan wel een verwachte toekomstige transactie betreffende een niet-financieel activum of passivum overgaat in een contractuele verbintenis waarop reële waarde hedge accounting wordt toegepast, worden de voordien in het vermogen verwerkte waardeveranderingen van het derivaat toegevoegd aan de oorspronkelijke verkrijgingsprijs of andere boekwaarde van het activum of passivum dan wel van de contractuele verbintenis.

Derivaten die niet voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting worden aangemerkt als handelsinstrumenten en alle veranderingen van hun reële waarde worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Hedge accounting wordt beëindigd wanneer de looptijd van het hedge instrument vervalt of het hedge instrument wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend, dan wel niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting. Alle voordien in het vermogen verwerkte gecumuleerde waardeveranderingen van het hedge instrument blijven dan in het vermogen totdat de verwachte transactie plaatsvindt. Indien niet meer wordt verwacht dat een gehedged transactie zal plaatsvinden, wordt de netto gecumuleerde waardeverandering van het hedge instrument overgebracht naar de winst- en verliesrekening van die periode.

Voor het hanteren van hedge accounting zijn formele documentatievereisten van toepassing en wordt getoetst of de afdekking gedurende de verslagperiode feitelijk effectief is geweest.

Kasstroom

In het kasstroomoverzicht komen de gegenereerde kasstromen tot uitdrukking, daar waar van toepassing omgerekend naar euro's. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum. Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld.

1 Segmentatie**2009**

Segmentatie naar business group

	Consumer Products Europe	Consumer Products International	Cheese & Butter	Ingredients	Eliminatie en niet toegerekend	Totaal
Netto-omzet derden	2.852	1.889	2.099	1.149	171	8.160
Interne leveringen	370	4	96	356	- 826	0
Totaal netto-omzet	3.222	1.893	2.195	1.505	- 655	8.160
Overige opbrengsten	8	4	1	2	12	27
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.230	1.897	2.196	1.507	- 643	8.187
Bedrijfsresultaat	170	290	- 98	- 20	- 84	258
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen	3	5	3	2	8	21
Financieringsbaten en -lasten					- 59	- 59
Belastingen					- 38	- 38
Winst						182
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet	5,3	15,3	- 4,5	- 1,3		3,2
Boekwaarde activa operationele activiteiten ¹	1.856	490	853	919	10	4.128
Boekwaarde overige activa						642
						4.770
Verplichtingen uit operationele activiteiten ²	664	310	341	249	156	1.720
Overige verplichtingen						1.301
						3.021
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	71	47	37	74	7	236
Afschrijvingen gebouwen, installaties en immateriële activa	- 86	- 21	- 46	- 46	- 7	- 206
Waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	- 16		- 10	- 1		- 27
Dotatie aan en vrijval van voorzieningen en niet-uitgegeven pensioenlasten	51	11	18	2	57	139
Geïnvesteed vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	56	12	8	10	90

Het deel 'niet toegerekend' in de categorie 'Eliminatie en niet toegerekend' heeft betrekking op het corporate centre.

Segmentatie naar geografische locatie van de activa

2009

	Nederland	Duitsland	Rest van Europa	Azië	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden ³	4.156	945	1.352	1.194	513		8.160
Boekwaarde activa operationele activiteiten ¹	2.524	566	791	377	163	- 293	4.128
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	127	27	32	36	14		236
Afschrijvingen en waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	- 125	- 45	- 38	- 20	- 5		- 233

De categorie 'Overige' betreft met name West-Afrika en het Midden-Oosten.

¹ Exclusief latente belastingvorderingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, overige financiële activa, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, vorderingen op gelieerde ondernemingen, liquide middelen en activa aangehouden voor verkoop.

² Betreft pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen, voorzieningen, handelscrediteuren en overige verplichtingen en derivaten.

³ Op pagina 66 is de splitsing van de netto-omzet gegeven naar geografische locatie van de afnemers.

Segmentatie naar business group ⁴

	2008					
	Consumer Products Europe	Consumer Products International	Cheese & Butter	Ingredients	Eliminatie en niet toegerekend	Totaal
Netto-omzet derden	3.334	1.858	2.549	1.372	341	9.454
Interne leveringen	602	6	217	421	- 1.246	0
Totaal netto-omzet	3.936	1.864	2.766	1.793	- 905	9.454
Overige opbrengsten	7	5	1	3	11	27
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.943	1.869	2.767	1.796	- 894	9.481
Bedrijfsresultaat	204	131	- 77	71	- 81	248
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen	3	1	3	- 1		6
Financieringsbaten en -lasten					- 104	- 104
Belastingen					- 15	- 15
Winst						135
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet	5,2	7,0	- 2,8	4,0		2,6
Boekwaarde activa operationele activiteiten ¹	1.929	506	1.061	970	- 60	4.406
Boekwaarde overige activa						524
						4.930
Verplichtingen uit operationele activiteiten ²	563	301	314	419	74	1.671
Overige verplichtingen						1.779
						3.450
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	93	43	41	51	14	242
Afschrijvingen gebouwen, installaties en immateriële activa	- 90	- 21	- 48	- 48	- 12	- 219
Waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	- 2			- 1	- 7	- 10
Dotatie aan en vrijval van voorzieningen en niet-uitgegeven pensioenlasten	7	5	- 1	- 2	21	30
Geïnvesteed vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	6	53	13	6	1	79

Het deel 'niet toegerekend' in de categorie 'Eliminatie en niet toegerekend' heeft betrekking op het corporate centre.

Segmentatie naar geografische locatie van de activa

	2008						
	Nederland	Duitsland	Rest van Europa	Azië	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden ³	5.041	1.229	1.572	1.081	531		9.454
Boekwaarde activa operationele activiteiten ¹	2.685	525	1.569	381	157	- 911	4.406
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	143	23	29	36	11		242
Afschrijvingen en waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	- 139	- 34	- 32	- 17	- 7		- 229

De categorie 'Overige' betreft met name West-Afrika en het Midden-Oosten.

1 Exclusief latente belastingvorderingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, overige financiële activa, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, liquide middelen en activa aangehouden voor verkoop.

2 Betreft pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen, voorzieningen, handelscrediteuren en overige verplichtingen en derivaten.

3 Op pagina 66 is de splitsing van de netto-omzet gegeven naar geografische locatie van de afnemers.

4 De cijfers in de segmentatie per business group wijken af van de jaarrekening 2008, omdat er verschuivingen hebben plaatsgevonden met name tussen de business groups Consumer Products Europe en Consumer Products International.

2 Valutakoersen	2009		2008	
Voornaamste gehanteerde valutakoersen ¹	Ultimo	Gemiddeld	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,43	1,39	1,40	1,48
Engelse pond	0,89	0,89	0,96	0,79
Hongaarse forint (per 100)	2,71	2,81	2,64	2,50
Hong Kong dollar	11,10	10,81	10,83	11,49
Indonesische rupiah (per 10.000)	1,35	1,45	1,54	1,42
Maleisische ringgit	4,90	4,90	4,83	4,90
Nigeriaanse naira (per 100)	2,14	2,08	1,93	1,75
Roemeense leu	4,24	4,23	4,02	3,68
Russische roebel (per 1.000)	4,34	4,43	4,27	3,66
Thaise baht (per 100)	0,48	0,48	0,48	0,48
Vietnamese dong (per 10.000)	2,65	2,49	2,46	2,43

3 Netto-omzet	2009		2008	
Netto-omzet naar afzetgebied				
		%		%
Nederland	2.248	28	2.798	30
Duitsland	1.206	15	1.482	16
Rest van Europa	2.209	27	2.630	28
Azië en Australië	1.425	17	1.355	14
Afrika en het Midden-Oosten	840	10	879	9
Noord- en Zuid-Amerika	232	3	310	3
	8.160	100	9.454	100

De verschillen met de netto-omzetverdeling, zoals weergegeven bij de geografische segmentatie, worden veroorzaakt door de rubricering naar afzetgebied waar de verkoop is gerealiseerd.

De netto-omzet is inclusief EUR 40 miljoen (2008: EUR 4 miljoen) aan overheidssubsidies (in 2009 zijn tijdelijk exportsubsidies verstrekt). Deze overheidssubsidies hebben hoofdzakelijk betrekking op export van kaas, boter en melkpoeder en op verwerking van boter. De condities zijn vervuld en de verplichtingen inzake deze subsidies zijn voldaan.

4 Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten zijn begrepen opbrengsten uit hoofde van diensten voor derden, ontvangen huren, verzekeringsuitkeringen en verkoop van grond, gebouwen, installaties en bedrijfsonderdelen.

In het boekjaar zijn bedrijfsonderdelen verkocht waarop een boekwinst is gerealiseerd van EUR 3 miljoen (2008: EUR 7 miljoen). In deze transacties zijn per saldo EUR 25 miljoen activa en passiva betrokken (2008: nihil).

5 Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2009		2008	
		%		%
Melk ledenmelkveehouders	- 2.380	47	- 3.149	49
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	- 2.709	53	- 3.273	51
	- 5.089	100	- 6.422	100

6 Personeelskosten	2009		2008	
		%		%
Lonen en salarissen ²	- 625	76	- 629	79
Sociale lasten ²	- 105	13	- 106	13
Pensioenlasten	- 87	11	- 61	8
	- 817	100	- 796	100
Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's) ³		%		%
Consumer Products Europe	8.455	43	8.878	43
Consumer Products International	5.855	29	5.706	28
Cheese & Butter	2.572	13	2.603	13
Ingredients	2.454	12	2.337	11
Overige	698	3	1.044	5
	20.034	100	20.568	100

¹ De koers van 1 euro is uitgedrukt in genoemde valuta.

² In 2008 is een herrubricering (EUR 9 miljoen) toegepast tussen lonen en salarissen en sociale lasten.

³ De cijfers in de segmentatie per business group wijken af van de jaarrekening 2008, omdat er verschuivingen hebben plaatsgevonden met name tussen business group Consumer Products Europe en Consumer Products International.

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)	2009		2008	
Nederland	7.103	35	7.473	36
Duitsland	2.208	11	2.282	11
Rest van Europa	4.659	24	5.024	24
Azië	4.975	25	4.631	23
Overige	1.089	5	1.158	6
	20.034	100	20.568	100

7 Overige bedrijfslasten	2009	2008
Transportkosten	- 397	- 369
Reclame- en promotiekosten	- 352	- 339
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	- 245	- 274
Energie	- 218	- 241
Onderhouds- en reparatiekosten	- 136	- 147
Overige	- 469	- 426
	- 1.817	- 1.796

In de overige bedrijfslasten zijn opgenomen:

- kosten voor onderzoek en ontwikkeling voor een bedrag van EUR 55 miljoen (2008: EUR 51 miljoen);
- leasekosten voor een bedrag van EUR 16 miljoen (2008: EUR 19 miljoen), welke aangemerkt worden als operationele leasekosten;
- diverse overheidssubsidies voor een bedrag van EUR 7 miljoen (2008: EUR 14 miljoen). De condities zijn vervuld en de verplichtingen inzake deze subsidies zijn voldaan;
- afwaarderingen van grond, gebouwen, installaties en software voor een bedrag van EUR 27 miljoen (2008: EUR 10 miljoen);
- in de rubriek 'overige', incidentele kosten voor een bedrag van EUR 89 miljoen (2008: EUR 28 miljoen) voor herstructurerings- en fusiekosten.

- accountantskosten	2009	2008
	Totaal KPMG netwerk	Totaal KPMG en Deloitte netwerk
- onderzoek van de jaarrekening	- 1,8	- 3,3
- andere controleopdrachten	- 0,3	- 0,4
- adviesdiensten op fiscaal terrein	- 0,5	- 0,3
- andere niet-controlediensten	- 0,8	- 2,6
totaal	- 3,4	- 6,6

8 Financieringsbaten en -lasten	2009	2008
Rentebaten	8	6
Rentelasten	- 59	- 72
Lasten put-opties	- 11	- 34
Overige	3	- 4
	- 59	- 104

In de rentelasten is een bedrag van EUR 10 miljoen (2008: EUR 9 miljoen) opgenomen als gevolg van financiering door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. aan Koninklijke FrieslandCampina N.V.

9 Belastingen	2009	2008
Specificatie belastinglasten		
Acute belasting dit boekjaar	- 123	- 23
Latente belasting	85	8
	- 38	- 15
Specificatie latente belasting		
Grond, gebouwen en installaties	- 2	- 5
Immateriële activa	11	13
Uitkeringen aan personeel	15	- 4
Voorraden, debiteuren, verplichtingen en voorzieningen	- 4	- 5
Niet-gebruikte fiscale verliezen en faciliteiten	66	11
Overige	- 1	- 2
	85	8
Winst voor belastingen	220	150

	2009		2008	
	Bedrag	%	Bedrag	%
Belastingdruk				
Theoretisch belastingtarief Nederland	56	26	38	26
Effect afwijkende belastingtarieven in andere landen	7	3	5	3
Effect wijziging belastingtarief	- 5	- 3		
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	- 3	- 1	- 2	- 1
Bronbelasting op dividend	4	2	2	1
Niet aftrekbare kosten	17	8	3	2
Onbelaste baten	- 13	- 6	- 1	- 1
Waardering fiscale verliezen	- 29	- 13	- 13	- 9
Desinvestering dochterondernemingen			- 6	- 4
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	1		- 6	- 4
Overige	3	1	- 5	- 3
Effectieve belastingdruk	38	17	15	10

Het theoretisch belastingtarief is berekend door de winst voor belastingen te vermenigvuldigen met het van toepassing zijnde belastingtarief in Nederland van 25,5 procent.

De compensabele niet gewaardeerde verliezen bedragen ultimo 2009 EUR 102 miljoen (2008: EUR 118 miljoen). Deze niet gewaardeerde verliezen verstrijken binnen 5 jaar EUR 14 miljoen, tussen 5 en 10 jaar EUR 54 miljoen, na 10 jaar EUR 34 miljoen.

10 Voorgestelde bestemming winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap

De executive board heeft, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, voorgesteld de winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap geheel toe te voegen aan de ingehouden winst.

11 Aantal aandelen en winst per aandeel

De winst per aandeel toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap is berekend door de aan deze aandeelhouders toe te rekenen winst van het jaar te delen door het gewogen gemiddelde van het aantal geplaatste aandelen gedurende het jaar.

	2009	2008
Aantal aandelen Koninklijke FrieslandCampina N.V.	3.702.777	3.702.777
Per aandeel van EUR 100 (in euro's)		
Winst per aandeel	23,50	19,17

12 Grond, gebouwen en installaties

	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	468	915	73	15	1.471
(De-)consolidatie	6	3			9
Investerings	34	159	20	1	214
Desinvesteringen		- 7	- 1	- 2	- 10
Valuta-omrekenverschillen	- 1				- 1
Overboekingen	- 1	- 1		2	0
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop				- 2	- 2
Afschrijvingen	- 37	- 134	- 20		- 191
Waardeverminderingen	- 5	- 22			- 27
Boekwaarde einde boekjaar	464	913	72	14	1.463
Aanschafwaarde	1.004	2.727	273	43	4.047
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 540	- 1.814	- 201	- 29	- 2.584
Boekwaarde einde boekjaar	464	913	72	14	1.463

	2008				
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	500	968	75	18	1.561
(De-)consolidatie	- 1	- 1			- 2
Investerings	33	170	22		225
Desinvesteringen	- 9	- 9	- 2	- 4	- 24
Valuta-omrekenverschillen	- 6	- 13	- 2		- 21
Overboekingen	- 12	- 42	1	53	0
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop				- 51	- 51
Afschrijvingen	- 37	- 149	- 21		- 207
Waardeverminderingen		- 9		- 1	- 10
Boekwaarde einde boekjaar	468	915	73	15	1.471
Aanschafwaarde	983	2.618	262	59	3.922
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 515	- 1.703	- 189	- 44	- 2.451
Boekwaarde einde boekjaar	468	915	73	15	1.471

De afschrijvingen voor bedrijfsgebouwen variëren van 4% tot en met 10%, voor machines en installaties van 5% tot en met 20% en voor andere vaste bedrijfsmiddelen van 5% tot en met 33% per jaar.

De waardeverminderingen hebben voornamelijk betrekking op de afwaardering tot de getaxeerde opbrengstwaarde van gebouwen en installaties, in het kader van besluiten tot reorganisaties. In de winst- en verliesrekening zijn de waardeverminderingen begrepen in de overige bedrijfslasten.

De boekwaarde van gebouwen, machines en installaties waarop financiële leaseovereenkomsten van toepassing zijn bedraagt EUR 19 miljoen (2008: EUR 22 miljoen). In de boekwaarde per einde boekjaar is EUR 119 miljoen (2008: EUR 128 miljoen) aan vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering inbegrepen.

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 25 miljoen (2008: EUR 28 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in vaste bedrijfsmiddelen.

De in de investeringen begrepen gactiveerde rente bedraagt minder dan EUR 1 miljoen (2008: nihil).

13 Immateriële activa

	2009			
	Goodwill	Software	Overige	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	850	38	21	909
(De-)consolidatie			4	4
Investerings	5	13	4	22
Overboekingen	- 6		6	0
Desinvesteringen	- 8			- 8
Valuta-omrekenverschillen	- 4			- 4
Afschrijvingen		- 12	- 3	- 15
Waardeaanpassing verplichting inzake put optie	2			2
Boekwaarde einde boekjaar	839	39	32	910
Aanschafwaarde	1.007	142	46	1.195
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 168	- 103	- 14	- 285
Boekwaarde einde boekjaar	839	39	32	910

	2008			
	Goodwill	Software	Overige	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	869	32	25	926
Investerings	2	15		17
Overboekingen	1	1	- 2	0
Valuta-omrekenverschillen	- 8			- 8
Afschrijvingen		- 10	- 2	- 12
Waardeaanpassing verplichting inzake put optie	- 14			- 14
Boekwaarde einde boekjaar	850	38	21	909
Aanschafwaarde	1.087	140	25	1.252
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 237	- 102	- 4	- 343
Boekwaarde einde boekjaar	850	38	21	909

De afschrijving voor software bedraagt 20% tot 33% per jaar en voor overige immateriële activa 5% per jaar.

Voor de waardeaanpassing van de optieverplichting wordt verwezen naar noot 25.

De goodwill per business group is als volgt:

Consumer Products Europe
Cheese & Butter
Ingredients

2009	2008
777	787
4	1
58	62
839	850

Goodwill en andere immateriële activa met een onbeperkte levensduur worden jaarlijks getest op realiseerbare waarde per kasstroomgenererende eenheid of groep van kasstroomgenererende eenheden in het vierde kwartaal of, op een ander moment wanneer sprake is van een impairment trigger. Het niveau waarop de waarde van de goodwill wordt gevolgd en getest is in 2009 gewijzigd als gevolg van aanpassingen van de organisatie- en rapportagestructuur volgend op de fusie per jaareinde 2008. Met ingang van 2009 wordt de goodwill gevolgd en getest op het niveau van de business groups (zijnde groepen van kasstroomgenererende eenheden).

De belangrijkste aannames voor de jaarlijkse impairment test zijn omzetgroei en brutomarge, tezamen met de disconteringsvoeten voor het contant maken van de geprognoseerde kasstromen.

De toekomstige omzetgroei en bruto marge zijn gebaseerd op actuele ervaringen, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en marktconforme groeipercentages. De disconteringsvoeten zijn gebaseerd op opgaven van financiële adviseurs. De disconteringsvoeten (in overeenstemming met IAS 36.55 voor belasting) zijn bepaald per kasstroom genererende eenheid en bedragen 9,9% tot 17,0% (2008: 7,0% tot 14,3%).

De realiseerbare waarden (bedrijfswaarden) van de groepen van kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het budget 2010 en extrapolatie voor de 4 jaar daarna. Voor de periode na 2014 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte lange termijn inflatiepercentages van maximaal 2%.

De uitkomst van de impairment test is dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroom-genererende eenheden te boven gaan. Naast de impairment test is ook een gevoeligheidsanalyse van de belangrijke uitgangspunten uitgevoerd. Op basis van deze gevoeligheidsanalyse is geconcludeerd dat bij redelijke aanpassing van de uitgangspunten geen sprake is van impairments.

14 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

	2009	2008
Boekwaarde begin boekjaar	79	74
Investerings	3	5
Desinvesterings		- 2
Overgeboekt naar dochterondernemingen	- 5	
Valuta-omrekenverschillen	- 1	3
Resultaat	21	6
Ontvangen dividend	- 7	- 7
Boekwaarde einde boekjaar	90	79
Aandeel in resultaat	21	6
Aandeel in omzet	136	123
Aandeel in balans:		
Vaste activa	73	44
Vlottende activa	47	36
Eigen vermogen	65	26
Langlopende verplichtingen	22	20
Kortlopende verplichtingen	33	34

Voor de namen van de joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar de pagina's 86 en 87:

Belangrijkste dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen.

15 Overige financiële activa

	2009	2008
Verstrekke leningen	43	33
Effecten	8	4
Langlopende vorderingen	4	10
	55	47

De verstrekke leningen hebben betrekking op een lening aan de joint venture Great Ocean Ingredients Pty, een lening aan een minderheidsaandeelhouder en leningen aan overige derde partijen. De gemiddelde rentevergoeding van de leningen is ultimo 2009 5,5% (2008: 5,5%).

16 Voorraden	2009	2008
Grond- en hulpstoffen	224	250
Gereed product en handelsgoederen	593	710
	817	960

Van de voorraad gereed product en handelsgoederen is EUR 242 miljoen (2008: EUR 223 miljoen) gewaardeerd tegen lagere marktwaarde.

De totale afwaardering van voorraad gereed product en handelsgoederen naar marktwaarde bedraagt EUR 29 miljoen (2008: EUR 45 miljoen).

17 Handelsdebiteuren en overige vorderingen	2009	2008
Handelsdebiteuren	794	893
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren	- 19	- 18
Overige vorderingen	61	80
	836	955
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	50	76
	886	1.031
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren		
Begin boekjaar	- 18	- 24
Valuta-omrekenverschillen		1
Toevoegingen ten laste van de winst- en verliesrekening	- 7	- 3
Vrijgevallen ten gunste van de winst- en verliesrekening	2	2
Afboeking handelsdebiteuren	3	6
Ontvangen op reeds afgeboekte handelsdebiteuren	1	
Einde boekjaar	- 19	- 18
Overschrijding betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen		
Binnen betalingstermijn	711	782
Overschrijding minder dan 3 maanden	110	159
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	8	6
Overschrijding meer dan 6 maanden	7	8
	836	955

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

FrieslandCampina heeft met betrekking tot handelsdebiteuren onderpanden geaccepteerd, die kunnen worden verzilverd, verkocht of herverpand. De reële waarde van deze onderpanden bedraagt EUR 25 miljoen (2008: EUR 12 miljoen).

18 Liquide middelen	2009	2008
Deposito's	88	50
Overige liquide middelen	184	130
	272	180

Liquide middelen tot een bedrag van EUR 88 miljoen (2008: EUR 50 miljoen) staan niet ter vrije beschikking van de vennootschap, deze hebben geheel betrekking op deposito's.

19 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Activa aangehouden voor verkoop betreffen grond en gebouwen en installaties voor EUR 3 miljoen (2008: EUR 54 miljoen) en vlottende activa voor EUR 1 miljoen (2008: EUR 19 miljoen). De passiva aangehouden voor verkoop betreffen langlopende en kortlopende verplichtingen. De verkoop van deze activa en passiva zal binnen een jaar plaatsvinden.

De activa aangehouden voor verkoop hebben in 2009 met name betrekking op de locatie in Oud Gastel.

In 2008 zijn activa en passiva aangehouden voor verkoop als gevolg van de door de Europese Commissie gestelde voorwaarden om de fusie tussen Friesland Foods en Campina doorgang te laten vinden.

Dientengevolge is besloten dat de Friesland Foods Fresh activiteiten en een gedeelte van de kaasactiviteiten van Campina Holland Cheese moesten worden afgestoten. De activa en passiva van deze activiteiten waren opgenomen onder activa en passiva aangenomen voor verkoop.

	2009	2008
Begin boekjaar	73	24
(De-)consolidatie grond, gebouwen en installaties	- 53	
(De-)consolidatie overige activa	- 4	
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	2	51
Toevoeging vlottende activa	1	17
Desinvesteringen	- 1	- 20
Terugneming waardeverminderingen	- 14	1
Einde boekjaar	4	73

20 Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen

Er zijn verschillende toegezegd-pensioenregelingen, waarvan de verplichtingen voornamelijk betrekking hebben op de pensioenregelingen voor de Nederlandse en Duitse onderdelen. Deze regelingen betreffen voornamelijk een geïndexeerde middelloonregeling. Verder bestaat een aantal toegezegd-bijdrageregelingen voor zowel Nederlandse als buitenlandse activiteiten. De middelloonregeling voor de Nederlandse werknemers is verzekerd bij een ondernemingspensioenfonds en een verzekeringsmaatschappij. De bij de verzekeringsmaatschappij ondergebrachte pensioenregeling heeft een resultatendeling op basis van een gesepareerd beleggingsdepot en kent een vereiste dekkingsgraad van minimaal 115% (de ratio van de waarde van de belegde middelen en van de pensioenverplichtingen berekend volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract).

Eind 2009 bedroeg de dekkingsgraad van de bij de verzekeringsmaatschappij ondergebrachte pensioenregeling 117% (2008: 115%), waardoor de contractuele verplichting jegens de verzekeringsmaatschappij werd nagekomen. In 2008 zijn als gevolg van de definitieve afwikkeling van de overdracht van pensioenverplichtingen naar een andere verzekeringsmaatschappij en de premievrijmaking van pensioenverplichtingen van actieve deelnemers betrokken bij de verkoop van bedrijfsonderdelen een eenmalige last van EUR 5 miljoen, respectievelijk een eenmalige bate van EUR 6 miljoen verwerkt. Bovendien is in 2008 een indexatiekoopsom van EUR 14 miljoen voldaan aan het pensioenfonds Campina, die als eenmalige last met betrekking tot verstreken dienstjaren is verantwoord. Inzake de verkoop van bedrijfsonderdelen heeft in 2009 een inkoop van extra pensioenrechten plaatsgevonden voor een bedrag van EUR 3 miljoen.

De hierna opgenomen tabellen geven de veronderstellingen weer welke gehanteerd zijn bij het uitvoeren van de berekeningen voor de (mutaties in de) contante waarde van de pensioenaanspraken en de beleggingen en de betreffende onderdelen van de pensioenlasten, zoals verwerkt in de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

Veronderstellingen	2009	2008
Discontovoet	4,8 - 5,0%	5,5 - 5,7%
Leeftijdsafhankelijke salarisstijgingen	0,0 - 1,4%	0,0 - 1,4%
Looninflatie	2,6%	2,3%
Prijsinflatie	2,1%	1,8%
Indexatie		
- actieven	2,6%	2,3%
- inactieven en gepensioneerden	0,0 - 2,1%	0,0 - 1,8%
Stijging franchise	2,1%	1,8%
Pensioentafel	Pensioentafel	
2006	2006	
Verwachte opbrengst beleggingen in het boekjaar	5,4 - 5,7%	6,1 - 6,2%
Verwachte opbrengst beleggingen in het volgende boekjaar	5,5 - 5,7%	5,4 - 5,7%
Specificatie nog te betalen pensioenkosten ultimo boekjaar		
Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken	2.221	1.862
Marktwaaarde van de beleggingen	1.745	1.569
	476	293
Nog niet verwerkte actuariële resultaten einde boekjaar	- 283	- 115
Nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren	- 15	- 17
	178	161
Verloop van de post nog te betalen pensioenkosten		
Begin boekjaar	161	184
(De-)consolidatie	- 3	1
Jaarlast uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	74	43
Betaalde premies	- 55	- 65
Valuta-omrekenverschillen	1	- 2
	178	161
Gerubriceerd onder vaste activa	43	20
Gerubriceerd onder aangehouden voor verkoop		- 3
	221	178

	2009	2008
Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken		
Begin boekjaar	1.862	1.876
(De-)consolidatie	- 3	1
Toename contante waarde toegekende aanspraken	55	46
Kosten verstreken dienstjaren		15
Rente	103	100
Uitkeringen	- 75	- 65
Valuta-omrekenverschillen	1	- 2
Premievrij maken in verband met verkoop		- 6
Actuariel resultaat	278	- 103
Einde boekjaar	2.221	1.862
Gefinancierde pensioenaanspraken	2.031	1.676
Nog niet gefinancierde pensioenaanspraken	190	186
Einde boekjaar	2.221	1.862
Ontwikkeling van de marktwarde van de beleggingen		
Begin boekjaar	1.569	1.863
Verwachte opbrengst beleggingen	87	115
Ontvangen premies	55	65
Uitkeringen	- 75	- 65
Overdracht pensioenverplichtingen, koopsommen		- 4
Actuariel resultaat	109	- 405
Einde boekjaar	1.745	1.569
Nog niet verwerkte actuariële resultaten		
Begin boekjaar	- 115	189
Contante waarde toegekende pensioenaanspraken	- 278	103
Beleggingen	109	- 405
Realisatie	1	- 3
Vrijval in verband met overdracht pensioenverplichtingen		1
Einde boekjaar	- 283	- 115
Nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren		
Begin boekjaar	17	18
Afschrijving	- 2	- 1
Einde boekjaar	15	17
Pensioenlasten opgenomen in de winst- en verliesrekening		
Toename contante waarde van toegekende aanspraken	55	46
Kosten verstreken dienstjaren		15
Rente	103	100
Verwachte opbrengst beleggingen	- 87	- 115
Afschrijving kosten verstreken dienstjaren	2	1
Realisatie actuariële resultaten	1	- 3
Resultaat overdracht pensioenverplichtingen		5
Premievrij maken in verband met verkoop		- 6
In de winst- en verliesrekening opgenomen last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op IAS 19 basis	74	43
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegd-bijdrageregelingen en premies bedrijfstakpensioenregelingen	18	23
Aandeel werknemers in pensioenlasten	- 5	- 5
	87	61

De bedrijfstakpensioenregelingen zijn toegezegd-pensioenregelingen. De fondsen zijn echter niet in staat om de onderneming de noodzakelijke informatie te verschaffen. Dientengevolge zijn de premies van deze regelingen verantwoord als premies van toegezegd-bijdrageregelingen. De premies zullen als gevolg van de situatie op de financiële markten de komende jaren mogelijk op een hoger niveau liggen.

De onderneming verwacht in 2010 EUR 78 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen.

	2009	2008
Belangrijkste beleggingscategorieën in percentage van de marktwaarde van de totale beleggingen:		
Aandelen	36%	32%
Vastrentende waarden	58%	61%
Onroerend goed	2%	3%
Overige	4%	4%

De verwachte opbrengst van de beleggingen is bepaald op basis van het verwachte lange termijn rendement uitgaande van de lange termijn beleggingsstrategie en de verschillende beleggingscategorieën. Voor elke beleggingscategorie is een lange termijn beleggingsopbrengst verondersteld, rekening houdend met het lange termijn risico van de belegging, historische rendementen en marktverwachtingen. Het verwachte lange termijn rendement is bepaald als het gemiddelde van de lange termijn opbrengsten voor elke beleggingscategorie, gewogen naar de strategische asset allocatie.

Meerjarenoverzicht	2009	2008	2007
Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken	2.221	1.862	1.876
Marktwaarde van de beleggingen	1.745	1.569	1.863
Onderdekking	476	293	13
Actuariel resultaat op toegekende pensioenaanspraken (overschot)	- 278	103	337
Actuariel resultaat op beleggingen (tekort)	109	- 405	- 63

In het meerjarenoverzicht zijn slechts drie jaren opgenomen, omdat ex-Campina per 1 januari 2007 is overgegaan op IFRS.

21 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

	2009					
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeelsvergoedingen	Vorraden debiteuren derivaten verplichtingen en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	Overige
Activa per soort tijdelijk verschil						
Begin boekjaar	5	38	21	12	101	177
Opgenomen in winst-en verliesrekening		16	5	- 2	66	85
Opgenomen in eigen vermogen	- 2			7		5
Einde boekjaar	3	54	26	17	167	267
Passiva per soort tijdelijk verschil						
Begin boekjaar	40	29	18	6		104
Opgenomen in winst-en verliesrekening	2	5	- 10	2		0
Opgenomen in eigen vermogen	- 2					- 2
Valuta-omrekenverschillen						- 1
Einde boekjaar	40	34	8	8		101

2008

	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels- vergoedingen	Vorraden debiteuren derivaten verplichtingen en voor- zieningen	Niet- gerealiseerde verlies compensaties en faciliteiten	Overige	Totaal
Activa per soort tijdelijk verschil							
Begin boekjaar	6	21	15	16	91		149
Opgenomen in winst-en verliesrekening	- 1	17	6	- 4	10		28
Einde boekjaar	5	38	21	12	101		177
Passiva per soort tijdelijk verschil							
Begin boekjaar	37	26	8	11		46	128
Opgenomen in winst-en verliesrekening	3	3	10	- 5		- 35	- 24
Einde boekjaar	40	29	18	6		11	104

							2009	2008
		Bruto	Saldering	Netto	Bruto	Saldering	Netto	
In de balans als volgt opgenomen								
Latente belastingvorderingen		267	- 74	193	177	- 64	113	
Latente belastingverplichtingen		101	- 74	27	104	- 64	40	
Nettovordering				166			73	

De niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten zullen naar verwachting met toekomstige winsten kunnen worden gecompenseerd, deze verwachting is gebaseerd op lange termijn plannen.

22 Voorzieningen

							2009	2008
		Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal	
Begin boekjaar		12	9	21	31	23	54	
Toevoegingen ten laste van de winst- en verliesrekening		61	16	77	8	2	10	
Vrijgevallen ten gunste van de winst- en verliesrekening		- 9	- 3	- 12	- 8	- 15	- 23	
Ottrekkingen		- 4	- 3	- 7	- 19	- 1	- 20	
Einde boekjaar		60	19	79	12	9	21	
Langlopende voorzieningen		48	5	53	7	4	11	
Kortlopende voorzieningen		12	14	26	5	5	10	
		60	19	79	12	9	21	

Reorganisatiekosten

De voorzieningen reorganisatiekosten betreffende de herstructurering van productie- en verpakingslocaties gedurende de komende paar jaren. Daarbij zullen in totaal acht locaties worden gesloten. Bij Consumer Products Europe betreft het de locaties Elsterwerda en Kalkar in Duitsland en in Nederland de locaties Oud Gastel en Polderland, alsmede een deel van de locatie Leeuwarden. Bij Cheese & Butter betreft het de in Nederland gevestigde kaasverpakingslocaties in Drachten en Tilburg, alsmede de kaasproductiefaciliteiten in Tilburg en Dronrijp. Verder zal in België de productielocatie voor boterolie en roomproducten in Klerken worden gesloten. De voorzieningen reorganisatiekosten zullen resulteren in toekomstige uitgaande kasstromen. De langlopende voorzieningen zijn gediscoteerd met hantering van een discontopercentage van 7,6 procent. In 2008 hadden de voorzieningen reorganisatiekosten voornamelijk betrekking op een aantal projecten inzake beëindiging huurcontracten van locaties en inzake centrale stafdiensten.

Overige voorzieningen

Deze voorzieningen zijn gevormd voor verplichtingen waarvan de omvang of de kans op daadwerkelijk voorkomen op balansdatum onzeker is. Het tijdstip van de uitgaande kasstroom van deze voorzieningen is onzeker. Deze voorzieningen worden tegen de nominale waarde opgenomen, omdat de contante waarde niet materieel afwijkt. De langlopende voorzieningen hebben overwegend een middellang termijn karakter. In de overige voorzieningen is een bedrag van EUR 11 miljoen (2008: EUR 1 miljoen) begrepen inzake verlieslatende contracten.

23 Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Deze lening dient ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V. In 2009 is deze lening gewijzigd in een achtergestelde lening. De gemiddelde rentevergoeding over deze verplichting bedraagt 3,1% (2008: 5,0%).

24 Langlopende rentedragende verplichtingen**2009**

	Verplichtingen aan syndicaat krediet- instellingen	Verplichtingen aan institutionele beleggers	Overige verplichtingen aan krediet- instellingen	Overige verplichtingen	Totaal
Begin boekjaar	350	168	17	25	560
(De-) consolidaties			5	2	7
Verstrekkingskosten	400		1		401
Transactiekosten	- 11				- 11
Aflossingen	- 350			- 3	- 353
Amortisatie transactiekosten	1				1
Naar/van kortlopende verplichtingen aan financiers	4	- 73		- 1	- 70
Valuta-omrekenverschillen				1	1
Aanpassing vanwege rente/valutaswap		- 11			- 11
Einde boekjaar	394	84	23	24	525

Aflossingsschema en rentepercentages

	2011 - 2014	Na 2014	Totaal aflossing	Rente % ultimo
Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	394		394	6,2
Verplichtingen aan institutionele beleggers	84		84	3,5
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen	23		23	3,7
Overige verplichtingen	10	14	24	4,8
Totaal	511	14	525	5,6

2008

	Verplichtingen aan syndicaat krediet- instellingen	Verplichtingen aan institutionele beleggers	Overige verplichtingen aan krediet- instellingen	Overige verplichtingen	Totaal
Begin boekjaar	250	149	2	31	432
Verstrekkingskosten			16	3	19
Aflossingen			- 1	- 7	- 8
Naar/van kortlopende verplichtingen aan financiers	100			- 1	99
Valuta-omrekenverschillen				- 1	- 1
Aanpassing vanwege rente/valutaswap		19			19
Einde boekjaar	350	168	17	25	560

Aflossingsschema en rentepercentages

	2010 - 2013	Na 2013	Totaal aflossing	Rente % ultimo
Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	350		350	3,3
Verplichtingen aan institutionele beleggers	168		168	4,1
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen	17		17	4,0
Overige verplichtingen	15	10	25	5,9
Totaal	550	10	560	3,7

In augustus 2009 is met een syndicaat van kredietinstellingen overeenstemming bereikt over de herfinanciering van de kredietfaciliteit voor een bedrag van 1 miljard euro. Op 31 december 2009 is EUR 520 miljoen getrokken op de kredietfaciliteit. De gecommitteerde kredietfaciliteit loopt af in augustus 2012.

De belangrijkste voorwaarden met betrekking tot de kredietfaciliteit zijn:

- De ratio van de senior nettoschuld ten opzichte van EBITDA mag niet groter zijn dan 3:1. EBITDA is gedefinieerd als het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen plus dividend deelnemingen en exclusief bijzondere baten en lasten, plus de betaalde prestatietoelag.

- de ratio EBITDA ten opzichte van de rente moet ten minste 3,5 : 1 bedragen.

De senior nettoschuld betreft de langlopende rentedragende verplichtingen, verplichtingen aan financiers, het saldo van schuld aan en vorderingen op gelieerde ondernemingen minus liquide middelen. De senior nettoschuld bedraagt EUR 552 miljoen (2008: EUR 1.494 miljoen).

De rentevergoeding op verplichtingen aan het syndicaat van kredietinstellingen is door middel van een aantal interest rate swaps gefixeerd binnen een bandbreedte tussen 4,9% en 6,9%. Binnen deze bandbreedte varieert de rentevergoeding uitsluitend met de ratio nettoschuld ten opzichte EBITDA.

De verplichtingen aan institutionele beleggers bestaan uit onderhandse leningen ten bedrage van USD 112 miljoen (2008: USD 213 miljoen). Deze leningen zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs tegen de koers op balansdatum, gecorrigeerd met het nog te amortiseren verschil tussen de geamortiseerde kostprijs en de reële waarde naar aanleiding van het beëindigen van de reële waardeafdekking. Op deze verplichtingen wordt kasstroomhedge accounting toegepast, welke effectief is.

Door middel van cross currency interest rate swaps zijn de USD aflossings- en rentebetelingsverplichtingen omgezet in EUR verplichtingen. De USD leningen van 112 miljoen (2008: 213 miljoen) zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 95 miljoen (2008: EUR 181 miljoen).

De rente was tot en met november 2009 gelijk aan 6 maands Euribor plus een marge. Met ingang van december 2009 zijn de cross currency interest rate swaps aangepast en is de rente op de schulden aan de institutionele beleggers omgezet in een vaste rente.

In december 2009 is met institutionele beleggers een principe akkoord bereikt over de financiering van USD 155 miljoen en EUR 25 miljoen. De financiering zal naar verwachting in april 2010 ontvangen worden. Door middel van een cross currency interest rate swap zijn de USD aflossings- en rentebetelingsverplichtingen van deze schulden reeds omgezet in EUR verplichtingen met een vaste rente. De cross currency interest rate swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De cross currency interest rate 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 financiële convenanten met betrekking tot de onderhandse leningen zijn gelijk aan die van de kredietfaciliteit van het syndicaat van kredietinstellingen. Als aanvulling geldt echter:

- De ratio van de nettoschuld ten opzichte van EBITDA mag niet groter zijn dan 3,5:1. EBITDA is gedefinieerd als het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen plus dividend deelnemingen en exclusief bijzondere baten en lasten, plus de betaalde prestatietoeslag.

De nettoschuld komt overeen met de senior nettoschuld verhoogd met de (achtergestelde) lening van Zuivel-coöperatie FrieslandCampina U.A. De nettoschuld bedraagt EUR 842 miljoen (2008: EUR 1.494 miljoen).

Aan bovenstaande voorwaarden wordt voldaan. Indien niet aan de voorwaarden wordt voldaan, zijn de opgenomen bedragen onder de kredietfaciliteit en de onderhandse leningen opeisbaar.

Financiële leaseverplichtingen

Totaal verschuldigde leasetermijnen

Contante waarde leasetermijnen

Opgenomen onder 'Verplichtingen aan financiers'

	2009	2008
Totaal verschuldigde leasetermijnen	27	34
Contante waarde leasetermijnen	19	24
Opgenomen onder 'Verplichtingen aan financiers'	- 2	- 3
	17	21

Het bedrag ultimo boekjaar is opgenomen in 'Overige verplichtingen'. In de jaren 2011 tot 2014 wordt EUR 8 miljoen en na 2014 wordt EUR 9 miljoen afgelost. De gemiddelde rentevergoeding over deze verplichtingen bedraagt ultimo 2009 6,1% (2008: 6,2%).

In de verschuldigde leasetermijnen is in 2009 ten bedrage van EUR 21 miljoen (contante waarde EUR 15 miljoen) een samenwerkingsovereenkomst opgenomen met een derde partij voor de veredeling, opslag en verpakking van kaas. Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 2015.

25 Overige langlopende verplichtingen

De overige langlopende verplichtingen betreffen een verplichting inzake put-optie met betrekking DMV Fonterra Excipients GmbH & Co. KG.

Begin boekjaar

Toevoeging rente

Waardewijziging verwerkt via goodwill

Overboeking van/ naar kortlopende verplichtingen

Einde boekjaar

	2009	2008
Begin boekjaar	0	96
Toevoeging rente	4	5
Waardewijziging verwerkt via goodwill	2	- 14
Overboeking van/ naar kortlopende verplichtingen	87	- 87
Einde boekjaar	93	0

De verplichting inzake de put-optie is opgenomen op basis van de overeenkomst met Fonterra inzake DMV Fonterra Excipients. FrieslandCampina heeft de verplichting het 50% belang dat gehouden wordt door Fonterra over te nemen tegen tenminste de inbrengwaarde van Fonterra bij het aangaan van de joint venture in 2006. Deze optie kan in 2011 of 2013 door Fonterra worden uitgeoefend. Omdat de optie in 2009 kon worden uitgeoefend kwalificeerde de verplichting inzake de put-optie zich eind 2008 als kortlopend.

Op grond van IAS 32 dient deze optie verwerkt te worden alsof Fonterra de optie uit zal oefenen, waardoor een verplichting ontstaat welke bepaald is volgens de in de overeenkomst opgenomen exit clause. Deze verplichting is vervolgens contant gemaakt per balansdatum. Veranderingen in de waarde van de verplichting worden direct toegevoegd aan c.q. in mindering gebracht op de goodwill.

Als gevolg van de toepassing van de (anticipated) acquisition method, is DMV Fonterra Excipients voor 100% betrokken in de consolidatie zonder opname van een minderheidsbelang in balans en winst- en verliesrekening. De aan Fonterra uitgekeerde dividenden zijn opgenomen onder de financieringslasten, als vergoeding aan de houder van de put-optie.

Bij het opmaken van de jaarrekening heeft het management van de onderneming geen enkele indicatie dat Fonterra gebruik zou willen maken van het optierecht. De eerstvolgende uitoefendatum van de optie is 1 juni 2011.

26 Verplichtingen aan financiers	2009	2008
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen	70	1
Rekening courant banken	239	683
	309	684

Onder 'Rekening courant banken' is ultimo 2009 een bedrag van EUR 120 miljoen opgenomen dat kortlopend is getrokken op de onder 'Langlopende rentedragende verplichtingen' genoemde gecommiteerde kredietfaciliteit van 1 miljard euro.

Het overig deel van 'Rekening courant banken' heeft overwegend betrekking op ongecommiteerde kredietfaciliteiten bij banken. Hieronder zijn tevens van niet-bankiers opgenomen kasgeldleningen begrepen.

De gemiddelde rentevergoeding over de verplichting ultimo 2009 bedraagt 3,8% (2008: 4,5%).

27 Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2009	2008
Verplichtingen aan ledenmelkveehouders	345	355
Handelscrediteuren	604	588
Verplichtingen terzake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	34	37
Verplichting inzake put-optie	6	87
Overige verplichtingen	360	346
	1.349	1.413

De handelscrediteuren en overige verplichtingen zijn niet rentedragend en hebben over het algemeen een betalingstermijn van 10 tot 90 dagen. Uitgezonderd hiervan is een deel van de verplichting aan ledenmelkveehouders welke wordt betaald in de maand mei volgend op het boekjaar.

Voor toelichting op de verplichting inzake de put-optie DMV Fonterra Excipients wordt verwezen naar noot 25.

28 Verplichting aan gelieerde ondernemingen

De kortlopende verplichting betreft een rekening courant stand waarover geen rente wordt vergoed.

29 Zekerheden

Voor langlopende rentedragende verplichtingen en kortlopende verplichtingen aan financiers zijn geen zakelijke zekerheden gesteld, anders dan vermeld onder financiële leaseverplichtingen (noot 33).

30 Niet uit de balans blijvende verplichtingen	2009			
	2010	2011 - 2014	Na 2014	Totaal
Garanties ten behoeve van derden	35	1	4	40
Leaseverplichtingen	15	24	2	41
Huurverplichtingen	13	35	13	61
Aankoopverplichtingen vaste activa	25			25
Overige verplichtingen	6	6	2	14
	94	66	21	181
	2008			
	2009	2010 - 2013	Na 2013	Totaal
Garanties ten behoeve van derden	6	11	13	30
Leaseverplichtingen	16	33	2	51
Huurverplichtingen	17	38	24	79
Aankoopverplichtingen vaste activa	28			28
Overige verplichtingen	1			1
	68	82	39	189

De garanties ten behoeve van derden hebben voornamelijk betrekking op afgegeven garanties in verband met ontvangen exportsubsidies.

Een derde partij heeft van FrieslandCampina, onder bepaalde voorwaarden, het recht verworven indirect 4% van de aandelen in PT Frisian Flag Indonesia te verwerven in de periode van 2007 tot en met 2011 en een aanvullende indirecte 4% in de periode van 2012 tot en met 2015. In 2007 tot en met 2009 is geen gebruik gemaakt van de optie.

In het kader van de fusie Friesland Foods en Campina zijn jegens de Europese Commissie twee verplichtingen aangegaan met het doel de hoeveelheid te verwerken boerderijmelk door FrieslandCampina in Nederland met 1,2 miljard kilogram per jaar te verminderen.

De eerste verplichting houdt in dat aan leden-melkveehouders van FrieslandCampina 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 boerderijmelk beschikbaar moet worden gesteld aan kopers die beschikken over een zuivelfabriek en die verse zuivelproducten, Nederlandse natuurgerijpte kaas of een van deze producten in combinatie met andere zuivelproducten produceren. Kopers kunnen deze melk alleen verwerven voor uitbreiding van productie in bestaande fabrieken, productie in nieuwe fabrieken, alsmede ten behoeve van de in het kader van de overeenkomst met de Europese Commissie door FrieslandCampina afgestoten productiebedrijven te Nijkerk (verse zuivelproducten) en Bleskensgraaf (kaas). De melk wordt beschikbaar gesteld via een onafhankelijke stichting. De prijs voor de melk is de garantieprijs (welke FrieslandCampina maandelijks betaalt voor melk geleverd door haar leden-melkveehouders) geldend in de maand van levering. Op deze prijs is gedurende de eerste vijf jaren na het effectief worden van de verplichting een korting van toepassing van 1 procent.

De verplichtingen blijven van toepassing totdat leden-melkveehouders met een melkvolume van 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.

Met Rabobank is in het kader van de interne markt voor ledenobligaties-vrij een liquiditeitsovereenkomst afgesloten. In het geval dat het aanbod van ledenobligaties-vrij de vraag op de interne markt voor ledenobligaties-vrij overschrijdt, zal Rabobank tot een maximum van EUR 50 miljoen het meerdere voor haar rekening opnemen.

31 Transacties met verbonden partijen

Tussen de aandeelhouder Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en dochteronderneming FrieslandCampina Nederland B.V. is overeengekomen dat laatstgenoemde de door de coöperatie aangeboden ledenmelk afneemt. In 2009 was dit 8,7 miljard kilogram (2008: 8,6 miljard kilogram). De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van de melkprijzen van Duitsland, Nederland, Denemarken en België, welke in totaal 46 miljard kilogram melk vertegenwoordigd. De aldus berekende melkprijs wordt gegarandeerd en wordt derhalve de garantieprijs genoemd. Op basis van het huidige winstbestemmingsbeleid ontvangen de leden als melkprijs nog een toeslag van 25% van het resultaat dat ontstaat wanneer de garantieprijs als kosten van de melk wordt ingezet. Daarnaast wordt 15% van voornoemde resultaat gereserveerd op naam (ledenobligaties). Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft een lening van EUR 25 miljoen verstrekt aan de joint venture Great Ocean Ingredients. Voor beloningen van het management wordt verwezen naar noot 36.

32 Financiële instrumenten en derivaten

Een toelichting op de doelstelling, gedragslijnen en beleid met betrekking tot het gebruik van derivaten en andere financiële instrumenten in de activiteiten van de onderneming is opgenomen bij noot 33.

Boekwaarden en reële waarden van de financiële instrumenten	2009		2008	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Activa				
Overige financiële activa	55	55	47	47
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	886	886	1.031	1.031
Derivaten	3	3	8	8
Vorderingen op gelieerde ondernemingen	17	17		
Liquide middelen	272	272	180	180
Passiva				
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	290	290	400	400
Langlopende rentedragende verplichtingen	525	529	560	560
Overige langlopende verplichtingen	93	93		
Verplichtingen aan financiers	309	313	684	684
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	1.349	1.349	1.413	1.413
Derivaten	71	71	59	59
Verplichting aan gelieerde ondernemingen	8	8	30	30

De reële waarde is het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen of verplichtingen waren afgewikkeld op de balansdatum, zonder verdere verplichtingen. De reële waarde van derivaten wordt voor wat betreft valutatermijncontracten berekend door vergelijking met actuele termijnkoersen van contracten voor gelijke resterende looptijden. De reële waarde van de financiële instrumenten in bovenstaand overzicht gewaardeerd volgens de methode van reële waarde met waardemutatie door de winst-en verliesrekening zijn niveau 2 waarderingsmethoden. Laatste genoemde financiële instrumenten betreffen gepassiveerde derivaten met een negatieve waarde van EUR 2 miljoen (2008: geactiveerde derivaten ter waarde van EUR 5 miljoen).

Voor wat betreft renteswap-contracten wordt het bepaald door berekening van de contante waarde op basis van actuele marktgegevens. De reële waarde van alle andere posten is bepaald op de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen tegen gangbare discontovoeten.

Afdekingactiviteiten	2009		2008	
	Contract- volume ultimo	Reële waarde ultimo	Contract- volume ultimo	Reële waarde ultimo
Reële waardeafdekking				
Cross currency interest rate swaps			181	- 12
Kasstromen afdekking				
Cross currency interest rate swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen	289	- 28		
Interest rate swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen	600	- 37	650	- 35
Constant maturity swap voor fixering van rente op langlopende verplichtingen	100	- 2	100	- 1
Overige derivaten geactiveerd	89	3	46	3
Overige derivaten gepassiveerd	71	- 2	140	- 11
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast				
Geactiveerd	14		67	5
Gepassiveerd	58	- 2	53	
	Contract- volume ultimo	Reële waarde ultimo		Reële waarde ultimo
Totaal derivaten				
Geactiveerd		3		8
Gepassiveerd		71		59
Afdekking netto-investering in een buitenlandse eenheid				
Rekening-courant verplichting	9	- 9		

Reële waardeafdekking

FrieslandCampina had cross currency interest rate swaps afgesloten voor opgenomen leningen van USD 213 miljoen waardoor de USD aflossings- en rentebetelingsverplichtingen aan institutionele beleggers waren omgezet in EUR verplichtingen en de vaste rente was omgezet in variabele rente.

Kasstromen afdekking

Ten behoeve van opgenomen leningen van USD 213 miljoen en voor in 2010 op te nemen leningen van USD 155 miljoen, zijn cross currency interest rate swaps afgesloten, waardoor de USD aflossings- en rentebetelingsverplichtingen aan institutionele beleggers zijn omgezet in EUR verplichtingen.

De interest rate swaps en constant maturity swap zijn afgesloten om de variabele renteverplichtingen op de langlopende verplichtingen om te zetten in vaste renteverplichtingen.

De overige geactiveerde derivaten betreffen de afdekking van verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van exportopbrengsten voor een bedrag van USD 195 miljoen (2008: USD 227 miljoen) en uit hoofde van importbetalingen voor een bedrag van HKD 258 miljoen (2008: HKD 264 miljoen).

Voor genoemde afdekkingen, waarop hedge accounting wordt toegepast, wordt conform IAS 32/39 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en gedurende de looptijd effectiviteitstesten plaats. Deze afdekkingen zijn effectief gebleken.

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

Deze derivaten zijn afgesloten tegenover gecontracteerde verkopen, respectievelijk inkopen, openstaande debiteuren, openstaande crediteuren en banksaldi. De mutaties in de waarde van deze derivaten worden grotendeels gecompenseerd door tegenovergestelde waardemutaties op de debiteuren, crediteuren en banksaldi. Er is hier sprake van hedge instrumenten en dus niet van speculatieve instrumenten.

Afdekking netto-investering in een buitenlandse eenheid

Ter afdekking van koersrisico op de netto investering in een buitenlandse dochteronderneming wordt een financiering opgenomen in rekening courant in de valuta van de netto investering. Hierop wordt hedge accounting toegepast en wordt conform IAS 32/39 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en gedurende de looptijd effectiviteitstesten plaats.

Vervalschema derivaten	2009			2008		
	2010	2011 - 2014	Contract- volume ultimo Na 2014	2009	2010 - 2013	Contractvolume ultimo Na 2013
Reële waardeafdekking						
Cross currency interest rate swaps					181	
Kasstromen afdekking						
Cross currency interest rate swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen	86	95	108			
Interest rate swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen	200	400		50	600	
Constant maturity swap voor fixering van rente op langlopende verplichtingen		100			100	
Overige derivaten geactiveerd	89			46		
Overige derivaten gepassiveerd	71			140		
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast						
Geactiveerd	14			67		
Gepassiveerd	58			53		
Derivaten met betrekking tot valutarisico's			Ultimo 2009			Ultimo 2008
			Vooruit- gekochte valuta EUR		Vooruitgekochte valuta EUR	Vooruitverkochte vreemde valuta
Contractvolumes						
Amerikaanse dollar			165		258	365
Hong Kong dollar			24		23	264
Engelse pond			17		27	23
			206		308	
Derivaten voor afdekking van rente- en valutarisico van langlopende rentedragende verplichtingen			2009			2008
Contractvolume in EUR						
Euro			700			750
Amerikaanse dollar			289			181

33 Financieel risicomanagement: doelstellingen en beleid

De voornaamste financiële instrumenten van FrieslandCampina, naast derivaten, bestaan uit leningen van kredietinstellingen en institutionele beleggers, perpetuele obligaties en liquide middelen. Het voornaamste doel van deze financiële instrumenten is om op een gediversificeerde wijze fondsen van verschillende markten en investeerders aan te trekken ten behoeve van de financiering van FrieslandCampina activiteiten. FrieslandCampina heeft verscheidene andere financiële instrumenten, zoals handelsdebiteuren en -crediteuren die rechtstreeks voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten. FrieslandCampina volgt nauwgezet de marktrisico's verbandhoudende met alle financiële instrumenten. Er vinden ook derivatentransacties plaats, voornamelijk valutatermijntransacties en renteswaps. Het doel is het beheersen van de valuta- en renterisico's voortvloeiende uit FrieslandCampina activiteiten en financiering daarvan. Het is, en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen. De voornaamste risico's voortvloeiend uit de financiële instrumenten zijn vreemde valuta-, rente-, liquiditeits- en kredietrisico's. FrieslandCampina heeft beleid vastgesteld om genoemde risico's te beheersen.

Valutaschommelingen

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 concernbeleid 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. De koersrisico's, voortvloeiende uit investeringen in buitenlandse dochterondernemingen en deelnemingen worden niet afgedekt, met uitzondering van een investering in een dochteronderneming in Griekenland. Door dochterondernemingen in het buitenland zoveel mogelijk te financieren in lokale valuta van het betreffende land wordt het risico voortkomend uit de valutaire 'mismatch' tussen activa en passiva beperkt. De solvabiliteitseis die FrieslandCampina aan buitenlandse dochterondernemingen stelt, brengt echter een zeker valutakoersrisico met zich mee.

Vorderingen en verplichtingen in andere valuta dan de lokale valuta	2009		2008	
	Vorderingen en liquide middelen	Verplichtingen	Vorderingen en liquide middelen	Verplichtingen
Amerikaanse dollar	34	34	41	54
Euro	23	32	11	70
Hongaarse forint		1	8	1
Engelse pond	5		5	1
Nieuw-Zeelandse dollar			3	15
Indonesische rupiah	3			

De vermelde bedragen zijn de liquide middelen, vorderingen en verplichtingen in andere dan de lokale verslaggevingsvaluta na aftrek van de bedragen waarvan het koersrisico is afgedekt door middel van derivaten.

FrieslandCampina is hoofdzakelijk gevoelig voor koersschommelingen van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro als gevolg van verkopen in dollars. In onderstaande opstelling is de invloed weergegeven welke 10% versterking van de koers van de Amerikaanse dollar heeft op de waardering van monetaire activa en passiva per jaareinde die luiden in Amerikaanse dollars. Een koersmutatie met 10% wordt als een reële mogelijkheid verondersteld. De invloed blijkt uit een wijziging van de winst en van het eigen vermogen. Een positief getal houdt in een toename van de winst en van het bedrag van de eigen vermogenscomponent 'Reserve inzake kasstroomafdekkingen', terwijl een negatief getal een afname inhoudt.

	2009	2008
Invloed op:		
Winst voor belasting	0	- 1
Eigen vermogenscomponent reserve inzake kasstroomafdekkingen	- 14	- 18

Bij 10% verzwakking van de koers van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro zijn bovenstaande bedragen voor 2009 respectievelijk nihil en EUR + 11 miljoen. De invloed op de winst betreft voornamelijk mutaties in de reële waarde van monetaire activa en verplichtingen. De invloed op de eigen vermogenscomponent 'Reserve inzake kasstroomafdekkingen' betreft de waardering van derivaten voor kasstroomafdekkingen.

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 de leningenportefeuille aan te laten sluiten bij het beoogde renterisicoprofiel.

Renteopbouw van de financiële verplichtingen	2009		2008	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Vast percentage	192	893	611	1.000
Variabel percentage	940	239	1.063	674
	1.132	1.132	1.674	1.674

Onderstaande gevoeligheidsanalyse is 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.

In de opstelling is een stijging of daling van 50 basispunten gehanteerd als een reëel mogelijke mutatie van de rentetarieven. Een stijging of daling met 50 basispunten heeft onderstaande invloed, waarbij stijging van de tarieven leidt tot een negatief effect en een daling tot een positief effect op de winst.

	2009	2008
Invloed op:		
Winst voor belasting	0	2

De invloed wordt veroorzaakt door financiële instrumenten met variabele rentetarieven.

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 gedekt te zijn door lange termijn leningen en toegezegd gecommiteerde kredietfaciliteiten. Ultimo 2009 is deze dekking volledig. FrieslandCampina beheerst haar liquiditeitsrisico vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommiteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 1.181 miljoen (2008: EUR 1.231 miljoen), die zullen aflopen in het derde kwartaal van 2012 en in het tweede kwartaal van 2010. Van deze faciliteiten is eind 2009 EUR 480 miljoen (2008: EUR 270 miljoen) niet benut.

Onderstaande tabel is een overzicht van de vervalddata van de financiële verplichtingen van op basis van contractuele nominale betalingen inclusief gerelateerde renteverplichtingen.

Kasstromen financiële verplichtingen	2009			
	2010	2011 - 2014	Na 2014	Totaal
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	- 9	- 326		- 335
Langlopende rentedragende verplichtingen	- 55	- 557	- 10	- 622
Overige langlopende verplichtingen		- 93		- 93
Verplichtingen aan financiers	- 309			- 309
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	- 1.349			- 1.349
Verplichting aan gelieerde ondernemingen	- 8			- 8
Operationele lease	- 15	- 24	- 2	- 41
Huurverplichtingen	- 13	- 35	- 13	- 61
Investeringsverplichtingen	- 25			- 25
	- 1.782	- 1.035	- 25	- 2.843
	2008			
	2009	2010 - 2013	Na 2013	Totaal
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	- 20	- 480		- 500
Langlopende rentedragende verplichtingen	- 26	- 579	- 12	- 617
Verplichtingen aan financiers	- 684			- 684
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	- 1.413			- 1.413
Verplichting aan gelieerde ondernemingen	- 30			- 30
Operationele lease	- 16	- 33	- 2	- 51
Huurverplichtingen	- 17	- 38	- 24	- 79
Investeringsverplichtingen	- 28			- 28
	- 2.234	- 1.130	- 38	- 3.402

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 en financiële tegenpartijen. De afnemers van FrieslandCampina bestaan in het algemeen uit gerespecteerde partijen met wie een langdurige relatie wordt onderhouden. De kredietpositie van afnemers die als minder kredietwaardig worden beschouwd of die onderhevig zijn aan politieke transferrisico's wordt afgedekt door documentair krediet of door kredietverzekering conform het risicomanagementbeleid van FrieslandCampina. 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. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar noot 17.

Liquide middelen worden zoveel mogelijk aangehouden bij eerste klas internationale banken, dat wil zeggen banken met minstens een kredietgradatie van 'single A'. Daar waar liquide middelen worden aangehouden door dochterondernemingen in politiek minder stabiele landen, zijn deze activa onderhevig aan locale landenrisico's.

Om deze risico's zoveel mogelijk te beperken, past FrieslandCampina een actief dividendbeleid toe met betrekking tot die dochterondernemingen. Derivaten worden alleen verhandeld met financiële instituten met een hoge kredietbeoordeling, dat wil zeggen met een kredietgradatie van minstens 'double A'. Het maximale kredietrisico van FrieslandCampina met betrekking tot deze instrumenten is gelijk aan de actuele balanswaarde.

Beheersing vermogensrisico's

FrieslandCampina beheert zijn vermogen ten einde een goede kredietwaardigheid te onderhouden (investment grade volgens relevante financiële partijen) en ervoor zorg te dragen dat de continuïteit van dochterondernemingen als going concern wordt zeker gesteld. In dit kader hanteert FrieslandCampina richtlijnen voor de solvabiliteitsratio's van diverse types dochterondernemingen. De kapitaalstructuur van FrieslandCampina bestaat uit verplichtingen waaronder langlopende rentedragende verplichtingen en verplichtingen aan financiers alsmede uit eigen vermogen in de vorm van eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap, waaronder ledenobligatieleningen en perpetuele obligatielening en uit minderheidsbelangen. Voor de financiële convenanten wordt verwezen naar noot 24.

34 Acquisities

	2009	2008
Reële waarde verworven netto-vermogenswaarde		
Goodwill	10	2
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen	2	
Investering in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	3	5
	15	7
Kasstroom op acquisities is als volgt:		
Kasbetalingen	- 15	- 7

In 2008 heeft FrieslandCampina kapitaal gestort in de in 2007 opgerichte joint venture Great Ocean Ingredients Pty Limited, Allansford, Victoria Australia.

35 Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

Reserve inzake kasstroomafdekkingen

De reserve inzake kasstroomafdekkingen bevat de veranderingen in de reële waarde van de effectief dekkende renteswaps, alsmede ongerealiseerde resultaten op afdekkingen van vreemde valuta.

Reserve valuta-omrekenverschillen

De reserve valuta-omrekenverschillen betreft de in het verleden opgebouwde verschillen inzake valutawaarderingsverschillen van dochterondernemingen, alsmede valutawaarderingsverschillen van aan dochterondernemingen verstrekte leningen.

Ingehouden winst

De ingehouden winst betreft het saldo van de in het verleden behaalde winsten die niet uitgekeerd zijn aan de aandeelhouders.

Krachtens statutaire bepalingen kan tot dividenduitkering worden besloten, indien en voor zover het eigen vermogen groter is dan het bedrag van het geplaatste aandelenkapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

De reserve inzake kasstroomafdekkingen en de reserve valuta-omrekenverschillen zijn wettelijke reserves en derhalve niet uitkeerbaar.

Perpetuele obligatielening

In 2003 is een 7,125% perpetuele cumulatieve achtergestelde obligatielening van nominaal EUR 125 miljoen geplaatst. Het effectieve rentepercentage is 7,33%, gebaseerd op amortisatie van emissiekosten en ontvangen agio. De rente wordt als winst toe te rekenen aan verstrekke van de perpetuele obligatielening verwerkt. De obligaties zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Er is geen aflossingsverplichting, maar wel bestaat de mogelijkheid om op 2 juni van elk jaar de obligaties volledig af te lossen. Koninklijke FrieslandCampina N.V. dient hierover de houders van de obligaties minimaal 30 dagen en maximaal 60 dagen van tevoren in kennis te stellen. De obligaties zijn achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige schuldeisers, voor zover die niet achtergesteld zijn.

Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan de jaarlijkse coupondatum geen prestatietoeslag heeft uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer prestatietoeslag wordt uitgekeerd.

Ledenobligatieleningen

De ledenobligatieleningen zijn geplaatst bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. als ook bij haar leden. De ledenobligatielening die geplaatst is bij de Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is qua bedrag gelijk aan de door de zuivelcoöperatie aan haar leden verstrekte ledencertificaten.

Opbouw ledenobligaties	2009			2008		
	Nominaal	Rente	Totaal	Nominaal	Rente	Totaal
Ledenobligaties ledenmelkveehouders	501	9	510	355	12	367
Ledenobligaties Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	349	9	358	432		432
	850	18	868	787	12	799

36 Bezoldiging raad van commissarissen en executive board

	2009	2008
Raad van commissarissen		
Korte termijn beloningen	0,9	1,4
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	0,1	0,4
	1,0	1,8
Executive board		
Korte termijn personeelsbeloningen	4,4	4,2
Lange termijn personeelsbeloningen	1,2	1,6
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	1,1	1,1
Pensioenregelingen	0,1	0,6
	6,8	7,5

37 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 31 december 2009 is overeenstemming bereikt over de verkoop van de farmaceutische lactose activiteiten van FrieslandCampina Domo aan DMV-Fonterra Excipients. De verkoop zal naar verwachting in het eerste halfjaar van 2010 worden geëffectueerd. De verkooptransactie zal niet tot een resultaat voor FrieslandCampina leiden aangezien DMV-Fonterra Excipients onderdeel uitmaakt van de consolidatiekring.

Belangrijkste dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen ¹

per 31 december 2009

Nederland

DMV-Fonterra Excipients B.V., Rosmalen (50%) ²
Ecomel B.V., Rosmalen
Friese Ekologische Zuivel B.V., Drachten
Friesland Brands B.V., Leeuwarden
FrieslandCampina Cheese & Butter B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Consumer Products Europe B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Consumer Products International B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Creamy Creation B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Dairy Feed B.V., Amersfoort
FrieslandCampina DMV B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Domo B.V., Amersfoort
FrieslandCampina International Holding B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Kaaspakhuizen B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Kievit B.V., Meppel
FrieslandCampina Nederland B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Nederland Holding B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Riedel B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Valess B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Werknemers B.V., Amersfoort
K.H. de Jong's Exporthandel B.V., Leeuwarden
Kaashandel Culemborg B.V., Hardinxveld-Giessendam

België

FrieslandCampina Belgium N.V., Aalter
Friesland Foods België/Belgique N.V./S.A., Bornem
Campina Milk Fat Products N.V., Houthulst
FrieslandCampina Cheese N.V., Aalter
FrieslandCampina Professional N.V., Lummen

Duitsland

CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs AG, Heilbronn (94,5%)
DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG, Heilbronn (50%) ²
Friesland Foods Deutschland GmbH, Kalkar (94,9%)
FrieslandCampina Cheese GmbH, Essen
FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn
FrieslandCampina Professional GmbH, Aken
Sahnmolkerei Hubert Wiesehoff GmbH, Schoppingen (49%)
Satro GmbH, Lippstadt

Frankrijk

France Crème S.A.S., Saint-Paul-en-Jarez
Friesland Foods Cheese France S.A.S., Sénas
FrieslandCampina France S.A.R.L., Saint-Paul-en-Jarez
Société Industrielle Fromagère S.A.S.U., Charmoille

Griekenland

Campina Hellas A.E., Maroussi, Athens
FrieslandCampina Hellas S.A., Maroussi, Athens

Groot-Brittannië

Campina UK Ltd, Horsham

Hongarije

FrieslandCampina Hungária zRt, Debrecen

Italië

FrieslandCampina Italy S.r.l., Calderara di Reno (BO)

Oostenrijk

FrieslandCampina Austria GmbH, Stainach

Roemenië

Napolact S.A., Cluj-Napoca (91,4%)
S.C. Friesland Romania S.A., Satu Mare (99,9%)
S.C. Industrializarea Laptelui Mures S.A., Tirgu-Mures (90,3%)

Rusland

Campina OOO, Moskou

Spanje

FrieslandCampina Iberia, S.L.U., Barcelona
Friesland Foods Canarias S.A., Las Palmas
Friesland Foods Cheese Ibérica S.L., Barcelona

China

DMV International Ltd, Hong Kong
FrieslandCampina (Hong Kong) Limited, Hong Kong

Indonesië

PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (78,1%)
PT Kievit Indonesia, Jakarta

Maleisië/Singapore

Dutch Lady Milk Industries Berhad, Petaling Jaya (50,1%)
FrieslandCampina (Singapore) Pte Ltd, Singapore

Saoedi-Arabië

Friesland Arabia Ltd, Jeddah

Thailand

Campina (Thailand) Ltd, Bangkok (74,3%)
Foremost Dairies Co (Bangkok) Ltd, Bangkok (99,6%)
Friesland Foods Foremost (Thailand) Public Company Ltd., Bangkok (99,6%)

Vietnam

Campina Vietnam Co. Ltd, Ho Chi Minh City
FrieslandCampina HaNam Company Limited, Phu Ly (70%)
FrieslandCampina Vietnam Company Limited, Binh Duong province (70%)

Ghana

Friesland Ghana Ltd, Accra

Nigeria

FrieslandCampina WAMCO Nigeria Plc, Lagos (54,5%)

Curacao / Netherlands Antilles

DMV-Vitalus Ingredients N.V., Curacao (50%) ²

USA

Creamy Creation LLC, Wilmington
DMV USA LP, Wilmington

Nieuw Zeeland

DMV-Fonterra Excipients (NZ) Ltd, Auckland (50%) ²

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen ³

Betagen Holding Ltd, Hongkong, China (50%)
Coöperatieve Zuivelinvesteerdere U.A. , Oudenhorn (49%)
CSK Food Enrichment B.V., Leeuwarden, Nederland (82,33%)
El Castillo Debic Food Service S.L., Barcelona, Spanje (50%)
Great Ocean Ingredients Pty Limited, Allansford, Victoria, Australia (50%)
Het Kaasmerk B.V., Leiden, Nederland (74,48%)
Unifine Debic - Ingredientes de Pastelaria S.A., Lissabon, Portugal (50%)

¹ Voor zover niet anders vermeld bedraagt het belang 100%.

² In deze vennootschappen heeft FrieslandCampina een beleidsbepalende invloed.

³ Voor de genoemde joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed.

Enkelvoudige balans ¹

Per 31 december, voor winstbestemming, in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Activa

Vaste activa

Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	1.481	1.096
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	797	1.483
Latente belastingvorderingen	(4)	7	2
		2.285	2.581

Viottende activa

Vorderingen op dochterondernemingen	(5)	772	300
Derivaten		6	15
Liquide middelen		9	14
		787	329

Totaal activa

3.072 2.910

Passiva

Eigen vermogen

Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	(6)	1.652	1.395
---	-----	-------	-------

Langlopende verplichtingen

Derivaten		31	21
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	(7)	290	400
Langlopende rentedragende verplichtingen	(8)	478	519
		799	940

Kortlopende verplichtingen

Verplichtingen aan financiers		223	274
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		2	8
Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen	(9)	390	278
Derivaten	(10)	6	15
		621	575

Totaal passiva

3.072 2.910

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Resultaat uit deelnemingen	144	113
Financieringsbaten en -lasten	- 9	- 3
Overige resultaten	1	- 1
Winst	136	109

¹ Voor de toelichting zie pagina 89 tot en met 93

1 Algemeen**Grondslagen en toelichting**

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Nederlandse wet- en regelgeving. Daarbij is gebruik gemaakt van de faciliteit, die artikel 362 lid 8, Titel 9 Boek 2 BW biedt, om in de enkelvoudige jaarrekening dezelfde grondslagen toe te passen als in de geconsolideerde jaarrekening. Voor de grondslagen ten aanzien van de waardering van activa en passiva en voor de opstelling van de winst- en verliesrekening wordt verwezen naar het op pagina 55 tot en met 63 opgenomen onderdeel 'Grondslagen'. 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 geconsolideerde deelnemingen geschiedt tegen nettovermogenswaarde. Voor ingehouden winsten van deelnemingen waar de uitkering aan restricties onderhevig is, wordt een wettelijke reserve deelnemingen aangehouden. Een lijst van kapitaalbelangen, opgesteld overeenkomstig wettelijke bepalingen, is op het kantoor van de vennootschap beschikbaar en bij het Handelsregister te Almere gedeponeerd.

2 Deelnemingen in dochterondernemingen

	2009	2008
Begin boekjaar	1.096	1.140
Aanpassing pro forma resultaat 2007		- 32
Kapitaalstortingen	340	
Resultaat lopend jaar	144	113
Valuta-omrekenverschillen	- 8	- 35
Dividend	- 89	- 60
Overige mutaties	- 2	- 30
Einde boekjaar	1.481	1.096

3 Leningen aan dochterondernemingen

	2009	2008
Begin boekjaar	1.483	1.513
Naar kortlopend	- 436	- 30
Aflossingen	- 250	
Einde boekjaar	797	1.483

	2009		
	2011 - 2014	Na 2014	Totaal aflossing
Aflossingsschema			
Leningen aan dochterondernemingen	247	550	797
	2008		
	2010 - 2013	Na 2013	Totaal aflossing
Aflossingsschema			
Leningen aan dochterondernemingen	683	800	1.483

De verstrekte leningen dienen met name voor de financiering van dochterondernemingen. De gemiddelde rentevergoeding bedraagt ultimo 2009 over EUR 247 miljoen 1,5% en over EUR 550 miljoen 0% (2008: over EUR 683 miljoen 5,0% en over EUR 800 miljoen 0%).

4 Latente belastingvorderingen

Er bestaat een fiscale eenheid met betrekking tot de in Nederland gevestigde groepsmaatschappijen. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., aandeelhouder van de vennootschap, is de eerste aansprakelijke inzake vennootschapsbelasting.

5 Vorderingen op dochterondernemingen

De kortlopende vorderingen hebben betrekking op verstrekte kredieten aan dochterondernemingen. De gemiddelde rentevergoeding bedraagt ultimo 2009 over een bedrag van EUR 582 miljoen 1,9% en over een bedrag van EUR 190 miljoen 0% (2008: over EUR 247 miljoen 5,8% en over EUR 53 miljoen 0%).

6 Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers**Aandelenkapitaal**

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 1.000 miljoen, verdeeld in 10.000.000 aandelen van EUR 100 nominaal. De aandelen zijn in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Het aantal geplaatste aandelen bedraagt zowel begin als eind boekjaar 3.702.777 aandelen, op deze aandelen is EUR 370 miljoen gestort.

	2008				
	Aantal aandelen Friesland- Campina	Aantal aandelen A Friesland Foods	Aantal aandelen B Friesland Foods	Aantal aandelen Campina	Totaal aantal
Begin boekjaar		7.179.950	4.033.865	400.000	11.613.815
Ingekochte aandelen			- 4.033.865		- 4.033.865
Omzetting aandelen	3.702.777	- 7.179.950		- 400.000	- 3.877.173
Einde boekjaar	3.702.777	0	0	0	3.702.777
Gestort kapitaal		370			370

De fusie heeft plaatsgevonden op 31 december 2008. De financiële gegevens zijn verwerkt vanaf 1 januari 2008. Het verloop van het vennootschappelijk eigen vermogen kan als volgt worden weergegeven.

	2009							
	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Reserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst ¹	Totaal
Begin boekjaar	370	0	130	799	- 27	- 51	174	1.395
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen					- 2			- 2
Belasting inzake rente perpetuele obligatielening en ledenobligatieleningen							7	7
Valuta-omrekenverschillen						- 8		- 8
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					- 2	- 8	7	- 3
Winst boekjaar			9	40			87	136
Totaal verwerkte baten en lasten			9	40	- 2	- 8	94	133
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatielening			- 9					- 9
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van ledenobligatieleningen				- 34				- 34
Reservering op naam dit boekjaar				31				31
Conversie achtergestelde obligaties in ledenobligaties				32				32
Kapitaalstorting door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		110						110
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen							- 6	- 6
Einde boekjaar	370	110	130	868	- 29	- 59	262	1.652

¹ Bevat de winstbestemming voorgaande boekjaren en onverdeelde winst over het huidige boekjaar..

2008

	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Reserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst	Totaal
Begin boekjaar Campina	40					- 12	471	499
Juridische fusie met Friesland Foods	516	19	130		13	- 4	428	1.102
Begin boekjaar Koninklijke FrieslandCampina N.V.	556	19	130		13	- 16	899	1.601
Aanpassing pro forma resultaat 2007 ¹							- 41	- 41
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen					- 44			- 44
Belasting over bovengenoemde post					11			11
Waardewijziging kasstroomafdekkingen verwerkt in winst- en verliesrekening					- 9			- 9
Belasting over bovengenoemde post					2			2
Belasting inzake vergoeding perpetuele obligatielening en ledenobligatieleningen							3	3
Valuta-omrekenverschillen						- 35		- 35
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					- 40	- 35	3	- 72
Winst boekjaar ²			9	12			88	109
Totaal verwerkte baten en lasten			9	12	- 40	- 35	91	37
Uitbetaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap							- 60	- 60
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatielening			- 9					- 9
Reservering op naam dit boekjaar				25				25
Uitgifte ledenobligaties uit algemene reserve ³				298			- 298	0
Uitgifte ledenobligaties uit algemene reserve ⁴				177			- 177	0
Conversie certificaten aandelen B in ledenobligaties en contante vergoeding ⁵	- 186			287			- 258	- 157
Conversie certificaten aandelen B in leden- obligaties en contante vergoeding agio ⁵		- 19					19	0
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen							- 1	- 1
Einde boekjaar	370	0	130	799	- 27	- 51	174	1.395

Voor de ingehouden winsten van deelnemingen waar de uitkering aan restricties onderhevig is, wordt een wettelijke reserve deelnemingen aangehouden. Voor de jaren 2009 en 2008 is dit echter niet van toepassing. De herwaarderingsreserve en de reserve valuta-omrekenverschillen zijn wettelijke reserves en derhalve niet uitkeerbaar.

- ¹ In 2008 zijn activiteiten van de Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. overgedragen aan Koninklijke FrieslandCampina N.V. Voor de vergelijkbaarheid zijn deze activiteiten in 2007 pro forma overgedragen. Het resultaat in 2007 op deze activiteiten is begin 2008 gecorrigeerd.
- ² De ingehouden winst betreft de toevoeging aan de algemene reserve (EUR 71 miljoen) en de vergoeding op certificaten aandelen B (EUR 17 miljoen).
- ³ De uitgifte ledenobligaties uit algemene reserve betreft de ledenobligaties uitgegeven aan de leden van voorheen Friesland Foods. Per 105 kilogram melk over het quotumjaar 2007/2008 is voor EUR 6,00 obligaties uitgegeven.
- ⁴ De uitgifte aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. van ledenobligaties corresponderen met het aantal aan ex-Campinaleden bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. uitstaande ledencertificaten.
- ⁵ De certificaten aandelen B zijn voor EUR 287 miljoen geconverteerd in ledenobligaties en voor EUR 157 miljoen contant uitbetaald. De certificaten aandelen B van nominaal EUR 46 zijn geconverteerd respectievelijk uitbetaald tegen EUR 106 per certificaat.

7 Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Deze lening dient ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V. In 2009 is deze lening gewijzigd in een achtergestelde lening. De gemiddelde rentevergoeding over deze verplichting bedraagt 3,1% (2008: 5,0%).

8 Langlopende rentedragende verplichtingen**2009**

	Verplichtingen aan syndicaat krediet- instellingen	Verplichtingen aan institutionele beleggers	Overige verplichtingen aan krediet- instellingen	Totaal
Begin boekjaar	350	168	1	519
Verstrekkingsen	400			400
Aflossingen	- 350			- 350
Naar/van kortlopende verplichtingen aan financiers	4	- 73	- 1	- 70
Transactiekosten	- 11			- 11
Amortisatie transactiekosten	1			1
Aanpassing vanwege rente/valutaswap		- 11		-11
Einde boekjaar	394	84	0	478

Aflossingsschema en rentepercentage

Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen

Verplichtingen aan institutionele beleggers

Totaal

2011 - 2014	Na 2014	Totaal aflossing	Rente % ultimo
394		394	6,2
84		84	3,5
478		478	5,7

2008

	Verplichtingen aan syndicaat krediet- instellingen	Verplichtingen aan institutionele beleggers	Overige verplichtingen aan krediet- instellingen	Totaal
Begin boekjaar	250	149		399
Naar/van kortlopende verplichtingen aan financiers	100			100
Amortisatie emissiekosten			1	1
Aanpassing vanwege rente/valutaswap		19		19
Einde boekjaar	350	168	1	519

Aflossingsschema en rentepercentage

Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen

Verplichtingen aan institutionele beleggers

Overige verplichtingen aan kredietinstellingen

Totaal

2010 - 2013	Na 2013	Totaal aflossing	Rente % ultimo
350		350	3,3
168		168	4,1
1		1	5,9
519		519	3,6

Voor de toelichting op de verplichtingen aan institutionele beleggers en de verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen wordt verwezen naar noot 24 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

9 Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen

De rentevergoeding is ultimo 2009 over EUR 173 miljoen 1,0% en over EUR 217 miljoen 0% (2008: EUR 116 miljoen 3,4% en over EUR 162 miljoen 0%).

10 Derivaten

Het verschil met de geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de reële waarde van derivaten gesloten met dochterondernemingen.

11 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Door de vennootschap is een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 403, Titel 9 Boek 2 BW ten behoeve van de Nederlandse groepsmaatschappij Friesland Brands B.V.

12 Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders

De bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders is gelijk aan de bezoldiging raad van commissarissen en executive board zoals genoemd in de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening.

Amersfoort, 5 maart 2010

Executive board
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

C.C. 't Hart, CEO
C.J.M. Gielen
P.J. Hilarides
F. Rijna
F.M.W. Visser

Raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

C.H. Wantenaar, voorzitter
S.S.U. Attema, vice-voorzitter
P. Boer
P.A.F.W. Elverding
R. ter Haar
J. Jorritsma
J.P.C. Keijsers
F.A.M. Keurentjes
S.R.F. Ruiter
H. Scheffers
J.H.G.M. Uijttewaai
B. van der Veer
W.M. Wunnekink

Accountantsverklaring

Aan: de aandeelhouder van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 47 tot en met pagina 93 opgenomen jaarrekening 2009 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. te Amersfoort gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2009, winst-en-verliesrekening, het overzicht vermogensmutaties en het kasstroomoverzicht over 2009 en de toelichting, bestaande uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2009 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2009 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vennootschap. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die het bestuur van de vennootschap heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

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

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2009 en van het resultaat en de kasstromen over 2009 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2009 en van het resultaat over 2009 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder f BW melden wij dat het jaarverslag, opgenomen op pagina 18 tot en met pagina 46 voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

Amstelveen, 5 maart 2010

E.H.W. Weusten RA

Statutaire winstbestemmingsregeling

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

Melkprijs

	2009	2008
Melkprijs		
In EUR per 100 kg melk bij 4,41% vet en 3,47% eiwit, exclusief btw		
Vet	11,29	13,45
Eiwit	15,11	22,44
Garantieprijs	26,40	35,89
Prestatietoeslag	0,59	0,48
Melkprijs	26,99	36,37
Reservering op naam	0,35	0,29
Zakelijke melkprijs	27,34	36,66

Meerjarenoverzicht ¹

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2009	2008	2007
Kerngegevens			
Winst- en verliesrekening			
Netto-omzet	8.160	9.454	9.008
Bedrijfsresultaat voor incidentele lasten	347	276	
Bedrijfsresultaat	258	248	373
Winst	182	135	256
Garantieprijs			
Prestatietoeslag in euro's per 100 kilogram	26,40	35,89	
Melkprijs in EUR per 100 kilogram (excl. btw, 4,41% vet, 3,47% eiwit)	0,59	0,48	
Reservering op naam in euro's per 100 kilogram	26,99	36,37	34,85
	0,35	0,29	
Balans			
Balanstotaal	4.770	4.930	5.128
Groepsvermogen	1.749	1.480	1.681
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	1.652	1.395	1.601
Nettoschuld ²	842	1.494	1.343
Kasstroom			
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	757	351	234
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	231	240	304
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	206	219	226
Overige gegevens			
Groepsvermogen als % balanstotaal	36,7	30,0	32,8
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	20.034	20.568	20.774
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	10.755	11.446	11.700
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	8.685	8.589	8.734

¹ De cijfers van 2007 zijn pro forma.

² De nettoschuld betreft lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., langlopende rentedragende verplichtingen, verplichtingen aan financiers, het saldo van schuld aan en vorderingen op gelieerde ondernemingen.



Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Stationsplein 4

3818 LE Amersfoort

T +31 (0)33 713 3333

www.frieslandcampina.com