



Jaarverslag 2010

Koninklijke FrieslandCampina N.V.





Jaarverslag 2010

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Toelichting

In dit jaarverslag worden de financiële resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (hierna FrieslandCampina) over het jaar 2010 gepresenteerd.

De jaarrekening is opgemaakt per 31 december 2010. De cijfers 2010 en de vergelijkende cijfers 2009 zijn opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards, voor zover aanvaard door de Europese Unie (EU-IFRS). De melkprijs 2010, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde melk, is vastgesteld op basis van de FrieslandCampina melkprijs-systematiek 2008 - 2010.

In 2010 heeft FrieslandCampina de ontwikkeling van de strategie *route2020* afgerond en is een begin gemaakt met de uitvoering. Aan dit onderwerp wordt in dit jaarverslag uitvoerig aandacht besteed.

Het jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. is tevens te vinden op de website www.frieslandcampina.com en kan worden aangevraagd bij de afdeling corporate communication van FrieslandCampina (email: corporate.communication@frieslandcampina.com).

Inhoud

Algemeen		Jaarrekening		Overige gegevens	
Woord vooraf	5	Geconsolideerde jaarrekening	76	Controleverklaring van de	
FrieslandCampina in een oogopslag	6	Geconsolideerde winst-en-verlies-	76	onafhankelijke accountant	125
Belangrijkste ontwikkelingen 2010	6	rekening		Statutaire winstbestemmingsregeling	126
Kerncijfers	7	Geconsolideerd overzicht van het		Meerjarenoverzicht	127
Ambitie en strategie <i>route2020</i>	10	totaalresultaat	77	Melkprijs	128
Profiel en organisatie	12	Geconsolideerde balans	78	Managementoverzicht en adressen	129
Onze merkenwereld	14	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	79		
		Geconsolideerd overzicht			
Raad van commissarissen		vermogensmutaties	80		
Samenstelling raad van		Toelichting op de geconsolideerde			
commissarissen	18	jaarrekening	82		
Verslag raad van commissarissen	20	Belangrijkste dochterondernemingen			
		en geassocieerde deelnemingen	117		
Executive board		Enkelvoudige jaarrekening	119		
Samenstelling executive board	26	Enkelvoudige balans	119		
Verslag executive board	30	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	119		
		Toelichting op de enkelvoudige			
Maatschappelijk Verantwoord		jaarrekening	120		
Ondernemen	60				
Corporate governance	64				
Risicobeheersing	67				



Woord vooraf

Geachte lezer,

FrieslandCampina heeft een dynamisch jaar achter zich. De fusie is afgerond, het jaar 2010 is met een goed resultaat afgesloten en de richting voor de toekomst is bepaald.

Fusie afgerond

De fusie tussen Friesland Foods en Campina is afgerond. Activiteiten en processen zijn geïntegreerd, het nieuwe centrale kantoor in Amersfoort is in gebruik genomen en er is sprake van een nieuw elan binnen de organisatie. Als fusiebedrijf is er een duidelijke focus op groei, verdere professionalisering van de organisatie en op samenwerking. De marktorientatie en de efficiency zijn toegenomen met als resultaat dat FrieslandCampina voorloopt op het realiseren van de synergiedoelstellingen.

Goed resultaat

Het jaar 2010 is met een goed resultaat afgesloten. De marktaandeelen van de meeste merken zijn verbeterd. Het volume is toegenomen. Zowel omzet als resultaat zijn gegroeid in lijn met de doelstellingen voor groei en waardecreatie. Gunstige ontwikkelingen op de wereldmarkt voor zuivel hebben daarbij geholpen. Het economisch klimaat is in 2010 enigszins verbeterd. In de belangrijke afzetmarkten in Azië en Afrika is er sprake van dubbelcijferige groei, echter de ontwikkelingen in Europa blijven daarbij achter en met name in Zuidoost-Europa gelden uitdagende markomstandigheden. De zuivelmarkt heeft zich ten opzichte van het moeilijke jaar 2009 goed hersteld. De prijzen voor zuivelproducten op de wereldmarkt lagen in 2010 op een hoger niveau. Dat reflecteert zich ook in de garantieprijs die het afgelopen jaar voor de melk van de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina is betaald. FrieslandCampina heeft overigens geen invloed op de garantieprijs. Dat geldt wel voor de prestatietoelage voor de melkveehouders, die gebaseerd is op het financiële resultaat van de onderneming.

Het resultaat is fors verbeterd door de groei van de afzet van met name onze merkartikelen en de verbeterde resultaten van commodities door stijging van de verkoopprijzen en verbeterde efficiency.

Op basis van het verbeterde resultaat ontvingen de leden-melkveehouders van de coöperatie, in een jaar dat de garantieprijs ook fors is toegenomen, een prestatietoelage die meer dan verdubbeld is ten opzichte van het vorige boekjaar. Ook de reservering op naam van de leden ligt op een hoger niveau. Al met al heeft dit, vergeleken met het voorgaande jaar, geleid tot een ruim 25 procent hogere totale vergoeding voor de melk van de leden-melkveehouders.

Richting bepaald

Met de formulering van *route2020* is de strategische koers van de onderneming voor de komende jaren bepaald. Er zijn duidelijke keuzes gemaakt in de productgroepen en markten met groeipotentie, maar ook ten aanzien van de inrichting van een doelmatige en doeltreffende organisatie die in staat is marktkansen op wereldschaal te benutten. De kerncompetenties die nodig zijn om de strategie succesvol te kunnen uitvoeren, zijn gedefinieerd. Innovatie, talent management en een optimale verwaardiging van de ledenmelk (melkvalorisatie) in innovatieve zuivelproducten zijn belangrijke voorwaarden voor succes. Daarnaast zijn strikte rendementscriteria opgesteld waaraan de bedrijfsonderdelen moeten gaan voldoen.

Duurzaamheid

Duurzaam ondernemen speelt in de strategie een grote rol. De groeiende vraag op de wereldmarkt naar gezonde voeding die op een duurzame wijze is geproduceerd, biedt grote kansen. FrieslandCampina is ervan overtuigd dat het consequent hanteren van de uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen uiteindelijk een belangrijke en materiële bijdrage zal leveren aan de duurzame waardecreatie voor alle belanghebbenden. In de samenlevingen waarbinnen de onderneming actief is, kan een bijdrage geleverd worden aan de verdere

verduurzaming. Het gaat daarbij om de waardeketens voor melk, het borgen van voedselzekerheid en het versterken van de publieke gezondheid – niet alleen met nutritionele zuivelproducten zelf maar ook met diverse initiatieven om met name jonge mensen bewust te maken van het belang van gezond leven, gezond eten en bewegen.

Samenwerking

Gedurende het ontwikkelproces van *route2020* is een metafoor gebruikt. De top van een berg is alleen succesvol te bereiken als er een goed plan is, teamleden elkaar vertrouwen en vooral bereid zijn samen te werken. Management en medewerkers kennen de route die FrieslandCampina wil afleggen en welke uitdagingen daarvoor moeten worden aangegaan. In dit jaarverslag kunt u daar meer over lezen in aanvulling op de financiële prestaties en operationele ontwikkelingen van de onderneming in het afgelopen jaar.

De medewerkers van FrieslandCampina hebben in 2010 opnieuw een bijzondere prestatie geleverd. Naast de lopende werkzaamheden is er veel extra werk verzet voor de uitrol van de nieuwe strategie. Er wordt met grote inzet gewerkt aan het doorvoeren van vernieuwingen, er zijn verbetertrajecten in gang gezet, activiteiten zijn samengevoegd en de organisatie is deels aangepast. Veranderingen zijn niet voor iedereen even gemakkelijk en hebben ook vaak persoonlijke verhuizingen. Daarom wil ik, namens mijn collega's in de executive board, al onze medewerkers bedanken voor de goede samenwerking en enthousiaste inzet.

Cees 't Hart CEO

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Amersfoort

4 maart 2011

FrieslandCampina in een oogopslag

Belangrijkste financiële ontwikkelingen 2010

Stijging netto-omzet en nettowinst

- Netto-omzet stijgt met 10 procent naar 8.972 miljoen euro (2009: 8.160 miljoen euro) door betere verkopen van consumentenproducten in Azië en Afrika en speciaal ingrediënten en door prijsstijging van kaas, melkpoeder, caseïnaten (melkeiwitten), boter, melk en yoghurt
- Marktaandeelen meeste merken zijn verbeterd of gelijk gebleven, ondersteund door reclame- en promotie-uitgaven
- Volume in Azië en Afrika neemt toe, in Europa zorgt dalende zuivelconsumptie voor druk op volume
- In de meeste markten zijn prijsstijgingen doorgevoerd als gevolg van stijgende kosten voor boerderijmelk en andere grondstoffen
- Valutaontwikkelingen hebben per saldo een positief effect van 173 miljoen euro op de omzet
- Bedrijfsresultaat verbetert met 68 procent naar 434 miljoen euro (2009: 258 miljoen euro)
- Solvabiliteit verbetert met 2,4 procentpunten naar 39,1 procent
- Winst verbetert met 57 procent naar 285 miljoen euro

Melkprijs stijgt door hogere garantieprijs en hogere prestatietoeslag

- Garantieprijs stijgt met 22,7 procent naar 32,39 euro per 100 kilogram melk (excl. btw, bij 4,41% vet en 3,47% eiwit)
- Prestatietoeslag verdubbelt ruim naar 1,23 euro per 100 kilogram
- Melkprijs voor leden coöperatie stijgt met 25 procent naar 33,62 euro per 100 kilogram (excl. btw, bij 4,41% vet en 3,47% eiwit)

Afname kasstroom

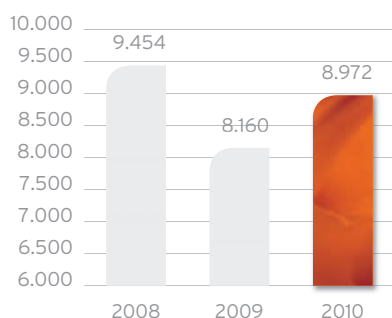
- Kasstroom uit operationele activiteiten gedaald met 342 miljoen euro tot 444 miljoen euro als gevolg van toename van het werkkapitaal door prijsstijgingen van grondstoffen en eindproducten

Reservering

- Toevoeging aan de algemene reserve van 192 miljoen euro
- Toevoeging aan reservering op naam (in de vorm van ledenobligaties) van leden-melkveehouders van 65 miljoen euro (0,73 euro per 100 kilogram melk)

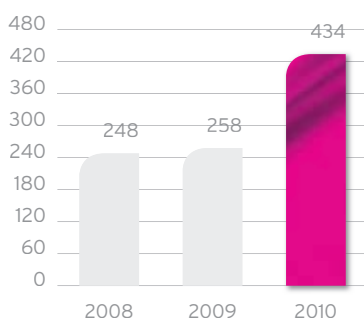
Netto-omzet

in miljoenen euro's



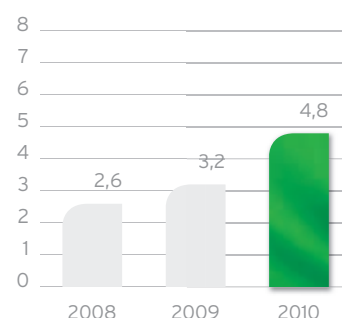
Bedrijfsresultaat

in miljoenen euro's



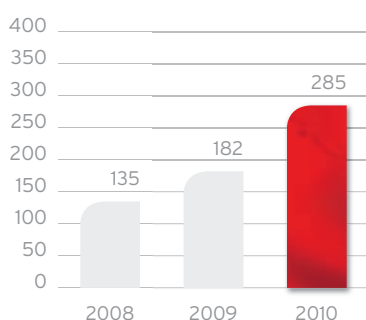
Bedrijfsresultaat in % netto-omzet

in procenten



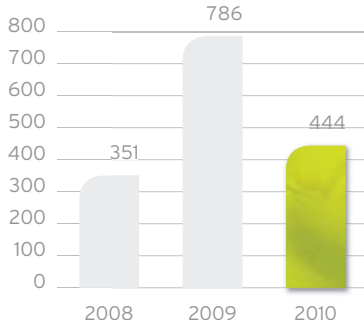
Winst

in miljoenen euro's



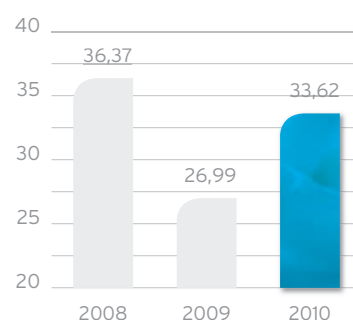
Operationele kasstroom

in miljoenen euro's



Melkprijs

in euro's per 100 kilogram, excl. btw



Kerncijfers

285

Winst stijgt met
57%

Resultaten in miljoenen euro's

	2010	2009
Netto-omzet	8.972	8.160
Bedrijfsresultaat voor incidentele baten en lasten	428	347
Bedrijfsresultaat	434	258
Winst	285	182

39,1

Solvabiliteit versterkt

Balans in miljoenen euro's

	2010	2009
Balanstotaal	5.299	4.770
Groepsvermogen	2.071	1.749
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	1.961	1.652
Nettoschuld	776	842
Groepsvermogen als percentage van balanstotaal	39,1%	36,7%

444

Kasstroom afgenomen
door stijging prijzen

Kasstroom in miljoenen euro's

	2010	2009
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	444	786
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	261	231
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	210	206

33,62

Melkprijs stijgt met
25%

 Waardecreatie voor leden in euro's per 100 kilogram
(excl. btw, bij 4,41% vet en 3,47% eiwit)

	2010	2009
Garantieprijs	32,39	26,40
Prestatietoeslag	1,23	0,59
Melkprijs	33,62	26,99
Reservering op naam	0,73	0,35
Totale vergoeding melk leden-melkveehouders	34,35	27,34

10,3

Miljard kilo melk
verwerkt

Overige gegevens

	2010	2009
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	19.484	20.034
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	14.829	15.326
Aantal leden einde jaar	20.375	21.062
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	10.266	10.755
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	8.821	8.685

Onze strategie

Groei en waardecreatie

In 2010 is de formulering van FrieslandCampina's strategie *route2020* afgerond. De groeiende vraag op de wereldmarkt naar gezonde voeding die op een duurzame wijze is geproduceerd, biedt grote kansen. Zes speerpunten voor waardegroei zijn vastgesteld. De uitvoering van de strategie bouwt voort op het bestaande hechte fundament die de basissenmerken van FrieslandCampina weergeeft. De inspanningen op het gebied van marketing en innovatie concentreren zich op de gekozen behoeftenplatforms.

Aspiratie



Mensen vooruit helpen in het leven met natuurlijke zuivelproducten

Speerpunten voor waardegroei

Zuiveldranken



Kindervoeding (B2B, B2C)



Inspelen op behoeften

Groei & ontwikkeling



Dagelijkse voeding

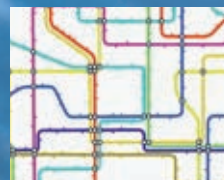


Juiste vaardigheden

Talent-management



Melkvalorisatie



Het fundament

Al 't goede van zuivel



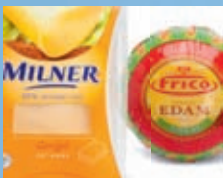
Ketenvoordelen





De meest
aantrekkelijke
zuivelonderneming
voor leden-
melkveehouders

Merckaas



Sterke posities &
geografische groei



Foodservice in
Europa



Basisproducten



Gezondheid
& welzijn



Functionaliteit



Innovatie



Businessmodel-
& kostenfocus



Duurzame melkvee-
houderij & onderneming



Onze gedeelde
manier van werken



Ambitie en strategie *route2020*

Gedurende 2010 is de ontwikkeling van de strategie *route2020* afgerond en is begonnen met de realisatie van de plannen. Groei en waardecreatie zijn de sleutelwoorden van *route2020*.

Het is de strategie van FrieslandCampina om haar toegevoegde waarde te verhogen, en tegelijkertijd alle door de leden-melkveehouders van de coöperatie geproduceerde melk tot waarde te brengen. Om dit te realiseren wil FrieslandCampina versneld groeien in geselecteerde markten en productcategorieën.

Ambitie en doelstelling

FrieslandCampina heeft twee belangrijke ambities die de onderneming richting consumenten en de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina wil vervullen. FrieslandCampina heeft de ambitie mensen vooruit te helpen in het leven met natuurlijke zuivelproducten. Met melk kan FrieslandCampina inspelen op de groeiende vraag op de wereldmarkt naar gezonde voeding die op duurzame wijze is geproduceerd. Melk bevat immers essentiële voedingsstoffen als eiwitten, vetten, melksuikers, vitaminen en mineralen.

Daarnaast wil FrieslandCampina de meest aantrekkelijke zuivelonderneming zijn voor de leden-melkveehouders van de coöperatie. De onderneming streeft er naar om in 2020 ten opzichte van 2009 een substantieel hogere prestatietoeslag voor de melk uit te keren en een hogere uitkering te verstrekken in de vorm van vermogen op naam via ledenobligaties.

Wereldwijde trends

Bij de ontwikkeling van de strategie is rekening gehouden met een aantal wereldwijde trends.

- De globalisering van markten en bedrijven biedt kansen om op wereldwijde schaal activiteiten te ondernemen, met zowel consumentenproducten als ingrediënten.
- De consolidatie in de voedingsmiddelenindustrie biedt mogelijkheden in die landen en segmenten, waarin FrieslandCampina een sterke marktpositie heeft of kan hebben.
- De onzekerheid en beweeglijkheid (volatilititeit) van prijzen op markten noodzaken de onderneming en leden-melkveehouders van de coöperatie om hierop voorbereid te zijn zodat ook bij ongunstige ontwikkelingen toch de hoogst mogelijke toegevoegde waarde kan worden gerealiseerd.
- De economische macht verschuift naar Azië, terwijl de afzetmarkten in Europa relatief verzadigd zijn.
- Er is een toenemende vraag naar voedingskundige voordelen van producten. Dit biedt kansen voor FrieslandCampina omdat melk en melkproducten bij uitstek geschikt zijn om hier op in te spelen.
- De maatschappelijke zorg over duurzaamheid stelt steeds hogere eisen waaraan de onderneming en de leden-melkveehouders van de coöperatie moeten kunnen voldoen.

Sterke uitgangspositie

In deze veranderende wereld heeft FrieslandCampina een aantal sterke uitgangspunten waarop de onderneming verder kan bouwen. De onderneming beschikt over sterke merken en goede marktposities in diverse geografische regio's en in verschillende productgroepen. Dit geldt onder meer voor zuivelranken, ingrediënten voor baby- en kindervoedingsproducten en voor de farmaceutische industrie, en op het gebied van kaas. Daarnaast heeft FrieslandCampina in specifieke landen en productgroepen sterke marktposities met onder meer desserts, koffieverrijkers, vruchtendranken en diverse ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie.

FrieslandCampina houdt rekening met een grotere aanvoer van melk vanaf 2015, wanneer het binnen de Europese Unie van kracht zijnde quotastelsel zal zijn opgeheven en melkveehouders naar verwachting hun productie zullen gaan vergroten. FrieslandCampina heeft de plicht alle door de leden-melkveehouders van de coöperatie geproduceerde melk af te nemen.

Speerpunten van waardegroei

FrieslandCampina heeft zes speerpunten vastgesteld om de waardegroei te realiseren.

- Groei in zuivelranken wereldwijd door vergroting aandeel in totale consumptie.
- Versterking van marktposities in kindervoeding wereldwijd, zowel in ingrediënten als eindproducten.
- Toename van het marktaandeel in merkkeas, onder andere door uitbreiding van het merkenportfolio.
- Geografische groei in de hiervoor genoemde categorieën en verbetering van de sterke posities buiten deze categorieën.
- Foodservice in Europa: versterking en verbreding van bestaande sterke posities in het buitenhuiskanaal, mede door geografische expansie.
- Versterking van basisproducten, zoals standaardingredienten, industriële kaas en huismerken (private labels), om het aandeel ledenmelk dat wordt verwerkt tot commodities te verkleinen.

In deze speerpunten wordt meer dan evenredig geïnvesteerd in onder meer productiefaciliteiten, innovatie en marketing, opleiding & training van medewerkers en door middel van acquisities.

De inspanningen op het gebied van marketing en innovatie concentreren zich op de behoeftenplatforms groei & ontwikkeling (van kinderen), dagelijkse voeding, gezondheid & welzijn en functionaliteit.

Bouwen op hecht fundament

De uitvoering van de strategie bouwt voort op het bestaande hechte fundament dat de basissenmerken van FrieslandCampina weergeeft. Doordat FrieslandCampina direct verbonden is met de zuivelcoöperatie, wordt de gehele productieketen van boerderijmelk tot distributie beheerst. Hierdoor kan FrieslandCampina instaan voor de kwaliteit van haar producten. In de samenwerking met melkveehouders wordt nog meer dan voorheen het accent gelegd op veilige voeding en een duurzame bedrijfsvoering. Een goede samenwerking tussen alle geledingen in de organisatie is daarbij van groot belang.

FrieslandCampina streeft ernaar de voorziene groei van haar activiteiten klimaatneutraal te realiseren, in de gehele keten van koe tot consument. De onderneming wil dit bereiken door samen met de leden-melkveehouders en ketenpartners te werken aan het verbeteren van de energie-efficiency, het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen en het stimuleren van de productie van duurzame energie op melkveebedrijven.

Verwachte resultaten van route2020

FrieslandCampina verwacht dat met de uitvoering van route2020 de volgende resultaten bereikt kunnen worden:

- een toename van het aandeel van specialiteiten en merkproducten in het totale verkoopvolume;
- een verdere groei van het bedrijfsresultaat;
- een hogere prestatietoeslag voor de melk van de leden-melkveehouders en een hogere uitkering in de vorm van vermogen op naam via ledenobligaties;
- klimaatneutrale groei, in de gehele keten van koe tot consument.

Profiel en organisatie

Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft een belangrijke rol in de dagelijkse voorziening van gezonde voeding aan honderden miljoenen mensen. Het gaat hierbij om producten als zuivelranken, baby- en kindervoeding, kaas, boter, room, desserts en functionele ingrediënten op basis van zuivel. Naast consumentenproducten worden ook producten geleverd aan professionele afnemers, zoals room en boterproducten aan bakkerijen en horecabedrijven. Ingrediënten en halffabricaten worden geproduceerd voor de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische sector.

FrieslandCampina kan bogen op meer dan 130 jaar ervaring in zuivel. Met een jaaromzet van bijna 9 miljard euro behoort FrieslandCampina tot één van de grootste zuivelondernemingen in de wereld. FrieslandCampina oefent haar commerciële activiteiten uit via vier marktgeoriënteerde business groups: Consumer Products Europe, Consumer Products International, Cheese & Butter en Ingredients. De onderneming is op het gebied van consumentenproducten actief in een groot aantal Europese landen, in Azië en in Afrika. De verkoop aan industriële afnemers vindt wereldwijd plaats. De onderneming heeft eigen vestigingen in 25 landen met in totaal ruim 19.000 medewerkers. De producten van FrieslandCampina vinden hun weg naar meer dan 100 landen.

Coöperatie eigenaar onderneming

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is houder van alle aandelen in het kapitaal van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De coöperatie wordt gevormd door 20.375 leden-melkveehouders (14.829 melkveebedrijven) in Nederland, Duitsland en België. Via de coöperatie zijn de leden-melkveehouders de gezamenlijke eigenaren van de onderneming. Deze leden kiezen de besturen van de 21 districten, die gezamenlijk de uit 210 leden bestaande ledenraad vormen. De ledenraad kiest de negen bestuursleden van de coöperatie. Samen met vier externe commissarissen vormen zij de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De bestuursleden van de coöperatie vormen tevens de algemene vergadering van aan-

deelhouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De ledenraad van de coöperatie moet instemmen met wijzigingen in de statuten en het reserveringsbeleid van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Melkprijsystematiek

De melkprijs die FrieslandCampina betaalt aan de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. over de geleverde melk in het boekjaar 2010 bestaat uit de garantieprijs en de prestatietoeslag. De garantieprijs is 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. 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 ledenobligaties, de vergoeding voor de perpetuele obligatielening en de winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen, wordt 25 procent contant aan de leden uitbetaald als prestatietoeslag. De prestatietoeslag wordt jaarlijks na vaststelling van de jaarrekening aan de leden van de coöperatie uitbetaald naar rato van de waarde van de door hen in het betreffende jaar hoeveelheid geleverde melk.

Winstreservering

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 ledenobligaties, de vergoeding voor de perpetuele obligatielening en de winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen, 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 ledenobligaties, op de vergoeding voor de perpetuele obligatielening en de winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen, 15 procent gereserveerd op naam van de leden-melkvee-

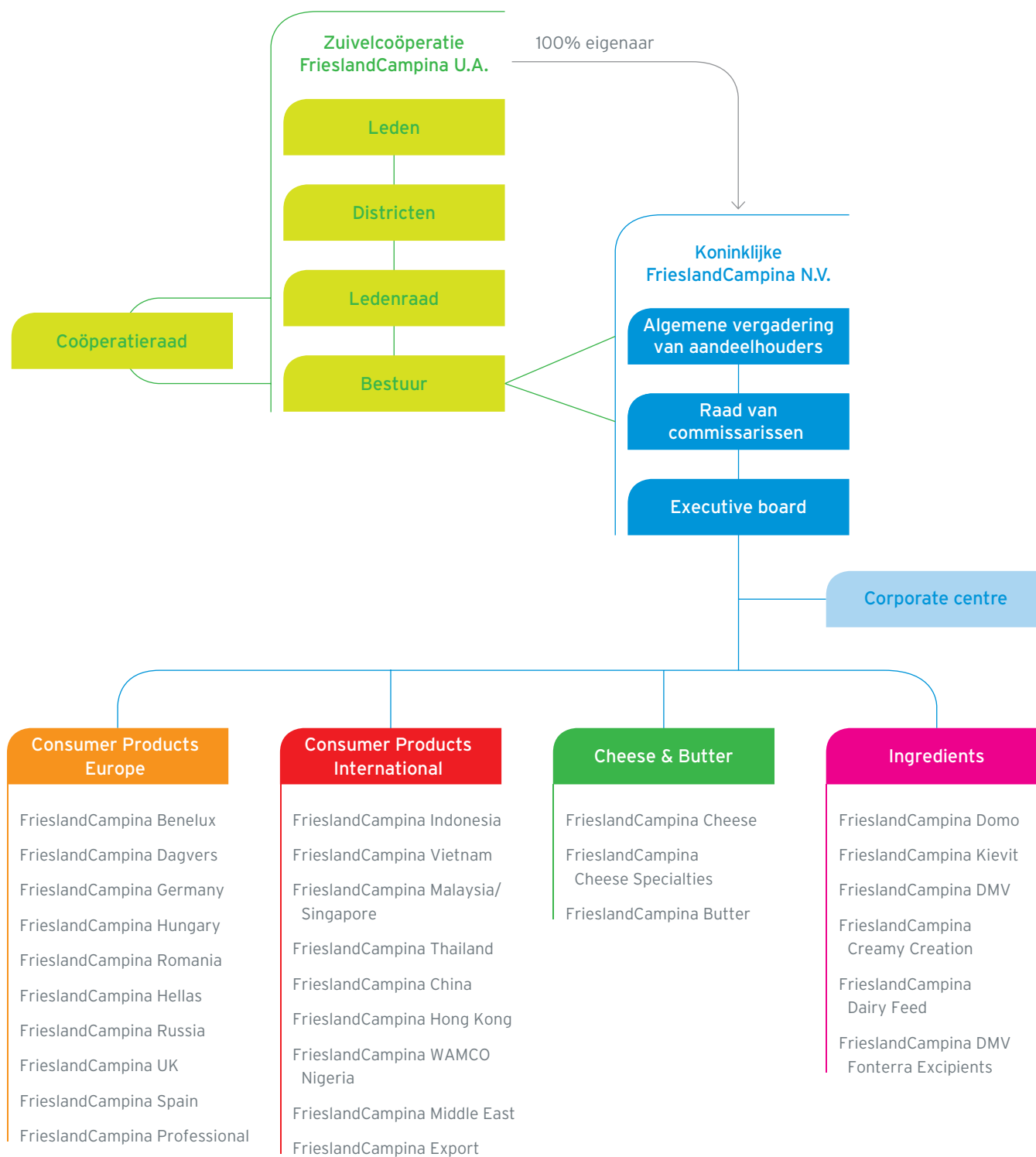
houders. Leden-melkveehouders ontvangen hiervoor ledenobligaties, uitgegeven door de vennootschap, die niet verhandelbaar zijn, de zogenoemde ledenobligaties-vast.

Veranderingen per januari 2011

Met ingang van het boekjaar 2011 wordt van de winst van Koninklijke FrieslandCampina N.V., op basis van de garantieprijs en na aftrek van de vergoeding op ledenobligaties, vergoeding voor de perpetuele obligatielening en de winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen, 50 procent toegevoegd aan de algemene reserve van de onderneming, 30 procent wordt uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als prestatietoeslag voor de geleverde melk en 20 procent wordt uitgekeerd aan de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast.

Vanaf 1 januari 2011 komt de garantieprijs voor de geleverde melk overeen met het gewogen gemiddelde van jaarmelkprijzen voor boerderijmelk van de referentiebedrijven, inclusief een eventuele nabetaling van de zuivelondernemingen aan hun melkveehouders en de eventuele vorming van vermogen op naam. Dit laatste element is momenteel geen onderdeel van de berekening van de garantieprijs van FrieslandCampina.

In lijn met deze aanpassing in de berekening van de garantieprijs zal de melkprijs van FrieslandCampina vanaf het boekjaar 2011 bestaan uit de garantieprijs, de prestatietoeslag (30 procent van de winst van de onderneming, op basis van de garantieprijs en na aftrek van de vergoeding op ledenobligaties, de vergoeding voor de perpetuele obligatielening en de winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen) en de waarde van de op naam bijgeschreven ledenobligaties-vast per 100 kilo melk (20 procent van de winst). De waarde van de op naam bijgeschreven ledenobligaties-vast is momenteel nog geen onderdeel van de melkprijs van FrieslandCampina.



Onze merkenwereld



Vestigingen in:

België
Duitsland
Frankrijk
Griekenland
Groot-Brittannië
Hongarije
Italië
Nederland
Oostenrijk
Roemenië
Rusland
Spanje

Saoedi-Arabië
Verenigde Arabische Emiraten

Ghana
Nigeria

China
Filippijnen
Hong Kong
Indonesië
Maleisië
Singapore
Thailand
Vietnam

Verenigde Staten

Wereldwijd - Ingredients:

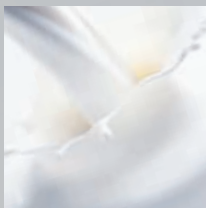


FrieslandCampina heeft toonaangevende merken op het gebied van zuivel voor consumenten, voor professionele gebruikers en functionele ingrediënten op basis van zuivel voor de voedingsmiddelen- en farmaceutische industrie.



Het fundament

Al 't goede
van zuivel



Ketenvoordelen



Duurzame melk-
veehouderij &
onderneming



Onze gedeelde
manier van werken



De uitvoering van de strategie bouwt voort op het bestaande hechte fundament dat de basissenmerken van FrieslandCampina weergeeft. Van nature bevat melk veel essentiële voedingsstoffen per calorie en is daardoor zeer voedzaam. Doordat FrieslandCampina direct verbonden is met de leden-melkveehouders van de zuivelcoöperatie, wordt de gehele productieketen van boerderijmelk tot distributie gecontroleerd. In de samenwerking met melkveehouders wordt nog meer dan voorheen het accent gelegd op veilige voeding en een duurzame bedrijfsvoering. Om de juiste werksfeer en cultuur te bewerkstelligen en de ambities waar te maken is het programma 'Onze gedeelde manier van werken' geïntroduceerd.



Samenstelling raad van commissarissen



Kees (C.H.) Wantenaar (1949)

Voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming: 31 december 2008

Nationaliteit: Nederlands

Beroep: melkveehouder

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



Piet (P.) Boer (1960)

Vice-voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., vice-voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. sinds 15 december 2010

Benoeming: 31 december 2008

Nationaliteit: Nederlands

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.

Benoeming: 31 december 2008

Nationaliteit: Nederlands

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., voorzitter raad van commissarissen Q-Park, lid bestuur Stichting Instituut Gak



Rob (R.) ter Haar (1950)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Benoeming: 31 december 2008

Nationaliteit: Nederlands

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.



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

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming: 31 december 2008

Nationaliteit: Nederlands

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.

Benoeming: 31 december 2008

Nationaliteit: Nederlands

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., vice-voorzitter raad van commissarissen Flint Holding N.V., lid Investeringscommissie NPM Capital N.V., lid raad van commissarissen Made in Scotland, bestuurslid van de Stichting Administratiekantoor KAS BANK



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

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming: 31 december 2008

Nationaliteit: Nederlands

Beroep: melkveehouder

Overige functies: vice-voorzitter raad van commissarissen Rabobank Maas en Waal



Ben (B.) van der Veer (1951)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Benoeming: 1 oktober 2009

Nationaliteit: Nederlands

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.


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

Lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina
N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A.

Benoeming: 15 december 2010
Nationaliteit: Nederlandse
Beroep: melkveehoudster

Overige functies: lid bestuur AB
Brabant, lid algemeen bestuur
waterschap Brabantse Delta


Jorrit (J.) Jorritsma (1954)

Lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina
N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A.

Benoeming: 31 december 2008
Nationaliteit: Nederlands
Beroep: melkveehouder

Overige functies: voorzitter
raad van commissarissen
Rabobank 'De Stellingwerven',
voorzitter raad van commissarissen
AB Fryslân & Noord-Holland


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

Lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina
N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A.

Benoeming: 31 december 2008
Nationaliteit: Nederlands
Beroep: melkveehouder


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

Lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina
N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A.

Benoeming: 31 december 2008
Nationaliteit: Nederlands
Beroep: melkveehouder

Overige functies: voorzitter
raad van commissarissen
Rabobank Noordenveld West-
Groningen, lid Grondkamer
Noord, lid Provinciale Staten van
Groningen


Erwin (W.M.) Wunnekink (1970)

Lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina
N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A.

Benoeming: 16 december 2009
Nationaliteit: Nederlands
Beroep: melkveehouder

**Benoemings- en
remuneratiecommissie**

Peter Elverding, voorzitter
Kees Wantenaar
Piet Boer

Auditcommissie

Henk Scheffers, voorzitter
Jan Uijtewaal
Ben van der Veer
Erwin Wunnekink

Per 15 december 2010 is de heer Sybren S.U. Attema teruggetreden als vice-voorzitter en lid van de raad van commissarissen. Hij was statutair aftredend en niet herbenoembaar volgens het rooster van aftreden. In zijn plaats is per 15 december 2010 mevrouw Angelique A.M. Huijben-Pijnenburg benoemd als lid van de raad van commissarissen. De heer Piet Boer is per die datum benoemd tot vice-voorzitter van de raad van commissarissen.

Verslag raad van commissarissen

Gedurende het boekjaar 2010 heeft de raad van commissarissen zijn taak vervuld in overeenstemming met de wet- en regelgeving en de statuten van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en doorlopend toezicht gehouden op en advies gegeven aan de executive board.

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 4 maart 2011 hebben de commissarissen en de executive board de door de executive board opgestelde jaarrekening 2010 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 192 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve. Daarnaast is 65 miljoen euro gereserveerd op naam van de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast. Op 24 februari 2011 heeft de auditcommissie de jaarrekening 2010 besproken. Deze zal op 26 april 2011 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 2010 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 2010. De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. wordt op 26 april 2011 gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit van het bestuur van de coöperatie, in diens hoedanigheid van algemene vergadering van aandeelhouders, om de jaarrekening 2010 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. vast te stellen en de winstbestemming goed te keuren.

Aftreding en (her)benoemingen

Per 15 december 2010 is de heer Sybren Attema teruggetreden als vice-voorzitter en lid van de raad van commissarissen. De heer Attema was statutair aftredend en niet herbenoembaar volgens het rooster van aftreden. Met het vertrek van de heer Attema verliest FrieslandCampina een kundig en betrokken bestuurder.

De onderneming is hem veel dank verschuldigd. Bij zijn afscheid op 15 december is de heer Attema benoemd tot Officier in de Orde van Oranje Nassau wegens zijn bijzondere verdiensten voor de Nederlandse melkveehouderij. In zijn plaats is per 15 december 2010 mevrouw Angelique Huijben-Pijnenburg benoemd als lid van de raad van commissarissen. De heer Piet Boer is per die datum benoemd tot vice-voorzitter van de raad van commissarissen. Eveneens per 15 december 2010 zijn herbenoemd tot lid van de raad van commissarissen de heren Jan Uijtewaai, Frans Keurentjes en Henk Scheffers. De herbenoemingen gelden voor een periode van vier jaar.

De raad van commissarissen heeft per 1 augustus 2010 de heer Kapil Garg benoemd tot lid van de executive board in de functie van chief operating officer van de business group Consumer Products International. Hij was als executive director reeds verantwoordelijk voor de activiteiten van deze business group. Kapil Garg is sinds 2001 in diverse internationale functies werkzaam bij FrieslandCampina. Per 31 december 2010 is de heer Frans Visser, als gevolg van zijn pré-pensioenering, teruggetreden als lid van de executive board en chief operating officer van de business group Ingredients. Tussen 1977 en 2010 (met een onderbreking van tien jaar) was hij in verschillende functies actief bij FrieslandCampina en rechtsvoorgangers. De raad dankt de heer Visser voor zijn bijzondere inzet en behaalde resultaten gedurende zijn lange loopbaan binnen de onderneming. Zijn werkzaamheden zijn overgenomen door de heer Roelof Joosten, die met ingang van 1 november 2010 door de executive board is benoemd tot executive director van de business group Ingredients.

Vergaderingen en activiteiten van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen van FrieslandCampina heeft in het verslagjaar acht keer vergaderd. De vergaderingen vinden plaats in aanwezigheid van de executive board. Na afloop van iedere vergadering vindt er een intern beraad plaats waar alleen de commissarissen en de secretaris aanwezig zijn. In dat interne beraad komen onder meer zaken aangaande het functioneren van de raad van commissarissen en de executive board aan de orde.

Naast de gebruikelijke onderwerpen, zoals het jaarverslag en de jaarrekening van de vennootschap, evenals de controle hierop (inclusief overleg hierover met de externe accountant), het halfjaarbericht, de financiële gang van zaken, het budget van de onderneming, de opzet en de werking van de interne beheersingssystemen, materiële (des)investeringen en de bezoldiging van de leden van de executive board, hebben de vergaderingen van de raad van commissarissen in het teken gestaan van de ondernemingsstrategie (*route2020*). In drie vergaderingen is ondernemingsstrategie uitgebreid aan de orde geweest, waarbij één van de vergaderingen volledig aan de strategie was gewijd. Voorts zijn de ICT-strategie en de strategische richting van Human Resources behandeld. Bij dat laatste onderwerp is ook uitdrukkelijk stilgestaan bij talent management. Ten slotte zijn ook in het kader van de bij de fusie afgesproken 3-jaars cyclus, het winstreserveringsbeleid, de melkprijssystematiek en de ledenfinanciering geëvalueerd en zijn de door de executive board voorgestelde wijzigingen besproken en goedgekeurd.

In september is door de raad van commissarissen een bezoek gebracht aan China en Vietnam, waar onder andere de werkmaatschappijen in Shanghai (China) en Hanam (Vietnam) zijn bezocht. In Vietnam heeft de raad een ontmoeting gehad met president Nguyễn Minh Triết en diverse overheidsfunctionarissen. Tijdens de reis zijn ook de marktontwikkelingen op deze voor FrieslandCampina belangrijke markten uitgebreid aan de orde gekomen. Bij de reis waren ook chief executive officer Cees 't Hart en de chief operating officer Consumer Products International Kapil Garg aanwezig.

In 2010 zijn voorts ten behoeve van de raad van commissarissen twee interne cursussen georganiseerd waar in detail is ingegaan op onderwerpen zoals IFRS, pensioenen, financiële instrumenten en corporate governance.

Commissies

Auditcommissie

De auditcommissie van FrieslandCampina bestond in 2010 uit Henk Scheffers (voorzitter), Piet Boer, Jan Uijtewaald en Ben van der Veer. In verband met de benoeming van Piet Boer tot vice-voorzitter van de raad van commissarissen is hij per 15 december 2010 teruggetreden als lid van de auditcommissie. Erwin Wunnekink volgt hem op als lid van de auditcommissie.

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, alsmede de controle hierop (inclusief overleg hierover met de externe accountant). Verder heeft de auditcommissie onder meer gesproken over de jaarafsluiting, de (opvolging van de) management letter, het halfjaarbericht, de voortgangsrapportages van de interne auditafdeling, de implementatie van het interne control framework (ICF), het treasurybeleid, het hedgingbeleid, de evaluatie van de externe accountant, de belastingpositie, het winstreserveringsbeleid, de melkprijssystematiek en ledenfinanciering alsmede het ICT backbone project. Een informatieve bijeenkomst met de auditcommissie heeft plaatsgevonden om de commissieleden nader te informeren over ontwikkelingen op belasting- en pensioengebied.

Benoemings- en remuneratiecommissie

De benoemings- en remuneratiecommissie werd gevormd door Peter Elverding (voorzitter), Kees Wantenaar en Sybren Attema.

Per 15 december 2010 heeft Piet Boer als vice-voorzitter van de raad van commissarissen de plek van de heer Attema overgenomen.

In het verslagjaar kwam de benoemings- en remuneratiecommissie vier keer bijeen. Tijdens deze vergaderingen werden behandeld: bezoldiging en variabele beloning van de leden van de executive board, de vergoeding voor commissarissen, de opvolging van Sybren Attema als lid en vice-voorzitter van de raad van commissarissen en zijn aanstelling als Dairy Development Manager binnen de onderneming, het vertrek van Frans Visser als lid van de executive board als gevolg van pré-pensionering en het selectieproces ten aanzien van leden van de raad van commissarissen.

De commissie heeft één voorval behandeld waarbij een tegenstrijdig belang van materiële betekenis ten aanzien van een lid van de raad van commissarissen speelde (als bedoeld in het reglement van de raad van commissarissen). Het betreft hier de afspraken die met Sybren Attema zijn gemaakt om na zijn terugtrekken als commissaris in dienst te treden van de onderneming als Dairy Development Manager. De voorschriften die zijn opgenomen in het reglement van de raad van commissarissen en de Nederlandse corporate governance code ten aanzien van tegenstrijdige belangen met leden van de raad van commissarissen zijn terzake nageleefd.

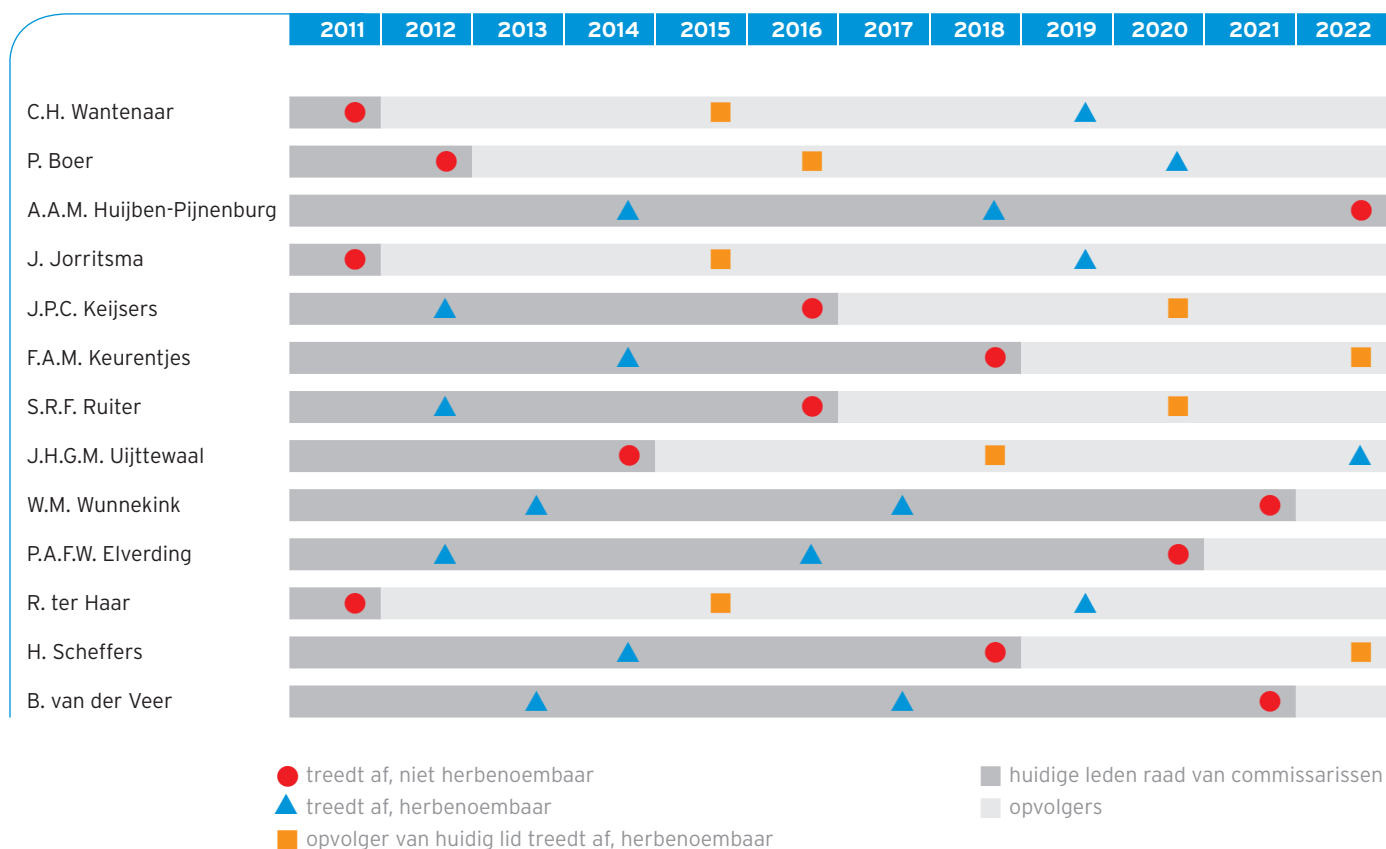
De externe commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Nederlandse corporate governance code.

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

Raad van commissarissen

Amersfoort
4 maart 2011

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 najaarsledenraad van de coöperatie.

Aspiratie

Mensen vooruit
helpen in het leven
met natuurlijke
zuivelproducten



De meest
aantrekkelijke
zuivelonderneming
voor leden-
melkveehouders



FrieslandCampina heeft de ambitie mensen vooruit te helpen in het leven met natuurlijke zuivelproducten. Met melk kan FrieslandCampina inspelen op de groeiende vraag op de wereldmarkt naar gezonde voeding die op een duurzame wijze is geproduceerd. Melk bevat immers essentiële voedingsstoffen als eiwitten, vetten, melksuikers, vitaminen en mineralen.

Daarnaast wil FrieslandCampina de meest aantrekkelijke zuivelonderneming zijn voor de leden-melkveehouders van de coöperatie. De onderneming streeft er naar om in 2020 ten opzichte van 2009 een substantieel hogere prestatietoeslag voor de melk uit te keren en een hogere uitkering te verstrekken in de vorm van vermogen op naam via ledenobligaties.





Samenstelling executive board



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

Chief Executive Officer

Benoeming: 1 januari 2009

Nationaliteit: Nederlands

Verantwoordelijk voor:

- Cooperative Affairs
- Corporate Communication & Sustainability Affairs
- Corporate Human Resources
- Corporate Legal & Company Secretary
- Corporate Public Affairs & Quality Affairs
- Corporate Research & Development
- Corporate Strategy
- Centre for Dairy Nutrition

Nevenfuncties:

- Voorzitter bestuur Nederlandse Zuivelorganisatie NZO
- Lid bestuur Productschap Zuivel
- Lid dagelijks bestuur VNO-NCW

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

Chief Financial Officer

Benoeming: 1 januari 2009

Nationaliteit: Nederlands

Verantwoordelijk voor:

- Corporate Finance & Reporting
- Corporate ICT
- Corporate Internal Audit
- Corporate Procurement
- Corporate Tax
- Corporate Treasury
- Mergers & Acquisitions

Kapil Garg (1964)

Chief Operating Officer

Benoeming: 1 augustus 2010

Nationaliteit: Indiaas

Verantwoordelijk voor:

- Business group Consumer Products International

**Piet (P.J.) Hilarides (1964)**

Chief Operating Officer

Benoeming: 1 januari 2009**Nationaliteit:** Nederlands**Verantwoordelijk voor:**

- Business group Cheese & Butter
- Milk Valorisation & Allocation

Freek (F.) Rijna (1955)

Chief Operating Officer

Benoeming: 1 januari 2009**Nationaliteit:** Nederlands**Verantwoordelijk voor:**

- Business group Consumer Products Europe
- Global Marketing
- Customer & Trade Marketing

Nevenfuncties:

- Voorzitter bestuur FNLI Federatie Nederlandse Levensmiddelenindustrie
- President Commissaris Plastic Heroes B.V.
- Lid bestuur VNO-NCW

Met ingang van 1 augustus 2010 is de heer Kapil Garg benoemd tot lid van de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en verantwoordelijk voor de business group Consumer Products International. Hij was al sinds juni 2009 als executive director verantwoordelijk voor de activiteiten van deze business group. Kapil Garg is sinds 2001 in diverse internationale functies werkzaam bij FrieslandCampina.

Per 31 december 2010 is de heer Frans Visser, als gevolg van zijn pre-pensionering, teruggetreden als lid van de executive board en verantwoordelijke voor de business group Ingredients. Tussen 1977 en 2010 (met een onderbreking van tien jaar) was hij in verschillende functies actief bij FrieslandCampina Ingredients en rechtsvoorgangers. Zijn werkzaamheden zijn overgenomen door de heer Roelof Joosten, die met ingang van 1 november 2010 is benoemd tot executive director van de business group Ingredients.



Speerpunten voor waardegroei

Zuiveldranken



Kindervoeding
(B2B, B2C)



Merkkaas



Sterke posities
& geografische
groei



Foodservice
in Europa



Basisproducten



FrieslandCampina heeft zes categorieën vastgesteld waarin het groei en waardecreatie wil realiseren. In deze speerpunten wordt meer dan evenredig geïnvesteerd in onder meer productiefaciliteiten, innovatie en marketing, opleiding & training van medewerkers en acquisities.

Verslag executive board

Hoger resultaat dankzij goede prestaties merken

De netto-omzet en het resultaat van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zijn in 2010 gestegen. De meeste merken wisten hun marktpositie te verbeteren. De verkoopvolumes namen toe en de verkoopprijzen lagen op een hoger niveau. De verbetering van de marktomstandigheden in met name Azië en Afrika speelde daarbij een belangrijke rol. Door de goede resultaten van FrieslandCampina en de hogere garantieprijs is de melkprijs voor de leden-melkveehouders, na de daling in 2009, het afgelopen jaar met 25 procent gestegen.

Hogere omzet en nettowinst

Ten opzichte van 2009 nam de netto-omzet met 10 procent toe naar bijna 9 miljard euro. De winst groeide met 57 procent naar 285 miljoen euro. De business groups Ingredients en Consumer Products International droegen bij aan de stijging van omzet en resultaat. Bij Cheese & Butter verbeterde het resultaat.

Versterking marktposities

In 2010 is meer geïnvesteerd in de merken. De reclame- en promotieuitgaven zijn ten opzichte van 2009 met 12 procent toegenomen tot 395 miljoen euro. Dit heeft in Azië en Afrika geleid tot zowel volume groei als verbetering van marktaandeelen. In Azië presteerden Frisian Flag en Friso opvallend goed. In Europa wisten onder meer merken als Chocomel, Fristi, Landliebe, Campina, Campina Boerenland, Friso, NoyNoy Cheese, Milli Mia en Milner kaas hun marktaandeelen te vergroten.

Stijging melkprijs

De melkprijs voor de leden van Zuivel-coöperatie FrieslandCampina steeg met 25 procent tot 33,62 euro (exclusief btw) per 100 kilogram (bij 4,41 procent vet en 3,47 procent eiwit). De garantieprijs over 2010 kwam uit op 32,39 euro, een toename van 23 procent vergeleken met 2009. De prestatietoelage die FrieslandCampina aan de leden-melkveehouders uitkeert op basis van het resultaat van de onderneming is meer dan verdubbeld tot 1,23 euro per 100 kilogram geleverde melk (0,59 euro over 2009). Daarnaast is uit het resultaat 0,73 euro per 100 kilogram melk gereserveerd op naam tegen 0,35 in 2009. Dankzij de hogere garantieprijs en het hogere resultaat van de onderneming steeg de totale vergoeding aan de leden-melkveehouders per kilo geleverde melk in 2010 van 27,34 euro tot 34,35 euro (26 procent).

Verbetering marktomstandigheden

De wereldwijde vraag naar zuivelproducten van zowel consumenten als industriële afnemers herstelde zich in 2010 ten opzichte van 2009. Vooral vanaf het tweede kwartaal van 2010 nam de vraag naar zuivelproducten weer toe. Dit was het gevolg van een verder herstel van de wereldeconomie, de lage voorraadniveaus bij de verschillende afnemers en achterblijvend aanbod van melkproducten op de wereldmarkt door met name droogtes. Wel waren er verschillen tussen regio's en tussen verschillende productcategorieën. In Azië en Afrika zette de volume groei verder door, zowel bij consumentenproducten als bij ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie. Vooral vanuit China nam de vraag naar melkpoeder en ingrediënten zeer sterk toe. In Rusland was sprake van een sterke consumptie groei en een daling van de melkproductie door een hittegolf en bosbranden in de zomer. In Duitsland en Nederland was de consumptie redelijk stabiel, maar in landen als Griekenland, Roemenië en Hongarije stonden de volumes sterk onder druk als gevolg van de economische ontwikkeling.

De vraag naar zuivelproducten op de wereldmarkt overtrof het aanbod. Hierdoor stegen de verkoopprijzen van de meeste zuivelproducten. De vraag steeg met zo'n 9 procent, terwijl het aanbod op de wereldmarkt ten opzichte van 2009 met slechts 4 procent steeg. De oorzaken voor de minder sterke groei van het aanbod op de wereldmarkt waren de lange winter in veel Europese landen en Noord-Amerika, droogte in Nieuw-Zeeland en Zuid-Amerika en veel regen in Australië.

De export van zuivelproducten naar landen buiten de Europese Unie werd in de tweede helft van 2010 gestimuleerd door de zwakkere euro ten opzichte van andere valuta's. Hierdoor verbeterde de concurrentiepositie van Europese zuivelproducten ten opzichte van andere regio's.



De prijsniveaus van de verschillende commodities als mager en vol melkpoeder, weipoeder, boter en foliekaas hebben bijna allemaal het gehele jaar boven het prijsniveau van 2009 gelegen. Deze prijsniveaus zijn ook richtinggevend voor de prijsontwikkelingen van andere zuivelproducten.

In 2010 was er door de goede marktontwikkelingen en het herstel van de prijsniveaus geen marktondersteuning van de Europese Unie. Van de in 2009 opgebouwde voorraden is nagenoeg alle boter en een deel van de melkpoeder weer op de markt gebracht, met name via een sociaal voedselprogramma binnen de Europese Unie. Dit heeft geen marktverstoring effect gehad.

Binnen de Europese Unie is de productie van boerderijmelk in 2010 met 1,2 procent gestegen naar 135,7 miljard kilo (2009: 133,7 miljard kilo). In Nederland is in dezelfde periode de productie van boerderijmelk met circa 2,1% toegenomen naar 11,6 miljard kilo (2009: 11,4 miljard kilo). Bij FrieslandCampina is de totale melkaanvoer van leden in Nederland, België en Duitsland toegenomen met 1,6 procent (136 miljoen kilogram) naar 8,8 miljard kilo melk (2009: 8,7 miljard kilo).

Hogere prijzen en toename volume

De netto-omzet van FrieslandCampina is in 2010 met 10 procent gestegen tot 8.972 miljoen euro (2009: 8.160 miljoen euro). De groei van de omzet kan voor ruim de helft, 470 miljoen euro, worden toegeschre-

ven aan hogere prijzen. De toename van het verkoopvolume zorgde voor een toename in de omzet van 213 miljoen euro en de omzet is voor 173 miljoen euro positief beïnvloed als gevolg van wisselkoersveranderingen. De koers van de Amerikaanse dollar en van een aantal voor FrieslandCampina belangrijke Aziatische munten ten opzichte van de euro lag in 2010 gemiddeld boven die in 2009. De, in verband met de fusie tussen Friesland Foods en Campina, door de Europese Commissie opgelegde verkoop van een aantal activiteiten in 2009, heeft een negatief effect op de omzet gehad.

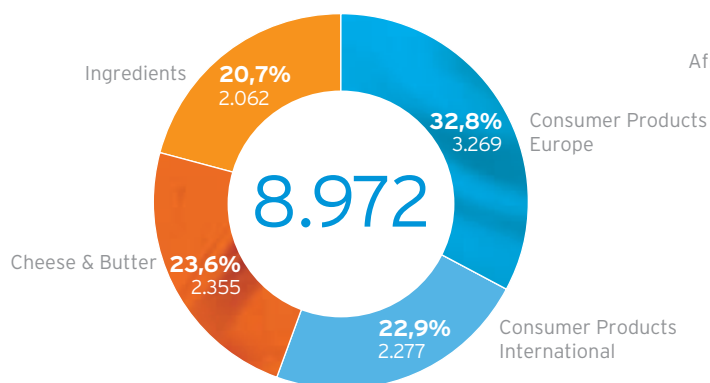
Bij de business group Consumer Products International (Azië, Afrika, het Midden-Oosten, export) was sprake van een toename van de netto-omzet met 20,3 procent tot 2.277 miljoen euro (2009: 1.893 miljoen euro). De stijging van de omzet is gerealiseerd door zowel volumegroei, prijsstijgingen als valuta-effecten. Bij Consumer Products Europe nam de netto-omzet toe met 1,5 procent naar 3.269 miljoen euro (2009: 3.222 miljoen euro). In Rusland werd groei gerealiseerd. In de meeste andere markten is sprake van een lager volume en prijsdruk door toegenomen promotionele ondersteuning. Ondanks de moeilijke marktomstandigheden zijn de marktaandeelen van de meeste merken toegenomen of behouden.

Wereldmarktprijzen
in USD/100.000 kg



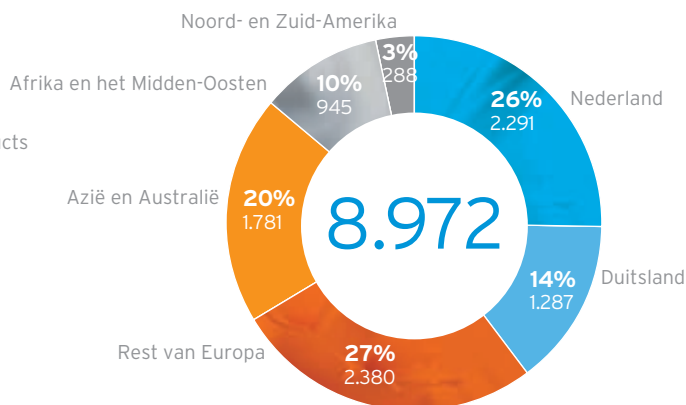
Netto-omzet naar business groups

in miljoenen euro's



Netto-omzet naar afzetgebied

in miljoenen euro's



Netto-omzet naar business groups

in miljoenen euro's

	2010		2009	
		% ¹		% ¹
Consumer Products Europe	3.269	32,8	3.222	36,6
Consumer Products International	2.277	22,9	1.893	21,4
Cheese & Butter	2.355	23,6	2.195	24,9
Ingredients	2.062	20,7	1.505	17,1
Overig	-991		-655	
Totaal	8.972		8.160	

Netto-omzet naar afzetgebied

in miljoenen euro's

	2010		2009	
		%		%
Nederland	2.291	26	2.248	28
Duitsland	1.287	14	1.206	15
Rest van Europa	2.380	27	2.209	27
Azië en Australië	1.781	20	1.425	17
Afrika en het Midden-Oosten	945	10	840	10
Noord- en Zuid-Amerika	288	3	232	3
Totaal	8.972	100	8.160	100

¹ voor Overig

Cheese & Butter realiseerde een toename van de netto-omzet van 7 procent naar bijna 2.355 miljoen euro (2009: 2.195 miljoen euro). De toename is het gevolg van hogere prijzen van zowel kaas als boter en de toenemende export van kaas. Het geproduceerde en verkochte volume kaas lag op een lager niveau, mede als gevolg van de verkoop van de kaaslocatie Bleskensgraaf. De hogere prijzen voor kaas en boter hebben deze volumedaling gecompenseerd. Bij Ingredients steeg de netto-omzet met 37 procent naar 2.062 miljoen euro (2009: 1.505 miljoen euro). De stijging van de opbrengstprijzen, zowel van speciale ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie als van melkpoeder en caseïnat, droegen bij aan de omzetsijging.

Stijging bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat voor incidentele baten en lasten is verbeterd met 23 procent (81 miljoen euro) tot 428 miljoen euro.

De incidentele baten van 6 miljoen euro betroffen baten uit de verkoop van activa en vrijval van voorzieningen als gevolg van lagere dan voorziene kosten van de in 2009 aangekondigde herstructureringen. Het bedrijfsresultaat kwam uit op 434 miljoen euro, een stijging van 68 procent ten opzichte van de 258 miljoen euro in 2009.

Bijzonder positief was de verbetering van het bedrijfsresultaat van de business group Ingredients. De business group wist een negatief bedrijfsresultaat in 2009 om te zetten in een positieve bijdrage van 99 miljoen euro (2009: -20 miljoen euro). Dit was het gevolg van betere marges op commodities en basisproducten door hogere opbrengstprijzen, alsmede door goede resultaten met speciale ingrediënten. De business group Consumer Products International realiseerde een verbetering van het bedrijfsresultaat met 23 procent naar 356 miljoen euro (2009: 290 miljoen euro). De business group kon met name in de eerste maanden van 2010 de prijsverhogingen van grondstoffen goed doorberekenen in de markt. Ook werd geprofiëerd van positieve valuta-effecten. Consumer Product Europe zag het bedrijfsresultaat met 26 procent afnemen naar

126 miljoen euro (2009: 170 miljoen euro). De belangrijkste redenen daarvoor waren volumedruk als gevolg van stabiele tot dalende vraag naar zuivelproducten door de slechte economische omstandigheden, toenemende promotionele uitgaven en de stijging van de grondstofkosten die niet geheel in de markt kon worden doorberekend.

De business group Cheese & Butter verbeterde haar bedrijfsresultaat met 36 procent tot -63 miljoen euro (2009: -98 miljoen euro). Ten opzichte van 2009 is het resultaat dankzij de hogere verkoop-prijzen en verlaging van de productiekosten verbeterd bij de werkmaatschappijen Cheese Specialties en Cheese. Bij de werkmaatschappij Butter stonden de marges onder druk omdat de relatief snel stijgende prijzen voor melkvet onvoldoende in de markt konden worden doorberekend. Dit resulteerde in een negatief bedrijfsresultaat van deze werkmaatschappij.

De kostprijs van de verwerkte ledenmelk is de melkprijs bestaande uit de garantieprijs vermeerderd met de prestatietoeslag en de reservering op naam. De prestatietoeslag en de reservering op naam worden berekend op basis van het resultaat van de gehele onderneming en het vastgestelde reserveringsbeleid. De toerekening van de prestatietoeslag en de reservering op naam aan de verschillende business groups vindt plaats naar rato van de hoeveelheid ontvangen ledenmelk.

De kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen zijn gestegen met 690 miljoen euro (13,6 procent) tot 5.779 miljoen euro. Aan de inkoop van melk van leden-melkveehouders (3.054 miljoen euro) werd 674 miljoen euro (28,3 procent) meer uitgegeven (2009: 2.380 miljoen euro). Dit was het gevolg van de hogere melkprijs en de toename van het volume melk van de leden-melkveehouders van de coöperatie. Het volume nam toe met 1,6 procent naar 8,8 miljard kilo (2009: 8,7 miljard kilo). In het verslagjaar werd in totaal (inclusief niet-ledenmelk) 10,3 miljard kilogram melk verwerkt, een afname van 4,5 procent ten opzichte van 2009 (10,8 miljard kilo).

De personeelskosten bedroegen onveranderd 817 miljoen euro. Het gemiddelde aantal medewerkers (fte's) daalde met 2,7 procent tot 19.484. Dit was het gevolg van samenvoegen van activiteiten na de fusie zowel op kantoren als in productielocaties, die leidde tot een vermindering van het aantal arbeidsplaatsen. Tegenover een daling van de pensioenlasten van 6 miljoen euro stonden marginale stijgingen van de lonen en salarissen en sociale lasten.

De afschrijvingen op materiële en immateriële activa stegen met 4 miljoen euro tot 210 miljoen euro. De overige bedrijfskosten daalden met 65 miljoen euro tot 1.752 miljoen euro. De reclame- en promotiekosten stegen met 43 miljoen euro tot 395 miljoen euro, dit ter versterking van de positie van de merken en vergroting van marktaandeel. De kosten voor onderzoek en ontwikkeling namen toe met 6 miljoen euro tot 61 miljoen euro. De energiekosten namen af met 26 miljoen euro.

Het resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen daalde met 8 miljoen euro tot 13 miljoen euro. De netto financieringslast steeg met 10 miljoen euro tot 69 miljoen euro negatief. De lasten voor de put-optie met betrekking tot DMV-Fontterra Excipients zijn gestegen als gevolg van de hogere dividendbetaling aan de houder van de put-optie.

De winst voor belastingen nam toe van 220 miljoen euro tot 378 miljoen euro (72 procent). De belastinglast steeg van 38 miljoen euro tot 93 miljoen euro door de toename van de winst voor belastingen en het feit dat in 2009 eenmalig een bate is verantwoord als gevolg van het activeren van compensabele verliezen. De effectieve belastingdruk nam toe van 17 procent tot 24 procent. Na aftrek van belastingen is een winst gerealiseerd van 285 miljoen euro tegen 182 miljoen euro in 2009.

Melk belangrijke bron van voedingsstoffen in het dieet

Van nature bevat melk veel essentiële voedingsstoffen per calorie en is daardoor zeer voedzaam. Wetenschappers hebben meer dan 400 componenten in melk ontdekt die van belang zijn voor de energievoorziening, groei, ontwikkeling, bescherming en het onderhoud van het menselijk lichaam. Twee à drie zuivelconsumpties per dag voorzien de mens van belangrijke voedingsstoffen als eiwitten, vetten, melksuiker, vitaminen en mineralen. Elke voedingsstof speelt in de stofwisseling/voeding van de mens een eigen, specifieke rol.

Eiwitten zijn nodig voor de opbouw en het onderhoud van weefsels zoals spieren, het transport van stoffen en zuurstof in het bloed, de vorming van afweerstoffen en botten. Vet levert energie, zorgt voor isolatie in de huid en speelt een rol bij de productie van hormonen. Melkvet bevat ook de in vet oplosbare vitaminen A en D. Andere belangrijke, in water oplosbare vitaminen in melk zijn B1 (zorgt voor verbranding van koolhydraten en energie), B2 (voor energiestofwisseling en een gezonde huid), B6 (nodig voor het zenuwstelsel, de vorming van rode bloedcellen, het immuunsysteem), B11 (foliumzuur) is nodig voor het immuunsysteem en de aanmaak van bloed en B12 (nodig voor vorming van rode bloedcellen, het immuunsysteem, de celdeling en de energie stofwisseling). Van de mineralen speelt calcium een belangrijke rol in de opbouw van botten en tanden, de spierfunctie, de spijsvertering, de energiestofwisseling en de bloedstolling. Fosfor is nodig voor de botten en tanden, de celmembranen en de energiestofwisseling. Zink speelt een belangrijke rol in het immuunsysteem, zorgt voor onderhoud van de botten, het gezichtsvermogen en de hersenen en is betrokken bij de geheugenfunctie. Melksuiker (lactose) is een leverancier van 'langzame' energie. Zo levert melk een goede balans tussen voedingsstoffen en energie voor alle leeftijden.

Lagere kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten is met 342 miljoen euro afgenomen tot 444 miljoen euro. De hogere winst heeft bijgedragen aan de kasstroom uit operationele activiteiten. Echter door een toename van het werkkapitaal, met name als gevolg van prijsstijgingen, is de totale operationele kasstroom afgenomen ten opzichte van het vorig boekjaar.

De totale kasstroom uit investeringsactiviteiten is met 33 miljoen euro toegenomen tot 239 miljoen euro.

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa bedroegen in het verslagjaar 261 miljoen euro tegen 231 miljoen euro in 2009.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten was in 2009 ten opzichte 2010 relatief hoog. Dit was het gevolg van hogere aflossingen op leningen in 2009. Dit is weerspiegeld in de reductie van de nettoschuld, die over 2009 652 miljoen euro bedroeg en over 2010 66 miljoen 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 gecommiteerde kredietfaciliteit met een omvang van 1 miljard euro. Met alle veertien banken die deelnemen aan de Revolving Credit Facility is in mei 2010 overeenstemming bereikt om de voorwaarden van de in 2009 gesloten faciliteit te verbeteren door de renteopslag te verlagen en de looptijd te verlengen tot en met augustus 2013. De omvang van de faciliteit blijft met 1 miljard euro ongewijzigd. De aanpassing kon worden gerealiseerd op basis van de ontwikkelingen in de markt en het verbeterde kredietwaardigheidsprofiel van de onderneming.



FrieslandCampina heeft bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten een onderhandse lening geplaatst van 196 miljoen dollar en 25 miljoen euro bij een Europese investeerder. De zogenoemde Senior Notes hebben een looptijd van zeven of tien jaar en zijn bestemd voor zowel herfinanciering van een aflossing van een bestaande onderhandse lening van 101 miljoen dollar in december 2010 als om korte termijn schulden bij banken te vervangen door schuld op lange termijn.

De nettoschuld bedroeg eind 2010 776 miljoen euro, een daling van 66 miljoen euro vergeleken met een jaar eerder. Deze daling is vooral veroorzaakt door een afname van de langlopende rentedragende verplichtingen met 39 miljoen euro en een toename van de liquide middelen met 20 miljoen euro. Aan de normen van financiers, uitgedrukt in financiële kengetallen, is voldaan.

Financiële positie

Het groepsvermogen bedroeg aan het eind van het verslagjaar 2.071 miljoen euro tegen 1.749 miljoen euro een jaar eerder. De stijging met 322 miljoen euro was vooral het gevolg van de goede resultaten. Het eigen vermogen van de onderneming steeg met 309 miljoen euro tot 1.961 miljoen.

Aan de reserves van de onderneming wordt een bedrag van 192 miljoen euro toegevoegd. Op naam van de leden-melkveehouders wordt een bedrag van 65 miljoen euro gereserveerd in de vorm van ledenobligaties-vast (0,73 euro per 100 kilogram melk tegen 0,35 euro in 2009).

De solvabiliteit (groepsvermogen als percentage van het balanstotaal) bedroeg ultimo 2010 39,1 procent. Ten opzichte van ultimo 2009 (36,7 procent) was dit een verbetering van 2,4 procentpunt. Het effect van de toename van het groepsvermogen op de solvabiliteit werd gedeeltelijk teniet gedaan door de stijging van het balanstotaal, welke met name samenhangt met de stijging van het werkkapitaal.

Pensioenlasten en dekkingsgraad

De pensioenlasten zijn in 2010 gedaald van 87 naar 81 miljoen euro en hebben voor het grootste deel betrekking op de Nederlandse pensioenregelingen. De belangrijkste pensioenaanspraken van de medewerkers van FrieslandCampina in Nederland zijn vastgelegd in de CAO inzake pensioenen voor de zuivelindustrie. Voorts zijn binnen de onderneming nog diverse andere regelingen op het gebied van pensioenen van kracht. De pensioenregelingen worden uitgevoerd door verschillende externe

pensioenuitvoerders, waarvan de belangrijkste Stichting Pensioenfonds Campina en Avero Achmea Pensioen zijn.

In 2010 zijn de pensioenfondsen geconfronteerd met een dalende markttrente. Daarnaast zijn, als gevolg van de toenemende levensverwachting, de overlevings tafels aangepast. Desondanks is als gevolg van goede beleggingsresultaten de dekkingsgraad van het Pensioenfonds Campina slechts gedaald van 100 procent eind 2009 naar 99 procent eind 2010.

De dekkingsgraad van het bij Avero Achmea Pensioen ondergebrachte gesepareerde depot is eind 2010 ten opzichte van eind 2009 ongewijzigd gebleven (117 procent). Deze laatste dekkingsgraad wordt bepaald op basis van de met de verzekeraar afgesproken verzekeringsvoorwaarden.

Momenteel is FrieslandCampina in overleg met de verschillende sociale partners om het pensioengebouw in lijn te brengen met de markt en het beoogde pensioenakkoord van de Stichting van de Arbeid.

Inspelen op behoeften

Groei & ontwikkeling



Dagelijkse voeding



Gezondheid & welzijn



Functionaliteit



Inspanningen op het gebied van innovatie en marketing richten zich op vier behoeftenplatforms: groei & ontwikkeling (van kinderen), dagelijkse voeding, gezondheid & welzijn en functionaliteit (zoals smaak, textuur en stabiliteit van de producten). Voor elk van deze platforms zijn innovatieprogramma's gedefinieerd, waarmee FrieslandCampina onderscheidende producten wil ontwikkelen.



Consumer Products Europe

De business group Consumer Products Europe produceert en verkoopt consumptiemelk, zuivel dranken, yoghurts, desserts, koffieverrijkers, roomproducten, boterspecialiteiten, softijs- en milkshakemixen in Europa en vruchtensappen, vruchtendranken en sportdranken in Nederland en België. De business group richt zich zowel op consumenten als op professionele gebruikers.

- Resultaat onder druk in moeilijke markt
- Marktaandelen belangrijkste merken stabiel of verbeterd
- Nieuwe producten met minder vet of suiker
- Sterk herstel in Rusland

Werkmaatschappijen

FrieslandCampina Benelux
FrieslandCampina Dagvers
FrieslandCampina Germany
FrieslandCampina Hellas
FrieslandCampina Russia
FrieslandCampina Hungary
FrieslandCampina Romania
FrieslandCampina Spain
FrieslandCampina UK
FrieslandCampina Professional Supply Chain

Belangrijkste merken



	2010	2009
Omzet (in miljoenen euro's)	3.269	3.222
Bedrijfsresultaat (in miljoenen euro's)	126	170
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	3,9	5,3

Marktomstandigheden

Hoewel de economie in een aantal Europese landen waar FrieslandCampina actief is zich na de crisis enigszins herstelde, bleven de bestedingen van consumenten onder druk staan. In de meeste landen was sprake van een afnemende vraag naar zuivelproducten zowel in volume als in waarde. Om de vraag van consumenten te stimuleren waren er, in de sterk competitieve markt, relatief veel prijs- en promotieacties noodzakelijk.

Omzet en resultaat

Dankzij de sterke merkenposities, succesvolle promotionele acties en een iets hoger prijsniveau kon de business group Consumer Products Europe de omzet verhogen tot 3.269 miljoen euro (2009: 3.222 miljoen euro). Het verkoopvolume nam echter enigszins af. Gerichte investeringen in reclame en promotie resulteerden in een verbetering van de marktaandelen van de meeste merken. De marges stonden onder druk als gevolg van de toename van het aantal promoties en doordat de stijging van de kostprijs voor melk en andere grondstoffen niet altijd volledig in de verkoopprijzen kon worden doorberekend. De business group wist de kosten verder te verlagen door het realiseren van lagere productiekosten, het nog beter benutten van inkoopvoordelen door de toegenomen schaalgrootte en door lagere overheadkosten. Het bedrijfsresultaat daalde met 26 procent tot 126 miljoen euro.



Benelux

In Nederland en België zette de trend van de voorgaande jaren zich voort. Het afzet-volume van zuivel blijft overwegend op peil, maar consumenten zijn gevoeliger geworden voor prijspromoties. Dankzij de sterke merken en promotionele ondersteuning is de werkmaatschappij erin geslaagd de marktaandeelen te vergroten of te handhaven. Zo wist Chocomel haar marktleiderspositie nog verder te verstevigen. Campina bleef het best verkochte merk in de Nederlandse supermarkten. De omzet van FrieslandCampina Benelux stabiliseerde en als gevolg van prijs- en margedruk liep het resultaat terug. Het streven naar meer duurzaamheid kwam onder andere tot uitdrukking in de introductie van Appelsientje in duurzaam karton en van Chocomel met maatschappelijk verantwoorde cacao. Het merk Boerenland is met succes op de markt geïntroduceerd als een nieuw product op basis van biologische producten. Uniek is dat consumenten met behulp van een code op de verpakking de boerderij waar de melk vandaan komt kunnen traceren. Mona introduceerde nieuwe varianten, waaronder enkele seizoensmaken en Mona pudding XL. Daarnaast werden nog aangepaste of nieuwe producten op de markt gebracht, zoals varianten van Optimel, Fristi, Vifit en DubbelFriss met minder suiker alsmede Campina Crush, yoghurt in diverse smaken bereid in een automaat.

In België werden Campina 0% melk en Joyvalle Room 33% op de markt gebracht.

Duitsland

Ondanks de relatief goede ontwikkeling van de Duitse economie staat de zuivelmarkt in Duitsland onder druk. Hoewel het markt-volume enigszins toenam daalde de markt in waarde. De stijging van de grondstofkosten kon niet volledig worden doorberekend in de markt, waardoor de marges sterk onder druk stonden. De markt kenmerkte zich door grote concurrentie tussen de verschillende aanbieders, waarbij de detailhandel in toenemende mate huismerken als wapen hanteert. De omzet van FrieslandCampina Germany in merkproducten ontwikkelde zich positief als gevolg van het succes van Landliebe, een van de grootste zuivelmerken op de Duitse markt. Het merk ontwikkelde zich opnieuw positief, mede dankzij de introductie van Landliebe Müsli, een fruityoghurt met muesli. Sinds medio 2010 bestaat het Landliebe-assortiment bijna volledig uit producten die zonder toepassing van gentechniek zijn geproduceerd. Het assortiment van FrieslandCampina op de Duitse markt werd vergroot door een uitbreiding van de succesvolle Puddis 'in love' reeks met de variant Schokoknack. Verder werd Optiwell Schokopudding met een verbeterde receptuur op de markt gebracht.

Overige Europese landen

In Rusland herstelde de zuivelmarkt zich in 2010, mede dankzij een opleving van de economie. FrieslandCampina kon hiervan goed profiteren dankzij de beschikking over twee sterke merken, Campina Fruttis en Campina Nezhny. De verkoop van met name yoghurt en koffiemelk in cupjes ontwikkelde zich positief. Omzet en resultaat gaven een duidelijke verbetering te zien.

In Hongarije wist FrieslandCampina met haar merken Pöttyös (zuivelsnacks) en Milli Mia (desserts) het marktaandeel te vergroten, mede dankzij de introductie van nieuwe producten. Pöttyös, in 2010 uitgeroepen tot het sterkste merk van Hongarije, introduceerde met groot succes onder de naam Guru een kwarkreep met noten en caramel. Milli Mia lanceerde een nieuw pudding-concept in twee smaken. FrieslandCampina Hungary behaalde een hogere omzet, maar het resultaat stond onder druk als gevolg van de toegenomen promotionele activiteiten, stijging van de grondstofkosten en de afname van de consumptie als gevolg van de economische crisis.

Product focus



België
 Duitsland
 Frankrijk
 Griekenland
 Groot-Brittannië
 Hongarije
 Italië
Nederland
 Oostenrijk
 Roemenië
 Rusland
 Spanje

 Saoedi-Arabië
 Verenigde Arabische Emiraten

 Ghana
 Nigeria

 China
 Filipijnen
 Hong Kong
 Indonesië
 Maleisië
 Singapore
 Thailand
 Vietnam

 Verenigde Staten

 Wereldwijd

Campina Boerenland FrieslandCampina Benelux

Campina Boerenland wordt sinds het voorjaar van 2010 gemaakt van biologische melk en 100% natuurlijke ingrediënten. Bij Campina Boerenland-zuivel draait alles om smaak en natuurlijkheid. Campina Boerenland richt zich op een publiek dat primair kiest voor smaak in plaats van alleen voor biologisch.

De introductie is een succes. Consumenten kiezen steeds vaker voor eerlijkheid, puurheid, kwaliteit en vooral echte smaak. Veel mensen willen weten waar hun eten vandaan komt; ze kiezen voor herkenbare producten. Dit biedt kansen voor een merk dat dicht bij zijn oorsprong staat.

Het Campina Boerenland-assortiment bestaat onder andere uit lekkere volle yoghurt, romige karnemelk, volle melk, frisse drinkyoghurt en yoghurt met fruit.

Ook in Roemenië stonden omzet en resultaat onder druk door de bovengenoemde factoren. Napolact kon zijn marktpositie goed handhaven, maar het marktaandeel van Milli stond onder druk. Vooral als gevolg van een lager verkoopvolume daalde de omzet, waardoor het resultaat afnam.

In Griekenland slaagde FrieslandCampina Hellas erin de omzet licht te laten stijgen en het resultaat op het niveau van 2009 te handhaven. Dit ondanks de moeilijke economische omstandigheden en de afnemende koopkracht als gevolg van het bezuinigingsbeleid van de overheid. Dankzij haar sterke merk- en marktposities, geslaagde introducties en gerichte promotionele acties wist de onderneming in vrijwel alle productgroepen - yoghurt, kaas en baby- en kindervoeding - het marktaandeel te vergroten.

In het Verenigd Koninkrijk slaagde FrieslandCampina UK erin het marktaandeel van de zuivel drank Yazoo te vergroten. Er werden enkele nieuwe smaakvarianten op de markt gebracht.

Professionele markt

De professionele markt bleef moeilijk als gevolg van de terugval van de buiten-huishoudelijke consumptie en sterke prijsconcurrentie met name op room en roomproducten. Het lukte dan ook niet de stijging van de grondstofprijzen voldoende in verkoopprijzen door te berekenen, waardoor het resultaat onder druk stond. Niettemin slaagde FrieslandCampina Professional erin haar afzet en omzet te vergroten. Voor de spuitbussen room onder de merken Debic, Hollandia en Campina is een nieuwe spuitkop ontwikkeld die een stevige en mooiere toef slagroom levert.

Consumer Products International

De business group Consumer Products International produceert en verkoopt consumentenzuivel in Zuidoost-Azië, het Midden-Oosten en Afrika (met name in Nigeria en omliggende landen). Daarnaast wordt vanuit Nederland wereldwijd geëxporteerd.

	2010	2009
Omzet (in miljoenen euro's)	2.277	1.893
Bedrijfsresultaat (in miljoenen euro's)	356	290
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	15,6	15,3

Marktomstandigheden

De business group Consumer Products International maakte opnieuw een uitstekend jaar door. Vooral in Azië, het grootste werkgebied, trok in veel landen de economische groei sterk aan tot het niveau van vóór de economische crisis. De oplopende koopkracht leidde tot een groeiende vraag, waar de merken goed op konden inspelen. In Afrika hield de groei ook aan, maar wel in een lager tempo. De bedrijven van FrieslandCampina konden dankzij deze ontwikkelingen hun afzet verder vergroten, mede op basis van de in de voorgaande jaren gedane investeringen. Vooral in het eerste halfjaar was er sprake van een forse groei van omzet en resultaat. In het tweede halfjaar was de ontwikkeling iets gematigder.

Omzet en resultaat

De omzet van de business group steeg in 2010 met 20 procent tot 2.277 miljoen euro. Van deze stijging was 9 procent te danken aan een hoger verkoopvolume en 4 procent aan een gemiddeld hoger prijsniveau. Vooral de merken Frisian Flag, Friso en Peak droegen aan de omzetstijging bij. De waarde-stijging van veel lokale valuta's, zowel ten opzichte van onze belangrijkste inkoopvaluta, de dollar, als ten opzichte van de euro, had een gunstige invloed op omzet en resultaat. Per saldo bedroeg het valuta-effect op de omzet 147 miljoen euro positief. Het bedrijfsresultaat steeg met 23 procent

tot 356 miljoen euro. De reclame- en promotie-uitgaven namen toe.

Gunstig voor de ontwikkeling van het resultaat was de positieve trend van de verkopen van producten met een hogere toegevoegde waarde, zoals baby- en kindervoeding en het tijdig doorvoeren van prijsverhogingen.

Nigeria

In Nigeria stabiliseerde de wisselkoers van de lokale munt, de naira, zich na de scherpe daling in 2009. De verkoopprijzen werden verhoogd in reactie op de hogere grondstofkosten. Ondanks een zekere druk op de binnenlandse koopkracht slaagde FrieslandCampina WAMCO Nigeria erin de afzet verder te vergroten. Omzet en resultaat namen toe. De verkoop van de in 2009 geïntroduceerde geëvaporeerde melk in sachets ontwikkelde zich zo gunstig dat er een tweede productielijn is toegevoegd. De positie van het merk Peak bleef erg sterk. Het tweede merk in Nigeria, Three Crowns, werd geherintroduceerd en door middel van een uitgebreide campagne onder de aandacht van de consument gebracht.

Indonesië

FrieslandCampina Indonesia beleefde een bijzonder goed jaar. Dankzij een krachtige toename van het verkoopvolume en een gunstige koersontwikkeling van de rupiah (leidende tot relatief iets lagere grondstof-

- Versnelling van de afzet-groei, vooral in Azië
- Sterke stijging van resultaat, mede dankzij valuta-ontwikkelingen
- Groei in baby- en kindervoeding
- Groei omzet en markt-aandelen meeste merkproducten

Werkmaatschappijen

FrieslandCampina Indonesia
FrieslandCampina Vietnam
FrieslandCampina Malaysia/
Singapore
FrieslandCampina Thailand
FrieslandCampina China
FrieslandCampina Hong Kong
FrieslandCampina WAMCO Nigeria
FrieslandCampina Middle East
FrieslandCampina Export

Belangrijkste merken





kosten) stegen omzet en resultaat.

Vrijwel alle producten droegen hieraan bij. Wel werd het gedurende het jaar moeilijker om de hogere kostprijzen door te berekenen. Van Frisian Flag Sweetened Condensed Milk (SCM) werd met succes een nieuwe variant geïntroduceerd die verrijkt is met vitamines en mineralen. Dit product wordt onder de naam Frisian Flag Gold in het premiumsegment van de markt aangeboden. Het standaardproduct Frisian Flag SCM blijft ook op de markt.

Vietnam

De economie in Vietnam heeft het moeilijk als gevolg van een stijgende inflatie. Ondanks deze lastige omstandigheden wist de werkmaatschappij de omzet en het resultaat te laten groeien. De activiteiten stonden in het teken van herstel van vertrouwen in Dutch Lady UHT drinking milk na een product recall in 2009. Eind 2010 was het marktaandeel weer hersteld tot op het niveau van voor de recall. De drinkyoghurt Yomost PowerFruit is goed ontvangen door de Vietnamese jongeren en ontwikkelt zich positief. De groei van Friso baby- en kindervoeding heeft zich in 2010 gecontinueerd. De categorie babyvoeding valt sinds eind 2010 onder prijscontrole van de overheid. In verband met de stijgende verkopen wordt geïnvesteerd in verdere uitbreiding van de capaciteit in de productielocatie Binh Duong.

Thailand

In Thailand had 2010 twee gezichten. In de eerste maanden van het jaar was er sprake van een voortgaande groei van de activiteiten van FrieslandCampina Thailand. Vanaf april kwam de markt onder druk. De binnenlandse politieke onrust speelde hierbij een zekere rol. De werkmaatschappij behaalde over het gehele jaar weliswaar een hogere omzet, maar het resultaat stond onder druk. Dit was onder meer het gevolg van een toenemende concurrentie en van het systeem van prijsregulering door de overheid. Onder het merk Foremost werd in augustus het zogenoemde Triplet-concept geïntroduceerd, bestaande uit drie soorten langhoudbare melk voor kinderen uit verschillende leeftijdscategorieën. De joint venture Betagen, die zich bezighoudt met de productie en verkoop van probiotische dranken, maakte opnieuw een goed jaar door. Met Betagen Light is een nieuwe productvariant geïntroduceerd.

Maleisië/Singapore/Hong Kong

FrieslandCampina Malaysia spant zich in om onder het motto 'Al het goede van melk' melk en melkproducten, als een belangrijke bron van nutriënten, onderdeel uit te laten maken van het dagelijkse voedingspatroon. In Singapore en Hong Kong groeide de verkoop van baby- en kindervoeding onder het premiummerk Friso verder. In Maleisië was sprake van verlies van enig marktaandeel omdat bewust minder aandacht is geschonken aan enkele niet-strategische marktsegmenten. Ondanks deze maatregel is de omzet licht toegenomen. Het resultaat is verder verbeterd.

China

FrieslandCampina China realiseerde in het tweede jaar van haar bestaan met de verkoop van Friso baby- en kindervoeding opnieuw groei. De producten worden vanuit Nederland naar China geëxporteerd. FrieslandCampina profiteert hierbij van het goede imago dat zuivelproducten uit West-Europa en met name uit Nederland in China hebben.

Product focus



Het Midden-Oosten

Voor de FrieslandCampina activiteiten in het Midden-Oosten was 2010 een overgangsjaar door de herstructurering van het distributienetwerk. Als gevolg van het vrijwel stilvallen van de bouw- en ontwikkelingsactiviteiten in Dubai viel de omzetontwikkeling van onder meer het merk Rainbow (geëvaporeerde melk) tegen, maar liet nog steeds een stijging zien ten opzichte van 2009. Het resultaat daalde.

Export

Voor FrieslandCampina Export, dat langhoudbare zuivelproducten vanuit Nederland over de gehele wereld verkoopt, trad na een lastige start in de loop van het jaar een versnelling van de verkopen op. Dit dankzij een hoger economisch groeitempo in de verschillende regio's en door versterkte verkoopinspanningen. Hierdoor werden ook nieuwe markten betreden. Per saldo was er sprake van een beperkte omzetstijging. Als gevolg van druk op de marges daalde echter het resultaat.

België
Duitsland
Frankrijk
Griekenland
Groot-Brittannië
Hongarije
Italië
Nederland
Oostenrijk
Roemenië
Rusland
Spanje

Saoedi-Arabië
Verenigde Arabische Emiraten

Ghana
Nigeria

China
Filippijnen
Hong Kong
Indonesië
Maleisië
Singapore
Thailand
Vietnam

Verenigde Staten

Wereldwijd

Foremost Triplets

FrieslandCampina Thailand

De voedingsbehoeften van mensen variëren met hun leeftijd. Vanuit die gedachte heeft FrieslandCampina Thailand in 2010 een nieuw concept op de markt gebracht onder het motto 'Three milks for three ages'.

Triplets bestaat uit drie soorten langhoudbare melk voor de leeftijdsgroepen 1 tot 3 jaar, 4 tot 12 jaar en 13 jaar en ouder. Elke variant bevat toegevoegde stoffen waar de gebruiker in zijn specifieke leeftijdscategorie behoefte aan heeft: Omega 3, 6 en 9, calcium en verschillende vitamines.

De melk, onder het vertrouwde merk Foremost, is verkrijgbaar in naturel en in chocoladesmaak.

Cheese & Butter

De business group Cheese & Butter is verantwoordelijk voor het wereldwijd verkopen van kaas en boter. Het grootste deel van de afzet wordt in Europa gerealiseerd. Het assortiment bestaat uit een breed pakket kaas en boter, zowel consumentenproducten als producten voor de voedingsmiddelenindustrie.

- Prijsherstel voor belangrijkste producten
- Groei afzet van merkproducten, vooral buiten Europa
- Efficiencyverbetering door herschikking van productie

Werkmaatschappijen

FrieslandCampina Cheese

Specialties

verkoop en marketing van kaas onder eigen merk

FrieslandCampina Cheese

productie en verpakken van kaas, verkoop van basiskaas

FrieslandCampina Butter

productie, verkoop en marketing van boter en boterproducten

Belangrijkste merken

MILNER

Frico

Hollandia

Slankie 20+

NOORD-HOLLANDSE GOUDA

Valess

Botergoud

	2010	2009
Omzet (in miljoenen euro's)	2.355	2.195
Bedrijfsresultaat (in miljoenen euro's)	-63	-98
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	-2,7	-4,5

Marktomstandigheden

Na een aarzelende start van het jaar heeft de markt voor boter en kaas zich in 2010 positief ontwikkeld. Dankzij een grote vraag vanuit Azië en Rusland trokken de prijzen aan. De gemiddelde boternotering gaf een stijging van circa 40 procent te zien en ook de prijsontwikkeling op de kaasmarkt was in het tweede halfjaar positief.

Omzet en resultaat

De omzet van de business group Cheese & Butter steeg met 7 procent tot 2.355 miljoen euro. Het geproduceerde en verkochte volume kaas lag op een lager niveau dan in 2009, als gevolg van de verkoop van de kaaslocatie Bleskensgraaf. De hogere verkoopprijzen voor kaas hebben deze volumedaling echter gecompenseerd. De bruto-marge gaf, zowel absoluut als in procenten van de omzet, een toename te zien. Het bedrijfsresultaat kwam uit op 63 miljoen euro negatief tegen 98 miljoen euro negatief in 2009. De incidentele lasten, als gevolg van aangekondigde herstructureringen, bedroegen 4 miljoen euro.



Synergievoordelen en herschikking van productie

Het resultaat werd, behalve door hogere opbrengstprijzen, ook positief beïnvloed door de sterke focus op kostenbeheersing. In de productie kon de efficiency worden verbeterd door optimaal gebruik te maken van de 'best practices'. In de loop van 2010 is de eerste herschikking van de productie-locaties doorgevoerd (zie toelichting op pagina 53). De organisatorische aanpassingen hebben ertoe geleid dat er efficiënter en meer marktgericht kan worden gewerkt.

Cheese Specialties

Bij FrieslandCampina Cheese Specialties ontwikkelde de markt buiten West-Europa zich positief met hogere volumes, onder meer in Rusland, het Verre en Midden-Oosten en in Afrika. Milner slaagde er in Nederland in om in een dalende markt het marktaandeel te vergroten. Het merk werd met succes landelijk in Spanje op de markt gebracht. In het segment Noord-Hollandse kaas (met het rode zegel), kaas met een door de EU beschermde oorsprongsbenaming, wordt ernaar gestreefd om in samenwerking met commerciële partners groei te realiseren. De afzet van merkkaas in Europa stond onder druk, terwijl het aandeel van de huismerken (private labels) toenam. Verschillende kazen, waaronder Milner en Frico Cantenaar, vielen in de prijzen bij de World Championship Cheese Contest in Wisconsin (VS). De vleesvervanger Valess werd in het verslagjaar op de Duitse markt geïntroduceerd.

Product focus



België
 Duitsland
 Frankrijk
 Griekenland
 Groot-Brittannië
 Hongarije
 Italië
 Nederland
 Oostenrijk
 Roemenië
 Rusland
Spanje
 Saoedi-Arabië
 Verenigde Arabische Emiraten
 Ghana
 Nigeria
 China
 Filippijnen
 Hong Kong
 Indonesië
 Maleisië
 Singapore
 Thailand
 Vietnam
 Verenigde Staten
 Wereldwijd

Milner in Spanje **FrieslandCampina Cheese Specialties**

Vol van smaak en toch met 40 procent minder vet, dat is Milner 30+ kaas.

Sinds 2010 is Milner ook te vinden in de grote Spaanse supermarkten. Daarmee bouwt FrieslandCampina Cheese Specialties haar marktpositie met kaas onder merk verder uit.

Na een succesvolle proef in de provincie Catalonië is besloten om Milner landelijk in Spanje te introduceren. De Spaanse consument is nog niet zo bekend met de idee dat kazen minder vet kunnen bevatten. Om de Spaanse consumenten bewust te maken van de voordelen die Milner biedt, is de introductie ondersteund met een landelijke tv-campagne, met advertenties in bladen en op internet.

Cheese

De werkmaatschappij FrieslandCampina Cheese heeft zich positief ontwikkeld en kon goed profiteren van de betere marktomstandigheden. Het realiseren van kostleiderschap door efficiencyverbetering van de processen en daarmee verlaging van de productiekosten is van groot belang voor de handhaving van de concurrentiepositie. Verschillende maatregelen om dit te realiseren zijn met succes in de productieketen doorgevoerd. In 2010 verkregen de kaassoorten Gouda en Edam, van de EU de zogenoemde 'Beschermd Geografische Aanduiding'. Dit betekent dat alleen kazen die in Nederland zijn geproduceerd van Nederlandse melk en die aan bepaalde kwaliteitsregels voldoen, die zijn vastgelegd in het BGA-productdossier, de aanduiding Gouda Holland of Edam Holland mogen dragen. Hiermee zal de herkenbaarheid en herkomst van deze kaassoorten toenemen.

Butter

FrieslandCampina Butter zag de omzet van merkboter en van boter in het industriële segment toenemen als gevolg van de hogere verkoopprijzen. In Duitsland werd voor boter het collectieve Nederlandse merk Frau Antje geherpositioneerd, terwijl in Nederland Campina Botergoud een facelift onderging. De vernieuwing van de verpakking ging gepaard met de introductie van nieuwe producten: een nieuwe bak- en braadboter die minder spat, Botergoud Grasboter gezouten en een melange van roomboter met plantaardige olie.

Ingredients

De business group Ingredients produceert ingrediënten op basis van melk, kaaswei en plantaardige grondstoffen voor industriële afnemers in de baby- en kindervoedingsbranche, de voedingsmiddelenindustrie, de farmaceutische industrie en de jongdiervoederbranche. De business group beschikt over veel kennis van melk- en weibestanddelen en het toepassen ervan in producten van deze industrieën.

Belangrijke producten zijn nutritionele en functionele ingrediënten, speciale ingrediënten en basispoeders voor baby- en kindervoeding, totale kindervoeding in eindverpakking, geëncapsuleerde (ingehulde) voedingsingrediënten, gesproeidroogde producten, caseïnaten (melk-eiwitten), farmaceutische lactose, roomlikeuren en jongdiervoeding.

	2010	2009
Omzet (in miljoenen euro's)	2.062	1.505
Bedrijfsresultaat (in miljoenen euro's)	99	-20
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	4,8	-1,3

Marktomstandigheden

De belangrijkste trend voor de business group Ingredients in 2010 was de sterke stijging van de prijzen van melkpoeder, caseïnat en farmaceutische lactose. De oorzaak hiervan was vooral een toenemende vraag vanuit Azië. Doordat de melkprijs minder sterk steeg dan de opbrengstprijzen, werd de marge positief beïnvloed. Een andere positieve factor was de gemiddeld hogere koers van de Amerikaanse dollar, waardoor de concurrentiepositie op de wereldmarkt verbeterde.

Omzet en resultaat

Dankzij hogere volumes en verkoopprijzen en een gunstigere verkoopmix steeg de omzet van de business group Ingredients met 37 procent tot 2.062 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat kwam uit op 99 miljoen euro positief, terwijl dit in 2009 nog 20 miljoen euro negatief was. Belangrijk in de resultaatverbetering is de grotere flexibiliteit in de productie als gevolg van de fusie van Friesland Foods en Campina. De fusie heeft het mogelijk gemaakt de faciliteiten op een efficiëntere en flexibelere wijze te benutten.

Domo

De omzet en het resultaat van FrieslandCampina Domo ontwikkelden zich gunstig, vooral dankzij een sterke stijging van de verkoop van Vivinal GOS (Galacto Oligo Sacchariden), een belangrijk ingrediënt voor baby- en kindervoeding. Domo is wereldmarktleider in deze markt. De marktpositie werd versterkt doordat een tweede productielocatie in Australië in 2010 volledig operationeel is geworden via de joint venture Great Ocean Ingredients (niet geconsolideerd in de jaarrekening). Hiermee wordt afnemers wereldwijd meer leveringszekerheid geboden. Een belangrijk aandachtspunt in het verslagjaar was handhaving en waar mogelijk verbetering van de kwaliteit van de producten. In het kader van de strategie *route2020*, waarin baby- en kindervoeding één van de speerpunten is, is een begin gemaakt met omvangrijke investeringen in de productielocaties in Bedum en Beilen.

- Hogere opbrengstprijzen voor alle melk- en wei-poeders, vooral door toenemende vraag uit Azië
- Beter resultaat bij standaardproducten, zoals melkpoeder en caseïnaat
- Sterk verbeterd resultaat bij FrieslandCampina Kievit door goede vraag en hoge capaciteitsbenutting
- FrieslandCampina Domo legt basis voor verdere groei in baby- en kindervoeding

Belangrijkste merken





Kievit

FrieslandCampina Kievit zag de omzet en vooral het resultaat fors toenemen. Aan de stijging van het resultaat hebben alle productgroepen een bijdrage geleverd. De onderneming profiteerde vooral van de hogere vraag uit Azië. Ook waren de fusie-effecten van de samenvoeging van enkele gelijksoortige activiteiten zichtbaar. Hierdoor was een optimalisatie van de productie mogelijk. De hogere afzet zorgde ook voor een betere bezetting van de productiefaciliteiten. De gunstige gang van zaken was mede te danken aan specialisatie en een goede samenwerking met de afnemers. Kievit is wereldmarktleider op het gebied van creamers.

Dairy Feed

FrieslandCampina Dairy Feed behaalde een hogere omzet en een beter resultaat. Deze gunstige gang van zaken was mede te danken aan een hogere export van eindproducten voor kalveropfok en nutritionele ingrediënten voor een gezonde groei van jonge biggen. De toegenomen volumes hebben geresulteerd in een betere bezetting van de productiecapaciteit. FrieslandCampina Dairy Feed heeft een nieuw nutritioneel eindproduct ontwikkeld, de Nutrifeed Porculac Booster. Deze innovatie is een nutritionele aanvulling op zeugenmelk voor biggen tijdens de eerste weken na de geboorte. Het merk Nutrifeed heeft zijn leidende positie in de Nederlandse markt van kalvermelkpoeder verder versterkt. In 2010

is gestart met de bouw van een nieuwe droogtoren om een verdere waarde toevoeging en kwaliteitsverbetering naar de toekomst toe te waarborgen.

DMV

FrieslandCampina DMV behaalde een substantieel hogere omzet en realiseerde een sterk verbeterd resultaat. Dit was te danken aan aanzienlijk hogere opbrengstprijzen voor melkpoeder en caseïnatens als gevolg van een stijgende vraag uit met name Azië. In 2010 waren de marktomstandigheden aanzienlijk beter dan in 2009, waardoor het sterk negatieve resultaat van 2009 kon worden omgebogen tot een licht positief resultaat. Ook de verdeling van melk over de productgroepen melkpoeders en caseïnatens,

Werkmaatschappijen

FrieslandCampina Domo
functionele melk- en wei-ingrediënten voor toepassing in kindervoeding, medische- en celvoeding

FrieslandCampina Kievit
geëncapsuleerde en gesproeidroogde, samengestelde ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie, waaronder creamers, vetpoeder, foamers, toppings en DHA poeders

FrieslandCampina DMV
melk- en wei-eiwitten, lactose, melkpoeder en melkpoedervervangers voor de voedingsmiddelenindustrie

FrieslandCampina Dairy Feed
nutritionele en functionele ingrediënten en producten voor jonge dieren

FrieslandCampina Creamy Creation
roomlikeuren en non-alcoholische dranken

DMV-Fonterra Excipients
(50 procent joint venture met Fonterra)
productie en verkoop van excipients (draagstoffen) voor de farmaceutische industrie

en daarvan afgeleide producten, die sinds de fusie mogelijk is, heeft aan de optimalisatie van het resultaat bijgedragen. De locatie in Veghel werd in juli 2010 getroffen door een brand in het onderdelenmagazijn. De brand leidde tot een korte onderbreking van de productie en alle reserveonderdelen gingen verloren.

Creamy Creation

FrieslandCampina Creamy Creation maakte een moeilijk jaar door als gevolg van de tegenvallende economische ontwikkelingen in Europa en Noord-Amerika die een effect hadden op de consumptie van roomlikeuren. Desalniettemin steeg de omzet. Mede door de hogere grondstofprijzen voor vet bleef het resultaat iets achter bij dat van het voorgaande jaar. De activiteiten in Zuid-Amerika zullen worden uitgebreid door middel van het opzetten van een vestiging in Chili.

DMV-Fonterra Excipients

De joint venture DMV-Fonterra Excipients had een goed jaar met een stijging van verkoopvolume en omzet. Het resultaat stabiliseerde zich op het peil van 2009. De activiteiten werden uitgebreid door de overdracht van de farmaceutische activiteiten van Domo. Hierdoor zijn alle op de farma-sector gerichte activiteiten nu ondergebracht bij één bedrijfseenheid. In het verslagjaar werd in de productielocatie in Foxhol geïnvesteerd in nieuwe installaties voor vulstoffen op basis van aardappelzetmeel. Deze investering wordt in 2011 afgerond. Er werden enkele nieuwe producten geïntroduceerd, waaronder een nieuwe zetmeelvariant (super starch).

Product focus



België
Duitsland
Frankrijk
Griekenland
Groot-Brittannië
Hongarije
Italië
Nederland
Oostenrijk
Roemenië
Rusland
Spanje

Saoedi-Arabië
Verenigde Arabische Emiraten

Ghana
Nigeria

China
Filippijnen
Hong Kong
Indonesië
Maleisië
Singapore
Thailand
Vietnam

Verenigde Staten

Wereldwijd

Hyvital Casein Easy-to-Digest 90 FrieslandCampina Domo

In 2010 heeft FrieslandCampina Domo een nieuw hydrolysaat voor kindervoeding op de markt gebracht.

Een hydrolysaat is een in stukjes geknipt eiwit. Dit op caseïne gebaseerde eiwit, Hyvital Casein Easy-to-Digest 90, heeft als unieke eigenschappen dat het voor een gemakkelijkere vertering zorgt bij kinderen terwijl alle nutritionele eigenschappen van melkeiwitten bewaard blijven. Daarnaast heeft Hyvital Casein Easy-to-Digest 90 een neutrale smaak terwijl het normaliter erg moeilijk is een neutrale smaak te houden als caseïne wordt afgebroken.

Hyvital Casein Easy-to-Digest 90 voorziet in een sterk groeiende marktvraag voor het premium segment wereldwijd.



Juiste vaardigheden

Talent-
management



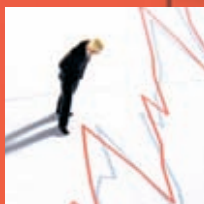
Melkvalorisatie



Innovatie



Businessmodel-
& kostenfocus



De beschikbaarheid van voldoende getalenteerde medewerkers met de juiste vaardigheden krijgt door opleiding en training veel aandacht. Het vroegtijdig beschikken over inzicht in markt- en prijsontwikkelingen op demografische en economische gronden is belangrijk om de valorisatie van de ledenmelk verder te optimaliseren. Continue aandacht voor kostenbeheersing en efficiency verbeteringen zijn noodzakelijk om concurrerend te blijven. Innovatie in processen, systemen, producten en toepassingen van functionele ingrediënten uit melk staat aan de basis van de groei.

Fusie en integratie

FrieslandCampina is eind 2008 tot stand gekomen door een fusie van Friesland Foods en Campina. Deze stap werd ingegeven door de wens beter in te kunnen spelen op de snel veranderende marktomstandigheden, waaronder een tendens tot deregulering en liberalisering, sterke fluctuaties van de prijzen van zuivel op de wereldmarkt, toenemende concurrentie en een wereldwijd stijgende consumptie van zuivelproducten. Aan de fusie werden door de Europese Commissie enkele voorwaarden verbonden, waaronder het afstoten van enkele bedrijfs-onderdelen en merken, en de beschikbaarstelling (tot 2017) van maximaal 1,2 miljard kilogram melk aan producenten van dagverse zuivel of natuurgerijpte kaas. Aan alle voorwaarden is voldaan.

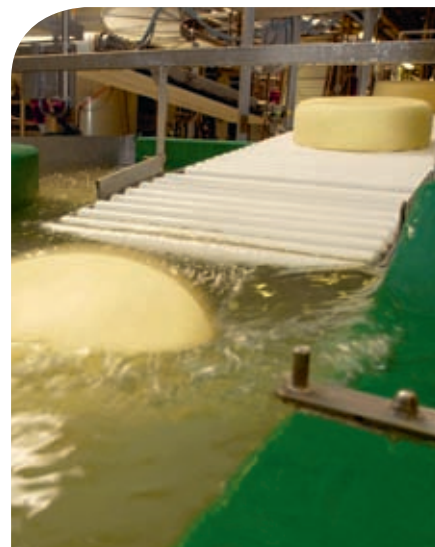
Onder leiding van een integratieteam zijn meer dan 200 integratieprojecten uitgevoerd met het doel de beoogde synergie-doelstellingen te bereiken. De integratie is in de meeste gevallen zeer voorspoedig verlopen en per 1 juli 2010 kon het integratieteam worden opgeheven. De nog resterende taken op het gebied van integratie en realisering van synergievoordelen zijn nu bij het lijnmanagement ondergebracht.

Evenals in 2009 waren de gerealiseerde voordelen groter dan ten tijde van de fusie werd verwacht. Aanvankelijk was de veronderstelling dat de totale jaarlijkse synergievoordelen in 2012 zouden oplopen tot 175 miljoen euro. Thans is de verwachting dat dit niveau reeds eind 2011 zal zijn bereikt.

Een belangrijk element van de synergie betreft het kunnen bedingen van betere inkoopvoorwaarden als gevolg van de toegenomen schaalgrootte. Daarnaast worden in de productie aanzienlijke besparingen gerealiseerd door een grotere efficiency, grotere productiecharges, specialisatie per vestiging en een betere uitwisseling van kennis en 'best practices'. Door de fusie kunnen de melkstroom beter worden gealloceerd naar de producten met de hoogste opbrengst en wordt minder melk bijgekocht. Andere voordelen die zich de afgelopen jaren hebben gemanifesteerd, betreffen lagere indirecte kosten en optimale

gebruikmaking van de verkoopkanalen van de fusiepartners. Tegenover deze voordelen stonden beperkte nadelen, zoals incidentele kosten van de aanpassingen en kosten van het sociaal plan. Daarnaast was er sprake van een gering volumeverlies doordat afnemers, die zowel van Friesland Foods als Campina afnamen, uit oogpunt van leveringszekerheid hun producten van meer dan één leverancier willen betrekken.

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 garantieprijs van FrieslandCampina voor boerderijmelk minus 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 2010 hebben 12 leden-melkveehouders - met gebruikmaking van de vertrekregeling - hun lidmaatschap beëindigd (2009: 1). Voor het jaar 2011 hebben 15 leden-melkveehouders hun vertrek aangekondigd.



Herschikking kantoren en productie

In februari 2010 is het nieuwe centrale kantoor van FrieslandCampina in Amersfoort in gebruik genomen. In een compleet vernieuwde en inspirerende werkomgeving hebben zowel de medewerkers van de voormalige hoofdkantoren van de fusiepartners als medewerkers van de verschillende business groups een nieuwe werkplek gekregen.

Na eerdere aankondiging in 2009 zijn in 2010 vier productielocaties gesloten en is één activiteit verkocht. Binnen de business group Consumer Products Europe is de productie- en verkooplocatie in Oud Gastel in juli 2010 gesloten. De productie van onder meer roomproducten, spuitbussen en koffiemelk is verplaatst naar Lummen en Aalter in België. De activiteiten van Polderland Zuivel (roomproducten en ijsmixen) in Oldenzaal en FrieslandCampina Professional (room, boter, gebaksvullingen, desserts en sauzen) zijn in de locatie Nuenen samengevoegd. In Duitsland is in december 2010 de locatie Elsterwerda verkocht aan ODW Frischprodukte GmbH, een dochteronderneming van Odenwald Früchte GmbH. Naast het perceel en de gebouwen heeft ODW Frischprodukte ook de 330 medewerkers overgenomen. Tevens is een deel van de installaties voor de productie van yoghurt en desserts overgenomen. De aangekondigde sluiting van de locatie in Kalkar (Duitsland)

per medio 2011 is uitgesteld naar juli 2012. De sluiting van de afdeling Packaging-Zuid van de locatie Leeuwarden is voorzien voor december 2011 in plaats van, zoals eerder aangekondigd, het tweede kwartaal 2011. De belangrijkste reden is dat de complexiteit van de verplaatsing van de activiteiten naar de andere FrieslandCampina-locaties groter is dan verwacht en dat het overleg met de betrokken medezeggenschapsorganen meer tijd heeft geverg.

Binnen de business group Cheese & Butter zijn de verpakkingsactiviteiten van Tilburg en Drachten verplaatst naar Wolvega en Leerdam. De researchactiviteiten op het gebied van kaas in Tilburg vinden vanaf januari 2011 plaats in Wageningen. De productie in Tilburg is eind 2010 beëindigd, het terrein met opstallen is verkocht. De productie en verpakking van Milner zijn verplaatst naar Steenderen en Wolvega. De kaasproductie in Dronrijp wordt in het tweede kwartaal van 2011 beëindigd. De productie van boterspecialiteiten in Klerken (België) wordt volgens plan medio 2011 verplaatst naar Noordwijk (Gr.).

In 2010 is opnieuw een aantal besluiten bekendgemaakt over de herschikking van de productie en daarmee samenhangende sluiting van productielocaties en investeringen. Doel van deze voorgenomen besluiten is om noodzakelijke schaalvergroting door te

voeren en daarmee de efficiency van de onderneming te vergroten. De kaasproductielocatie in Varsseveld zal in het vierde kwartaal van 2012 worden gesloten. De kaasveredelings- en kaasverpakkingslocatie in Leerbroek wordt medio 2011 gesloten. De kaasveredelingsactiviteiten worden verplaatst naar Gerkesklooster en de kaasverpakkingsactiviteiten naar Leerdam. In de kaasproductielocaties in Workum, Marum, Balkbrug, Gerkesklooster en de verpakkingslocatie in Leerdam wordt in 2011 in totaal 47 miljoen euro geïnvesteerd in uitbreiding van de productiecapaciteit en verdere automatisering van de opslag en veredeling van kaas.

Op de betrokken vaste medewerkers in Nederland is het Sociaal Plan van FrieslandCampina van toepassing. FrieslandCampina zal zich maximaal inspannen om een voor de werknemer en werkgever passende nieuwe functie te vinden. Dit gebeurt bij voorkeur binnen FrieslandCampina maar – als die mogelijkheid niet binnen redelijke termijn kan worden ingevuld – ook buiten de onderneming.

Research & development

De research & developmentactiviteiten hebben tot doel tot verbeteringen te komen op het gebied van productieprocessen, de ontwikkeling van nieuwe, gezondere en verbeterde producten alsmede het vinden van nieuwe toepassingen. De activiteiten richten zich zowel op consumenten, professionele afnemers (bakkerij, horeca) als afnemers in de voedingsmiddelen- en farmaceutische industrie. FrieslandCampina wil producten aanbieden van de hoogste kwaliteit met onderscheidende eigenschappen, waarin 'al het goede van melk' optimaal tot zijn recht komt. De totale kosten van research & development bedroegen in het verslagjaar 61 miljoen euro (2009: 55 miljoen euro).

Innovatieprogramma's

In lijn met de ontwikkelingen binnen de gehele onderneming is in de eerste helft van 2010 veel aandacht besteed aan het ontwerpen van een R&D-structuur die optimaal kan bijdragen aan het succes van de *route2020* strategie. Hierbij zijn de innovatieprogramma's gekoppeld aan internationale speerpunten voor waardegroei. Deze programma's zijn op hun beurt weer verbonden met de vier platforms waar FrieslandCampina met voorrang op wil inspelen: groei en ontwikkeling (van

kinderen), dagelijkse voeding, gezondheid & welzijn en functionaliteit. Deze platforms worden gevoed door de aanwezige expertise op het gebied van 'life sciences', 'process technology', 'sensory & consumer science' en 'food structuring'. Verder levert research ook nieuwe inzichten in de voedingskundige eigenschappen van melk, het benutten van mogelijkheden in de gehele zuivelproductieketen en de duurzaamheid van zuivelproductie.

In 2010 hebben de onderzoekers van FrieslandCampina belangrijke bijdragen aan wetenschappelijk onderzoek geleverd. Er zijn wetenschappelijke artikelen verschenen op verschillende onderzoeksgebieden, zoals gezondheidsaspecten van melkvet, kristallisatie van lactose, microscopie in zuiveltoepassingen, modelleren van gedrag van melkeiwitten en keuzegebaseerd consumentenonderzoek. Bovendien zijn er in het verslagjaar dertien patentaanvragen ingediend. De nadruk lag hierbij op functionele ingrediënten voor kindervoeding en bescherming van geïntroduceerde productinnovaties. Er zijn verschillende nieuwe productvarianten ontwikkeld. De eind 2009 in Nigeria gelanceerde Peak-sachet met geëvaporeerde melk heeft in 2010 de IDF Dairy Innovation Award gewonnen.

De nieuwe R&D-organisatie, die per 1 januari 2011 actief is, werkt met interdisciplinaire teams voor een optimale aansluiting van marketing, development en operations.

Nieuwbouw R&D Centre in Wageningen

Om goede faciliteiten en randvoorwaarden voor innovatie te scheppen, is in 2010 besloten een belangrijk deel van de R&D-activiteiten te concentreren in een volledig nieuw te bouwen en nieuw in te richten FrieslandCampina R&D Centre in Wageningen. Dit zal naar verwachting eind 2012 gereed zijn.

In 2010 is in Nigeria een lokale onderzoeksfaciliteit in gebruik genomen en zijn de faciliteiten van FrieslandCampina Professional in Lummen (België) vernieuwd. Daarnaast bevinden zich lokale implementatieteams in Heilbronn en Lippstadt (Duitsland), Debrecen (Hongarije), Stupino (Rusland), Delhi en Batavia (VS), Jakarta en Salatiga (Indonesië), Ho Chi Minh City (Vietnam), Kuala Lumpur (Maleisië) en Bangkok (Thailand).

Integrale kwaliteitszorg

Fokus is het integrale systeem waarmee FrieslandCampina de kwaliteit in de gehele keten borgt. Fokus draait om voedselveiligheid, kwaliteit, veiligheid, arbeidsomstandigheden, brandveiligheid en milieu.

FrieslandCampina kan als organisatie de gehele productieketen beheersen, van de boerderij tot aan het eindproduct. Bij de bewaking van de kwaliteit vormen de wettelijke eisen het uitgangspunt, maar daarnaast worden soms (onder andere op verzoek van de afnemers) aanvullende eisen gesteld. In Fokus zijn de verschillende internationale normen, zoals HACCP en ISO 9001, geïnte-

greerd. Op deze wijze kunnen zowel de afnemers van FrieslandCampina als de consumenten er op vertrouwen dat de producten aan de hoogste eisen tegemoet komen en voldoen aan de gewenste specificaties.

FrieslandCampina streeft naar minimale risico's op het gebied van veiligheid en milieu, en vereist dan ook dat alle bedrijfslocaties in overeenstemming met de FrieslandCampina standaarden werken. Eén van de minimeisen is dat de bedrijfslocaties een managementsysteem voor veiligheid en milieu toepassen, waarbij

tenminste aan de eisen van OHSAS 18001 (voor arbeidsveiligheid) en ISO 14001 (voor milieu) wordt voldaan. In het managementsysteem wordt vastgesteld dat de locatie aan de interne standaarden en aan externe wetgeving voldoet.

FrieslandCampina en haar medewerkers

Het beleid van FrieslandCampina op het gebied van personeel is erop gericht de juiste medewerkers voor de onderneming aan te trekken en te behouden, hen te motiveren en zorg te dragen voor de ontwikkeling van voldoende talent voor de hogere managementfuncties. Veel medewerkers vinden FrieslandCampina een aantrekkelijke werkgever die haar mensen een uitdagende en inspirerende werkomgeving biedt, waarin medewerkers aangemoedigd worden zichzelf persoonlijk en professioneel optimaal te ontwikkelen. In het kader van *route2020* is het de ambitie van FrieslandCampina om over een aantal jaren in de belangrijkste landen en industrieën waar zij werkzaam is, tot de top-10 van de meest aantrekkelijke werkgevers te behoren.

De wereldwijde human resourcesstrategie is één van de pijlers die de ondernemingsstrategie *route2020* ondersteunt. Wereldwijd is een aantal gezamenlijke uitgangspunten en doelstellingen voor het personeelsbeleid voor de gehele onderneming bepaald. Gezien de grote geografische spreiding van de onderneming en de verschillen per land wordt het personeelsbeleid, binnen deze uitgangspunten, lokaal ontwikkeld en uitgevoerd, met ondersteuning vanuit het centrale kantoor. Voorbeelden van wereldwijd centraal vormgegeven HR-beleids-elementen zijn talent management, performance management, job grading, expatriate management en de FrieslandCampina Academy.

Opbouw organisatie

Nadat in 2009 de werkzaamheden hoofdzakelijk waren gericht op het integreren van de bestaande organisaties van de fusiepartners, invulling van managementfuncties en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, stond 2010 vooral in het teken van de opbouw van een sterke organisatie, het ontwikkelen van een samenhangende toekomstvisie en daarmee samenhangende strategie en de verdere realisatie van de beoogde fusievoordelen. In 2010 is voorts een nieuwe beloningssystematiek ingevoerd. In combinatie met het ingevoerde beoordelingssysteem is de beoordeling en de daaraan gekoppelde beloning zeer sterk

gericht op de prestaties van de medewerkers.

Samenwerking tussen business groups

In het kader van de realisatie van de strategie *route2020* is met ingang van 1 januari 2011 de samenwerking tussen de verschillende business groups geïntensiveerd door de instelling van category teams en innovatieteams voor zuivel dranken, baby- en kindervoeding en merkkaas. Het category team stuurt de innovatie aan. Vervolgens worden per land of gebruikerscategorie de resultaten vertaald naar producten die passen bij de behoefte en smaak van de consument of industriële afnemer (baby- en kindervoeding). De samenwerking en bundeling van kennis over de business groups heen moet ook op het gebied van customer trade marketing en marketing leiden tot een slagvaardigere en effectievere organisatie.

Herschikking locaties

Eén van de doelstellingen van de fusie was om door bundeling en herschikking van activiteiten tot kostenbesparingen en een grotere mate van efficiency te komen. In 2009 is hiervoor een eerste aanzet gegeven, terwijl dit proces in 2010 vaart heeft gekregen. Door de samenvoeging van kantoren in het nieuwe centrale kantoor in Amersfoort en in onder meer Heilbronn (Duitsland) konden de commerciële inspanningen worden gestroomlijnd, terwijl daarnaast plannen werden uitgewerkt voor de concentratie van de productie in een kleiner aantal vestigingen. Dit leidde tot het besluit bepaalde vestigingen uit te breiden en andere te sluiten of te verkopen. Gedurende 2010 hebben ruim 600 personen als gevolg van herstructureringen hun functie verloren. Betrokken medewerkers worden begeleid bij het vinden van een nieuwe baan binnen of buiten de onderneming. Bijna 60 procent van de betrokkenen heeft een nieuwe functie binnen FrieslandCampina gevonden.

Talent management

Om de strategie van FrieslandCampina de komende jaren succesvol uit te voeren, zijn de ontwikkeling en voldoende

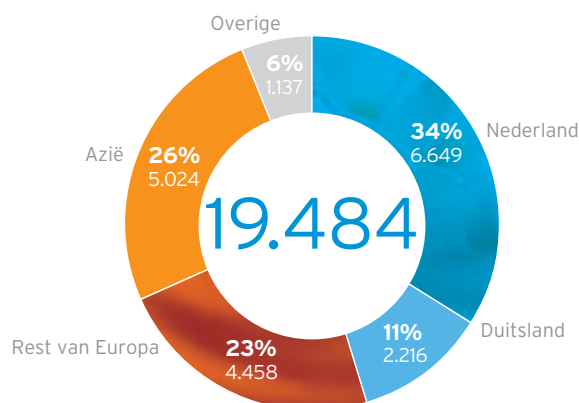
Onze wijze van werken (The Way we Work)

'The Way we Work' is binnen FrieslandCampina geïntroduceerd als een leidraad voor het bouwen aan de juiste werksfeer en cultuur om onze ambities waar te kunnen maken en de strategie *route2020* te realiseren. 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 uitdagingen omarmen), 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'* (samen verantwoordelijk voelen). 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 meer dan dat, een instelling van verantwoordelijkheid nemen en dragen.

Werknemers naar regio

gemiddeld aantal fte's



beschikbaarheid van potentiële leiders noodzakelijk. Gezien de verwachte verkrapping van de arbeidsmarkt in de komende jaren en een daaruit voortvloeiende strijd om schaars talent heeft de onderneming een ambitieus programma ontwikkeld om talent aan te trekken, te identificeren en te behouden, toekomstige leiders de gelegenheid te geven zich verder te ontwikkelen en de prestaties van onze mensen te stimuleren. Een belangrijk onderdeel van het talent management-programma is de Friesland-Campina Academy. Hiermee is een internationale, innovatieve leeromgeving gecreëerd waarin mensen worden uitgedaagd de beste prestaties te leveren. De programma's kunnen op maat worden gemaakt en in elk land waar FrieslandCampina actief is, worden aangeboden. De FrieslandCampina Academy kent vier pijlers: functionele competenties, gedrags-

competenties, basiscompetenties en leiderschapscompetenties. In 2010 volgden ongeveer 2.000 medewerkers een cursus of workshop, hoofdzakelijk in West-Europa en Azië. Een programma duurde gemiddeld 2,8 dagen. Het accent bij deze trainingen lag op basiscompetenties, marketing en continu verbeteren. Het programma zal in 2011 verder worden uitgebreid en verbeterd op basis van de opgedane ervaringen.

Aantal medewerkers

Het gemiddeld aantal medewerkers bedroeg 19.484 in 2010. Het aantal medewerkers in Azië en overige gebieden buiten Europa nam toe als gevolg van de groei in deze regio's. In Europa daalt het aantal medewerkers als gevolg van het samenvoegen van activiteiten, zowel in productielocaties als in kantoorfuncties, en in Duitsland door

de verkoop van de productielocatie in Elsterwerda.

Gedragscode

In 2010 werd een nieuwe gedragscode van kracht. FrieslandCampina wil op een open en integere manier omgaan met medewerkers, consumenten, klanten, zakenpartners en gemeenschappen waarin de onderneming actief is. In de gedragscode zijn de waarden, beginselen en richtlijnen beschreven voor de manier van werken. De onderneming wil handelingen als omkoping, kinderarbeid, milieuvervuiling en discriminatie tegengaan. Vermeende overtredingen dienen gesignaleerd te worden, eventueel met beroep op de klokkenluidersregeling.

Werknemers naar regio

gemiddeld aantal fte's

	2010		2009	
		%		%
Nederland	6.649	34	7.103	35
Duitsland	2.216	11	2.208	11
Rest van Europa	4.458	23	4.659	24
Azië	5.024	26	4.975	25
Overige	1.137	6	1.089	5
Totaal	19.484	100	20.034	100

Vooruitzichten

Voor 2011 wordt op wereldniveau een lichte toename in de vraag naar zuivel verwacht, vooral door de toenemende consumptie in de zich ontwikkelende landen. In Europa wordt verwacht dat de consumptie van zuivel onder druk blijft staan. Op de internationale zuivelmarkt kunnen kleine schommelingen in vraag en aanbod grote gevolgen hebben voor de prijsontwikkeling van commodities als melkpoeder, basiskaas en boter. Dit beïnvloedt tevens de prijsniveaus van andere productcategorieën. Bij de stijging van de kosten voor boerderijmelk en andere grondstoffen kunnen de marges onder druk komen te staan als deze kostprijsverhogingen onvoldoende of niet tijdig in de verkoopprijzen kunnen worden doorberekend. Het moment van vaststelling van prijs en looptijd in contracten kan grote gevolgen

hebben voor de gerealiseerde verkoopprijzen en margeontwikkeling.

Voor FrieslandCampina staat 2011 in het kader van de realisatie van de strategie *route2020*. Groei wordt nagestreefd in zuiveldranken, baby- en kindervoeding, merkkazen en in gespecialiseerde ingrediënten. Investerings zijn voorzien op het gebied van uitbreiding van de productiecapaciteit, vervanging van installaties, efficiencyverbetering en in innovatie. De innovatieprogramma's zijn gekoppeld aan de speerpunten voor waardegroei en de gekozen behoeftenplatforms. De verwachting is dat de uitgaven voor research & development licht zullen toenemen. De financiële basis van FrieslandCampina is zodanig dat alle energie gericht kan worden op de realisatie van de plannen in het kader

van de strategie *route2020*. Op het gebied van human resources wordt ingespeeld op de gevolgen van de demografische ontwikkelingen in de verschillende regio's voor de gewenste personeelsbezetting evenals training en opleiding van medewerkers. Als gevolg van de in 2009 en 2010 aangekondigde herstructurering van een aantal productielocaties zal het aantal medewerkers in Europa afnemen. Verhoogde aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in de gehele productieketen van zuivel zal moeten bijdragen aan duurzame waardecreatie voor alle belanghebbenden. Over de resultaatverwachting voor 2011 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. De executive board verklaart verder dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft van 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, alsmede 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

Kapil (K.) Garg
Chief Operating Officer

Piet (P.J.) Hilarides
Chief Operating Officer

Freek (F.) Rijna
Chief Operating Officer

Amersfoort
4 maart 2011



Duurzaam- heid

Windenergie



Zonne-energie



Biogas



FrieslandCampina streeft ernaar de groei van haar activiteiten klimaatneutraal te realiseren, in de gehele keten van koe tot consument. De onderneming wil dit bereiken door samen met de leden-melkveehouders van de coöperatie en de ketenpartners te werken aan het verbeteren van de energie-efficiency, het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen en het stimuleren van de productie van duurzame energie op melkveebedrijven.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Voor FrieslandCampina is maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. FrieslandCampina vult maatschappelijk verantwoord ondernemen op een praktische en relevante wijze in waarbij het economisch rendement niet uit het oog wordt verloren. De onderneming 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 belanghebbenden is van belang om de ambities op het gebied van duurzaamheid te verwezenlijken. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is dan ook een belangrijk onderdeel van het strategisch plan *route2020*. FrieslandCampina is ervan overtuigd dat het consequent hanteren van de uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de strategie een belangrijke en materiële bijdrage zal leveren aan de duurzame waardecreatie voor alle belanghebbenden.

Acties

Op basis van *route2020* heeft FrieslandCampina actieplannen ontwikkeld, die zijn gericht op vijf thema's van maatschappelijk verantwoord ondernemen:

- gezondheid & voeding;
- zorg voor milieu;
- duurzame landbouw;
- gemotiveerde medewerkers;
- FrieslandCampina in de samenleving.

Bij de uitvoering van alle actieplannen gelden tevens een aantal normen en richtlijnen, waarvan de belangrijkste zijn:

- ISO 26000. Deze internationale norm voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is in 2010 definitief geworden;
- gedragscode voor de medewerkers. Hierin zijn de normen voor gedrag van medewerkers vastgelegd.

In 2010 is met de uitvoering van deze actieplannen gestart. Dit zal de komende jaren worden voortgezet.

Gezondheid en voeding

FrieslandCampina voorziet dagelijks via een breed assortiment voedingsmiddelen in de wensen en behoeften van consumenten en professionele afnemers in verschillende culturen en met verschillende voedingsbehoeften en voedingsgewoonten. Belangrijke aandachtspunten zijn: gezonde producten, helpen terugdringen van obesitas, helpen verminderen van ondervoeding en honger, voedselbeschikbaarheid en kwaliteitscontrole.

Assortimentkeuze

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 energiegehalte (door minder vet en geen toegevoegde suikers) en toegevoegde vitaminen en mineralen.

Minder suiker

In een aantal landen bestaat het beleid om het gehalte aan suiker geleidelijk te verminderen. FrieslandCampina is 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).



JOGG-initiatief

In 2010 is in Nederland het JOGG (Jongeren op gezond gewicht) initiatief gelanceerd, waaraan FrieslandCampina actief bijdraagt. Door de JOGG-aanpak moeten voldoende bewegen en gezonder eten de norm worden. Deze aanpak omvat acties waarbij aandacht voor voeding en beweging op school, betere sport- en speelfaciliteiten en voorlichting aan ouders centraal staan.

Zorg voor milieu

De belangrijkste doelstelling voor FrieslandCampina is het klimaatneutraal realiseren van de groei van de productie. In het kader hiervan werkt FrieslandCampina op haar productielocaties actief aan verbetering van de energie-efficiëntie, het verminderen van luchtvervuiling en het verlagen van de CO₂-uitstoot. Daarnaast werkt FrieslandCampina aan de optimalisatie van het watergebruik, de vermindering van watervervuiling en de reductie van gewicht en omvang van verpakkingen.

Convenanten

FrieslandCampina heeft onder auspiciën van de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) afspraken gemaakt met de ministers van Infrastructuur en Milieu en van Economie, Landbouw en Innovatie. Deze afspraken zijn vastgelegd in het Duurzaamheidsakkoord Schone en Zuinige Agrosectoren. Daarnaast heeft FrieslandCampina voor haar Nederlandse productielocaties de Meerjarenaafspraken Verbetering Energie Efficiency Industrie ondertekend (MJA-3). Het doel van dit convenant is om jaarlijks minimaal twee procent verbetering in energie-efficiency te bereiken.

In Nederland neemt de onderneming verder deel aan het convenant Integrale Milieu Taakstelling (IMT), waarbinnen elke vier jaar nieuwe milieu- en energie-doelstellingen worden geformuleerd. In België wordt eveneens deelgenomen aan energiebesparingsconvenanten, zoals het Benchmarking-convenant en het Audit-convenant.

ISO 14001 en OHSAS 18001

FrieslandCampina wil het milieu- en veiligheidsbeleid voor medewerkers op een systematische wijze uitvoeren en continu verbetering bewerkstelligen. Op alle productielocaties wordt het FrieslandCampina milieu- en veiligheidsmanagementprogramma ingevoerd (Foqus SHE). Daarnaast is in 2010 veel aandacht besteed aan veiligheidsbewustwording op de locaties. Op het gebied van veiligheid voor medewerkers wordt op veel plaatsen gewerkt met de aanpak volgens OHSAS 18001. Alle productielocaties in Nederland, België en Duitsland hebben een milieu- en arbozorgsysteem ingevoerd dat voldoet aan de eisen van ISO 14001 (milieu) en OHSAS 18001. In 2010 zijn alle locaties in Duitsland gecertificeerd voor ISO 14001 en OHSAS 18001. In Vietnam, Maleisië en Indonesië zijn de productiebedrijven voor ISO 14001 gecertificeerd. Het is de bedoeling dat alle productiebedrijven in Rusland, Zuidoost-Azië en de Verenigde Staten op het niveau van ISO 14001 worden gebracht.

Verpakkingen

Om de milieudruk van verpakkingen te reduceren worden programma's uitgevoerd ter vermindering van het verpakkingsgewicht en het gebruik van monomateriaal en hernieuwbaar materiaal.

Daarnaast wordt gestreefd naar het elimineren van ongewenste materialen. In de Benelux is in 2010 een start gemaakt met het gebruik van FSC-gecertificeerd papier voor drankenkartons. FSC (Forest Stewardship Council) is een keurmerk voor duurzaam bosbeheer. Eind 2011 zullen alle drankenkartons van FrieslandCampina in de Benelux geproduceerd worden met FSC-gecertificeerd karton.

Overige programma's

FrieslandCampina heeft in 2010 de Lean & Green award gewonnen voor het CO₂-reductieplan van de logistieke activiteiten in Nederland. Op diverse plaatsen wordt gewerkt aan vermindering van het gebruik van water en aan het hergebruik van water.

Duurzame landbouw

De verduurzaming van de producten van FrieslandCampina is mede afhankelijk van de verduurzaming van grondstoffen. De onderneming voelt zich als bedrijf en als onderdeel van de zuivelketen medeverantwoordelijk voor het verminderen van de milieubelasting in de totale keten. Klimaatneutrale groei van de melkproductie in de primaire sector zal worden gerealiseerd door een combinatie van energiebesparing en het opwekken van duurzame energie.

Aanleg vergistingsinstallaties

In 2010 zijn samen met de Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (LTO) en met leden-melkveehouders plannen gemaakt voor vergistingsinstallaties op boerderijniveau.

Duurzame energieopwekking

Naast energiebesparing stimuleert FrieslandCampina actief het duurzaam produceren van energie. In 2010 is een energiecontactpunt ingericht waar leden-melkveehouders terecht kunnen met vragen over duurzame energie. Voor ondersteuning van de leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina is een samenwerking aangegaan met de energieleverancier Essent voor de productie en levering van duurzame energie. Leden-melkveehouders worden begeleid bij projecten op het gebied van zon, wind en biomassa (bijvoorbeeld mestvergisting).

Dairy Development programma

Voor melkveehouders in Azië en Afrika die melk leveren aan FrieslandCampina zijn in 2010 plannen ontwikkeld voor de verdere verdieping en uitbreiding van het Dairy Developmentprogramma. Dit programma ondersteunt melkveehouders bij de verbetering van de kwaliteit van boerderijmelk, de hygiëne en de duurzaamheid van de productie.

Weidegang

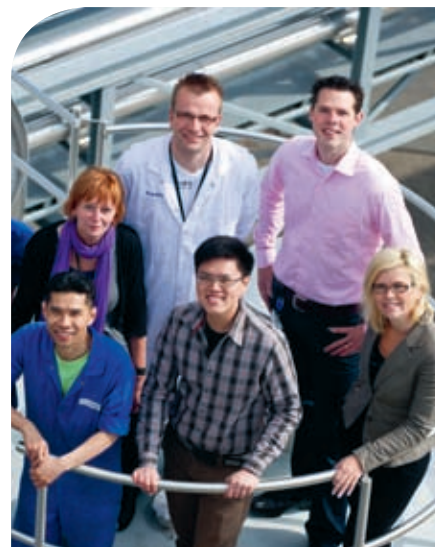
'Koeien in de wei' is een maatschappelijk relevant onderwerp. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina ondersteunt de leden-melkveehouders bij het bewust maken van een keuze voor weidegang om de zichtbaarheid van koeien in het landschap te stimuleren. Sinds 1 januari 2010 is weidegang een optioneel onderdeel van Foqus, het kwaliteitssysteem van FrieslandCampina.

Maatschappelijk verantwoorde soja

Soja is een beperkt bestanddeel in het veevoer voor koeien. FrieslandCampina wil bijdragen aan een maatschappelijk verantwoorde productie van soja en het verduurzamen van de sojaketen. Daarbij wordt samen gewerkt met diverse organisaties bij het verduurzamen van de productie van soja in landen als India en Brazilië. Met de veevoerindustrie is overeengekomen dat vanaf 2015 alleen duurzaam geteelde soja in krachtvoer wordt verwerkt.

Verantwoorde cacao

Cacao is voor een aantal producten van FrieslandCampina een belangrijk ingrediënt. Om de cacao-stroom te verduurzamen, is FrieslandCampina Benelux een samenwerking aangegaan met UTZ CERTIFIED, een certificering organisatie die als doel heeft om de positie van boeren in landen van oorsprong te verbeteren. FrieslandCampina Benelux is in 2010 gestart met het inkopen van verantwoorde cacao voor Chocomel. De doelstelling is om in 2014 100 procent duurzame cacao voor Chocomel en in 2020 duurzaam alle cacao voor alle chocolade producten van FrieslandCampina Benelux in te kopen.



Palmolie

Met ingang van 2011 koopt FrieslandCampina duurzame palmolie in. Palmolie en palmolieproducten worden als ingrediënten gebruikt in bijvoorbeeld koffiecreamers en vetpoeders voor de voedingsmiddelenindustrie. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de verdere verduurzaming van de productie van landbouwgrondstoffen en het behoud van het tropisch regenwoud en de biodiversiteit. De duurzame palmolie is gecertificeerd volgens de Ronde Tafel voor Duurzame Palmolie (RSPO) principes en criteria. Maatschappelijke organisaties zoals Solidaridad en het Wereld Natuur Fonds (WWF) zijn nauw betrokken bij de opstelling van deze duurzaamheidscriteria. FrieslandCampina is sinds 2007 aangesloten bij de RSPO.

Betrokken 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, prestatiegericht leidinggeven, veiligheid op de werkvloer en de uitrol van de nieuwe strategie *route2020*. In de paragraaf 'FrieslandCampina en haar medewerkers' wordt hierop verder ingegaan. Het streven is om medewerkers optimaal te betrekken bij maatschappelijk verantwoord ondernemen, zodat dit in de onderneming breed wordt gedragen.

FrieslandCampina in de samenleving

Samenwerking en overleg met deze en andere belanghebbenden, staan aan de basis van het verwezenlijken van de duurzaamheidsambities. In 2010 is veel aandacht besteed aan de invoering van het duurzaamheidsbeleid. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de CSR Board die toeziet op de implementatie. In 2010 is de gedragscode opgesteld voor medewerkers en gecommuniceerd. Daarnaast is ook een klokkenluidersregeling ontwikkeld, welke eveneens is gecommuniceerd.

Voor de leveranciers van FrieslandCampina zijn de Business Practices for Suppliers opgesteld. Alle relevante leveranciers hebben deze Business Practices inmiddels ondertekend.

FrieslandCampina hecht veel waarde aan samenwerking met maatschappelijke organisaties (NGO's). In 2010 is regelmatig overleg geweest met onder andere het Wereldnatuurfonds, Solidaridad, Dierenbescherming en Natuurmonumenten.

FrieslandCampina besteedt aandacht aan de ontwikkeling van lokale gemeenschappen, waar de onderneming actief is. Onder andere in Vietnam, Indonesië en Nigeria heeft FrieslandCampina programma's die de lokale melkveehouderij helpen te verbeteren. Op het gebied van transparantie is in 2010 het eerste FrieslandCampina Maatschappelijk Ondernemen Verslag gepubliceerd.

Medio 2011 wordt het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Verslag 2010 van FrieslandCampina gepubliceerd.

Corporate governance

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

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 goedkeuring van de ledenraad van de coöperatie. 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) alsmede 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 leden van de executive board worden voor onbepaalde tijd benoemd. Hun arbeidsvoorwaarden - waaronder de bezoldiging - worden vastgesteld door de raad van commissarissen.

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 betreffende 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, daarbij rekening houdend met de belangen van alle stakeholders.

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 op basis 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 benoemings- en remuneratiecommissie en een auditcommissie. De benoemings- en remuneratiecommissie 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 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 administratieve organisatie, de interne controle, risicobeheersing, de naleving van regelgeving en 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

Hoewel de Nederlandse Corporate Governance Code en de algemene maatregel van bestuur niet direct op 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 goedkeuring te verlenen aan het besluit van het bestuur van de coöperatie, in diens hoedanigheid van algemene vergadering van aandeelhouders, om de jaarrekening vast te stellen en de winstbestemming 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/zij voldoende tijd en aandacht heeft voor de onderneming, waardoor een goede taakvervulling is gewaarborgd.

Risicobeheersing

Het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen gaat gepaard met risico's, onder meer door externe economische factoren, de onvoorspelbaarheid van marktontwikkelingen, calamiteiten en menselijke factoren. De risicomaatregelen van de onderneming zijn er op gericht de risico's dat de ondernemingsdoelstellingen niet gehaald worden, te beheersen en te reduceren. In 2010 is aandacht besteed aan het verder verbeteren van de opzet en werking van het interne beheersingssysteem. Daarnaast is gestart met een meer integrale benadering voor de beheersing van risico's die aan de ondernemingsdoelstellingen verbonden zijn.

Organisatie van risicobeheersing

De executive board is eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en voor de betrouwbaarheid van de in- en externe (financiële) rapportages. De verantwoordelijkheid voor het ontwerp en de inbedding van de daarop gerichte risicomaatregelen is gedeeld aan corporate stafafdelingen. Deze afdelingen zorgen ook voor de verificatie en evaluatie van de toepassing van de maatregelen.

Het management van de business groups en werkmaatschappijen is primair verantwoordelijk voor de juiste (dagelijkse) toepassing, naleving en bewaking van de systemen waarmee de relevante risico's adequaat beheerst kunnen worden. Het management van de business groups en werkmaatschappijen wordt geacht om zelf een beoordeling van de toepassing en naleving uit te voeren, en daarover een interne verklaring (de 'Statement of Internal Control') aan de executive board af te leggen.

De afdeling Corporate Internal Audit voerde in 2010 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 risicobeheersings- en controlesystemen. Daarnaast heeft de afdeling specifieke opdrachten uitgevoerd. De daaruit voortgekomen bevindingen en aanbevelingen zijn afgestemd met het verantwoordelijke management en zijn gerapporteerd aan de executive board en de auditcommissie.

Kenmerken van de interne risicobeheersings- en controlesystemen

Internal Control Framework

Bij de inrichting en evaluatie van de risicobeheersings- en controlesystemen van FrieslandCampina wordt het internationaal erkende COSO-raamwerk voor interne beheersing als referentie gehanteerd. Dit is vorm gegeven in het FrieslandCampina Internal Control Framework. Dit is een gemeenschappelijk op risico gebaseerd raamwerk van interne beheersingsmaatregelen. Het Internal Control Framework, dat momenteel wordt uitgerold, ondersteunt een voortdurend proces van identificeren, analyseren, valideren, monitoren en evalueren van significante risicogebieden en de

getroffen beheersingsmaatregelen, het verbeteren van de maatregelen en het communiceren en rapporteren daarover.

Business planning en review

De vennootschap beschikt over procedures voor strategische planning, budgettering en interne management- (en financiële) rapportage. Voor de inrichting en totstandkoming van de betreffende rapportages bestaan gedetailleerde richtlijnen.

De executive board voert regelmatig overleg met het management van de business groups en werkmatschappijen over de realisatie van de strategische en operationele (financiële en niet-financiële) doelstellingen, mede naar aanleiding van de periodieke financiële en operationele rapportages alsmede de jaarlijkse budgetcyclus en risicoanalyse.

Overige algemene beheersingsmaatregelen

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

- voor de hoofdfuncties en -processen is een corporate manual beschikbaar. Hierin zijn de belangrijkste beleidsuitgangspunten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd;
- uitgangspunten voor de gedragsnormen (Code of Conduct), die voor alle personeelsleden van FrieslandCampina gelden, zijn intern gepubliceerd en initiatieven zijn ontplooid om de bekendheid ervan binnen de onderneming te vergroten;
- er bestaat een rapportage van afwijkingen van gedragsnormen aan interne vertrouwenspersonen, en een klokkenluidersregeling;
- richtlijnen zijn opgesteld ten behoeve van de continuïteit en betrouwbaarheid van geautomatiseerde gegevensverwerking.

Naast de hiervoor beschreven algemene beheersmaatregelen zijn er specifieke maatregelen getroffen voor de ondernemingsrisico's. Deze komen hierna aan de orde.

Risico-inventarisatie en -evaluatie 2010

De executive board heeft in 2010 in samenwerking met de corporate afdelingen en een externe adviseur de ondernemingsrisico's die met de *route2020* strategie samenhangen, geïnventariseerd en beoordeeld. De maatregelen die erop gericht zijn deze ondernemingsrisico's te beheersen en te reduceren, zijn geëvalueerd en initiatieven zijn vastgesteld om de beheersing van deze risico's waar nodig te verbeteren.

Deze integrale evaluatie heeft aangetoond dat er, twee jaar na de totstandkoming van FrieslandCampina, aanzienlijke vooruitgang is gerealiseerd met de harmonisatie van de diverse op risico gerichte beheersingsprogramma's. De belangrijkste verbeterinitiatieven voor 2011 zijn gericht op het verder inbedden van risicomangement binnen de reguliere bedrijfsprocessen, het integreren van de beheersingsmaatregelen in het Internal Control Framework en de uitwisseling van 'best practices'. De voortgang hiervan zal in 2011 wederom regelmatig door de executive board worden geëvalueerd.

Ondernemingsrisico's

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

Personeel en organisatie

Het vermogen om de juiste mensen aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen is een belangrijke voorwaarde voor de realisatie van de doelstellingen van FrieslandCampina. In 2010 is de *route2020* strategie ontwikkeld. Daarbij zijn ook de kernwaarden vastgesteld, die voor de organisatie en haar personeel gelden: 'embrace challenge', 'grow together' en 'feel accountable'. Deze kernwaarden zijn verder uitgewerkt en in het personeelsbeoordelingssysteem geïntegreerd.

Voor het hogere personeel zijn de functieschalen geclassificeerd en geharmoniseerd, inclusief de daarbij behorende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Om de strategie succesvol te kunnen uitvoeren, zijn in 2010 organisatieveranderingen aangekondigd en in gang gezet. Daarnaast worden programma's voor talent- en loopbaanontwikkeling en projectmanagement ingevoerd. De voortgang van deze maatregelen, evenals de benoeming van personeel op sleutelfuncties zullen in 2010 regelmatig door de executive board worden beoordeeld.

Calamiteiten inclusief dierziektes

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. Dergelijke risico's zijn door de onderneming niet (geheel) uit te sluiten.

De onderneming heeft een eigen kwaliteitssysteem Foqus voor de productie en verwerking van boerderijmelk waarbij de producten in de gehele productieketen traceerbaar zijn. De juiste werking en naleving van de kwaliteitssystemen worden periodiek beoordeeld door middel van interne en externe verificaties. Mede voor overige calamiteiten heeft de onderneming passende verzekeringen voor schade, vervolgschade en aansprakelijkheid afgesloten.

Ook het opleiden en trainen van medewerkers, het hanteren en actueel houden van de crisismanagement-organisatie en handboeken, het evalueren van productafwijkingen en het nemen van maatregelen ter voorkoming van deze afwijkingen, maken deel uit van de bedrijfsvoering.

Productinnovatie

Het tijdig inspelen op consumenten- en afnemersbehoeften door middel van succesvolle product- en procesinnovaties in strategische categorieën is essentieel om de ondernemingsdoelstellingen te kunnen verwezenlijken. In 2010 is een innovation governance board geformeerd en een systeem voor het beheersen van de innovatieportfolio ingevoerd. Momenteel wordt de Research & Development functie geïntegreerd en meer gericht op de strategische categorieën in *route2020*. In 2011 zal een vernieuwd en gestandaardiseerd innovatieproces worden ingevoerd. De veranderingen die dit met zich mee brengt, zullen nauwlettend door de executive board worden gevolgd.

De onderneming beschikt over een adequate organisatie en processen om merken en intellectueel eigendom te beschermen, onder meer door middel van patenten.

Financieringsrisico's

De wereldwijde economische ontwikkeling heeft 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 economische ontwikkeling 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, en het kunnen voldoen aan de voorwaarden van dergelijke kredieten.

Op korte, middellange en lange termijn zou dit 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 productieficiency genomen. De onderneming heeft er vertrouwen in dat de strategische plannen van *route2020* adequaat gefinancierd kunnen worden.

Kredietrisico 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 waarvan de omzet meer dan vijf procent bedraagt van de totale omzet van FrieslandCampina. 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. Een deel van de vorderingen op afnemers is verzekerd bij een gecommeerde verzekeringsmaatschappij.

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 worden beïnvloed. Dit betekent onder meer dat veranderingen in de koers van buitenlandse valuta's, zoals de Amerikaanse dollar, de Indonesische rupiah en de Nigeriaanse naira ten opzichte van de euro effect 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 valutarisico's is afgedekt. Voor aanvullende informatie over de beheersing van financiële risico's, inclusief gevoeligheden, wordt verwezen naar toelichting 32 van de 'Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening'.

Renterisico's

FrieslandCampina kan te maken krijgen met 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 2010 voor ongeveer 1 procent van haar nettoschuld gevoelig voor renteschommelingen. Renteschommelingen kunnen een negatief of positief effect hebben op de bedrijfsresultaten en de financiële positie van FrieslandCampina.

Om de risico's op het gebied van financiering, liquiditeit, krediet, valuta en rente te beheersen zijn richtlijnen en procedures opgesteld. De onderneming is de rapportage met betrekking tot deze risico's aan het verbeteren. In 2010 is een intern Treasury Committee geformeerd. Deze commissie heeft de taak om het risicobeleid te toetsen en de risico's en de beheersing ervan regelmatig te beoordelen.

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 en op de wereldwijde kapitaalmarkten en andere factoren waarop FrieslandCampina geen invloed 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. Voor aanvullende informatie wordt verwezen naar toelichting 19 van de 'Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening'.

Acquisities 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 heeft in 2010 een Corporate Mergers & Acquisitions afdeling geformeerd. Gedurende het jaar is een procedure geïntroduceerd voor het succesvol kunnen uitvoeren van mergers & acquisitions. De executive board wordt door middel van een projectrapportage over status en voortgang gerapporteerd.

Melkvolume en capaciteit

De EU-ministers van Landbouw hebben in juni 2008 besloten dat de melkquotering tot en met 2014/2015 gehandhaafd blijft. In de tussentijd wordt een jaarlijkse stijging van 1 procent van het melkquotum doorgevoerd. FrieslandCampina heeft, ook vanaf 2015, de plicht alle door de leden-melkveehouders van de coöperatie geproduceerde melk te verwerken. FrieslandCampina zal haar verwerkingscapaciteit aan het aanbod van boerderijmelk dienen aan te passen.

Prijsschommelingen en verminderde leveringszekerheid

FrieslandCampina is op diverse markten zowel koper als verkoper van zuivelproducten en plantaardige, niet op zuivel gebaseerde producten (zoals vruchtendranken en ingrediënten). 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 boerderijmelk, zuivelgerelateerde grondstoffen, melkpoeder, vruchtenconcentraten, fruitpreparaten, suiker, cacao, plantaardige olie, energie, ingrediënten, en (grondstoffen voor) verpakkingsmaterialen zoals blik, karton en kunststof. 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, dan wel 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 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 prijsschommelingen wordt tevens beperkt door het afsluiten van langlopende termijncontracten en het afsluiten van 'forward'-contracten. Daarnaast wordt de leveringszekerheid verbeterd door het verkrijgen van een 'preferred customer' status, waardoor FrieslandCampina voorrang heeft bij leveringen in tijden van schaarste.

Informatie en Communicatie Technologie (ICT)

Om de ondernemingsdoelstellingen van *route2020* succesvol te realiseren, moeten de huidige en toekomstige informatiebehoeften en communicatie op een effectieve, betrouwbare en efficiënte wijze ondersteund kunnen worden, zowel door middel van infrastructuur en technologie, goed gekwalificeerde mensen als door een goede inrichting van de bedrijfsprocessen en -systemen. In de eerste twee jaren na de totstandkoming van FrieslandCampina is de aandacht vooral uitgegaan naar de ontwikkeling van een nieuwe ICT strategie, richtlijnen en procedures, een nieuwe ICT organisatie en serviceprocessen.

In 2010 is gestart met de uitvoering van het Summit project. Dit project heeft tot doel om wereldwijd tot een vergaande harmonisatie van de inrichting van de bedrijfssystemen te komen, gebaseerd op SAP technologie. Inmiddels is de projectorganisatie geformeerd en wordt een ontwerp van de nieuwe bedrijfssystemen ontwikkeld. De uitvoering en implementatie van dit project zal tot 2015 duren. In de organisatie van het project worden standaardmethodieken toegepast voor een adequaat projectmanagement en kwaliteitsbeheersing. De uitvoering van het project wordt door een stuurgroep met een brede en zware samenstelling bewaakt. De executive board zal dit project eveneens regelmatig op voortgang, risico's en resultaten beoordelen.

Concurrentie

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 hun 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 op de markt te introduceren. 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 *route2020* strategie, inrichting van de organisatie, de jaarlijkse planning en de uitvoering veel aandacht. De onderneming bundelt de kennis van ontwikkelingen op de zuivelmarkt en die bij concurrenten in een Dairy News Analysis systeem. Het gebruik van dit systeem is in 2010 verder verbeterd. De executive board en het management binnen de business groups worden regelmatig over de belangrijkste markt- en concurrentieontwikkelingen geïnformeerd.

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 de 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, beschikken wij over een relatief stabiele positie in de verschillende regio's. FrieslandCampina speelt in op veranderingen door aanpassingen in assortiment, prijsstelling, organisatorische maatregelen en de inbedding van de onderneming in de lokale omgeving. Door de diversificatie van activiteiten, zowel op het gebied van producten als geografisch, is er sprake van spreiding van risico.

Productkwaliteit

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 en 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 borgingssystemen zoals HACCP en ISO en door middel van externe verificaties.

Naast deze externe systemen voor kwaliteitsborging hanteert FrieslandCampina in alle bedrijven het interne kwaliteitssysteem Foqus. In 2010 is een groep van 35 interne specialisten tot Food Safety Auditors opgeleid. Binnen de onderneming is gestart met de uitvoering van interne audits om het Foqus kwaliteitssysteem en de naleving ervan periodiek te beoordelen. In 2012 zullen alle initiële audits hebben plaatsgevonden.

Daarnaast is het beleid van FrieslandCampina om de aansprakelijkheidsverzekering en de recall-verzekering zodanig in te richten dat deze 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, maken deel uit van de bedrijfsvoering.

Veiligheid en milieu

FrieslandCampina streeft naar minimale risico's op het gebied van veiligheid en milieu. Van alle bedrijfslocaties wordt verwacht dat ze in overeenstemming met de FrieslandCampina standaarden werken. Eén van de minimumeisen is dat de bedrijfslocaties een managementsysteem voor veiligheid en milieu implementeren, waarbij ten minste aan de eisen van OHSAS 18001 (voor veiligheid) en ISO 14001 (voor milieu) wordt voldaan. In het managementsysteem wordt vastgesteld of de locatie aan de interne standaarden en aan externe wetgeving voldoet. Ook behoort een uitvoerige risico-evaluatie voor alle locaties tot de standaard. In 2010 is een start gemaakt met de invoering van de standaarden op alle locaties. De complete invoering van deze standaarden is voor 2011 gepland. Een groot aantal locaties is reeds extern gecertificeerd. Een intern auditsysteem is opgezet om de systemen en de toepassing ervan te verifiëren. Dit auditsysteem zal in 2011 volledig toegepast gaan worden. Daarnaast is binnen FrieslandCampina een internationale

'Safety, Health and Environment Council' opgericht. Deze Council bereidt beleid voor ten behoeve van de executive board, ziet toe op de uitvoering van de risicobeheersingsprogramma's en draagt zorg voor de uitwisseling van kennis en ervaring.

Tot slot

De bovenstaande informatie is niet noodzakelijkerwijs volledig en is niet gerangschikt op volgorde van 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 budget-cyclus en de richtlijnen, procedures, systemen alsmede organisatorische maatregelen van FrieslandCampina zijn mede gericht op de tijdige vaststelling van deze risico's.

Managementverklaring

De executive board is eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en de betrouwbaarheid van de interne (financiële) rapportages. Tevens draagt de executive board verantwoordelijkheid voor de beoordeling van de effectiviteit van de op deze risico's gerichte beheersingsmaatregelen. Door middel van de hiervoor beschreven maatregelen is de executive board zijn verantwoordelijkheden in het verslagjaar nagekomen.

Rekening houdend met de beperkingen die noodzakelijkerwijs verbonden zijn aan alle risicomanagement- en interne beheerssystemen, met inachtneming van de mogelijkheden tot verbetering ervan, geven de interne beheersings- en controlesystemen van onze onderneming ons een redelijke mate van zekerheid dat:

- de executive board tijdig op de hoogte is van de mate waarin de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de onderneming worden gerealiseerd;
- de interne en externe (financiële) verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de beheersingssystemen in 2010 naar behoren hebben gefunctioneerd;
- de onderneming de relevante wet- en regelgeving heeft nageleefd.

Voor wat betreft de inhoud van een 'redelijke mate van zekerheid' dient uitgegaan te worden van wat als zodanig geldt voor een zorgvuldig handelende bestuurder in de gegeven omstandigheden. 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.

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 2010

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	Toelichting	2010	2009
Netto-omzet	(3)	8.972	8.160
Overige bedrijfsopbrengsten	(4)	20	27
Bedrijfsopbrengsten		8.992	8.187
Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	(5)	- 5.779	- 5.089
Personeelskosten	(6)	- 817	- 817
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	(11) (12)	- 210	- 206
Overige bedrijfslasten	(7)	- 1.752	- 1.817
Bedrijfslasten		- 8.558	- 7.929
Bedrijfsresultaat		434	258
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen		13	21
Financieringsbaten	(8)	40	15
Financieringslasten	(8)	- 109	- 74
Winst voor belastingen		378	220
Belastingen	(9)	- 93	- 38
Winst		285	182
Winst toe te rekenen aan:			
- verstrekkers ledenobligatieleningen		29	40
- verstrekkers perpetuele obligatielening		9	9
- aandeelhouder van de vennootschap	(10)	192	87
- aandeelhouder en overige vermogensverschaffers van de vennootschap		230	136
- minderheidsbelangen		55	46
		285	182

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2010			2009		
	Resultaat toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	Minderheidsbelangen	Totaal	Resultaat toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	Minderheidsbelangen	Totaal
Winst boekjaar	230	55	285	136	46	182
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen	15		15	- 2		- 2
Belasting inzake vergoeding perpetuele obligatielening en ledenobligatieleningen	7		7	7		7
Valuta-omrekenverschillen	30	7	37	- 8	- 2	- 10
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen	52	7	59	- 3	- 2	- 5
Totaalresultaat voor de periode	282	62	344	133	44	177

Geconsolideerde balans

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

	Toelichting	2010	2009
Activa			
Vaste activa			
Grond, gebouwen en installaties	(11)	1.495	1.463
Immateriële activa	(12)	903	910
Latente belastingvorderingen	(20)	233	193
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(13)	103	90
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(19)	61	43
Derivaten	(31)	12	
Overige financiële activa	(14)	58	55
		2.865	2.754
Viottende activa			
Voorraden	(15)	1.005	817
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(16)	1.088	892
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		12	11
Derivaten	(31)	2	3
Vorderingen op gelieerde ondernemingen		22	17
Liquide middelen	(17)	292	272
		2.421	2.012
Activa aangehouden voor verkoop	(18)	13	4
Totaal activa		5.299	4.770
Passiva			
Groepsvermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		113	110
Perpetuele obligatielening		130	130
Ledenobligatieleningen		931	868
Reserve inzake kasstroomafdekkingen		- 14	- 29
Reserve valuta-omrekenverschillen		- 29	- 59
Ingehouden winst		460	262
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers		1.961	1.652
Minderheidsbelangen		110	97
Totaal groepsvermogen		2.071	1.749
Langlopende verplichtingen			
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(19)	263	221
Latente belastingverplichtingen	(20)	35	27
Voorzieningen	(21)	45	53
Derivaten	(31)	38	67
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	(22)	290	290
Langlopende rentedragende verplichtingen	(23)	486	525
Overige langlopende verplichtingen	(24)	0	93
		1.157	1.276
Kortlopende verplichtingen			
Verplichtingen aan financiers	(25)	314	309
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(26)	1.633	1.349
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		82	49
Voorzieningen	(21)	39	26
Derivaten	(31)	3	4
Verplichting aan gelieerde ondernemingen	(27)	0	8
		2.071	1.745
Totaal passiva		5.299	4.770

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	Toelichting	2010	2009
Operationele activiteiten			
Winst voor belastingen		378	220
Aanpassingen voor:			
- Rente	(8)	44	51
- Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa		210	206
- Waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		28	27
- Terugname waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		- 7	
- Aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(13)	- 13	- 21
- Lasten put-optie	(8)	25	11
- Resultaat herwaardering financiële derivaten		1	4
- Reservering ledenobligatie op naam		65	31
Totaal aanpassingen		353	309
Mutaties:			
- Mutatie waardering effecten	(14)	- 8	- 4
- Mutatie voorraden	(37)	- 171	141
- Mutatie vorderingen	(37)	- 184	157
- Mutatie verplichtingen	(37)	173	26
- Mutatie pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(19)	20	19
- Mutatie voorzieningen	(21)	5	58
Totaal mutaties		- 165	397
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		566	926
Ontvangen dividend	(13)	12	7
Betaalde vennootschapsbelasting		- 91	- 97
Betaalde rente		- 60	- 58
Ontvangen rente		17	8
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		444	786
Investeringsactiviteiten			
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		- 261	- 231
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en vaste activa aangehouden voor verkoop		18	11
Transacties uit hoofde van verstrekte leningen		4	- 10
Acquisities	(33)		- 15
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen			39
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		- 239	- 206
Financieringsactiviteiten			
Desinvesteringen minderheidsbelangen	(37)	17	
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen		- 66	- 30
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkeurs perpetuele obligatielening		- 9	- 9
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkeurs ledenobligatieleningen		- 31	- 34
Opgenomen langlopende rentedragende verplichtingen	(23)	218	390
Afgeleest op rentedragende verplichtingen		- 270	- 795
Uitbetaalde vergoeding aan houder put-optie		- 42	- 6
Afwikkeling financiële derivaten		- 15	
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		- 198	- 484
Netto kasstroom		7	96
Liquide middelen begin boekjaar	(17)	272	180
Netto kasstroom		7	96
Koersverschil liquide middelen		13	- 4
Liquide middelen einde boekjaar	(17)	292	272

De vergelijkende cijfers van het geconsolideerde kasstroomoverzicht wijken in de specificatie af van de cijfers zoals gepresenteerd in de jaarrekening 2009. Onderstaande aanpassingen zijn doorgevoerd in de vergelijkende cijfers:

- Het aandeel in het resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen en de ontvangen dividenden is gescheiden gepresenteerd.
- De terugbetaling van de lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en de bijbehorende kapitaalstorting in de agioreserve door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. zijn niet langer separaat gepresenteerd.
- In de jaarrekening 2009 is de winst voor belastingen aangepast voor de rentelasten. Met ingang van 2010 is deze aangepast voor de rentebaten en -lasten en de betaalde en ontvangen rente zijn separaat weergegeven.
- De reservering ledenobligatie op naam en het resultaat op herwaardering financiële derivaten zijn in 2009 opgenomen in de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Met ingang van 2010 zijn deze opgenomen als aanpassing op de winst voor belastingen in de kasstroom uit operationele activiteiten.
- De transacties uit hoofde van aan derden verstrekte leningen zijn in 2009 opgenomen in de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Met ingang van 2010 zijn deze opgenomen in de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2010									
	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Reserve inzake kasstroom- afdek- kingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Inge- houden winst ¹	Eigen vermogen ²	Minder- heids- belangen	Totaal
Begin boekjaar	370	110	130	868	- 29	- 59	262	1.652	97	1.749
Overzicht totaalresultaat voor de periode:										
- winst boekjaar			9	29			192	230	55	285
- resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					15	30	7	52	7	59
Totaalresultaat voor de periode			9	29	15	30	199	282	62	344
Transacties met aandeel- houder en overige vermogensverschaffers:										
- uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen									- 66	- 66
- uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatie- lening			- 9					- 9		- 9
- uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van ledenobligatieleningen				- 31				- 31		- 31
- reservering op naam dit boekjaar				65				65		65
- kapitaalstorting door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		3						3		3
- transacties met houders van minderheids- belangen									17	17
- vertrekpremie leden- melkveehouders Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.							- 1	- 1		- 1
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogens- verschaffers		3	- 9	34			- 1	27	- 49	- 22
Einde boekjaar	370	113	130	931	-14	- 29	460	1.961	110	2.071

¹ Inclusief de winstbestemming van voorgaande boekjaren en de onverdeelde winst over het boekjaar 2010.

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

2009

	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Reserve inzake kasstroom- afdek- kingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Inge- houden winst ¹	Eigen vermogen ²	Minder- heids- belangen	Totaal
Begin boekjaar	370		130	799	- 27	- 51	174	1.395	85	1.480
Overzicht totaalresultaat voor de periode:										
- winst boekjaar			9	40			87	136	46	182
- resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					- 2	- 8	7	- 3	- 2	- 5
Totaalresultaat voor de periode			9	40	- 2	- 8	94	133	44	177
Transacties met aandeel- houder en overige vermogensverschaffers:										
- uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen									- 30	- 30
- uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatie- lening			- 9					- 9		- 9
- uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van ledenobligatieleningen				- 34				- 34		- 34
- reservering op naam dit boekjaar				31				31		31
- conversie achtergestelde obligaties in leden- obligaties				32				32		32
- kapitaalstorting door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		110						110		110
- transacties met houders van minderheidsbe- langden							- 6	- 6	- 2	- 8
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogens- verschaffers		110	- 9	29			- 6	124	- 32	92
Einde boekjaar	370	110	130	868	- 29	- 59	262	1.652	97	1.749

¹ Inclusief de winstbestemming van voorgaande boekjaren en de onverdeelde winst over het boekjaar 2009.

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

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Algemeen en consolidatiegrondslagen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is statutair gevestigd in Amersfoort, Nederland. Het adres is: Stationsplein 4, 3818 LE Amersfoort. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2010 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. De melk wordt verwerkt tot een rijk gevarieerd assortiment voedingsrijke, smakelijke en gezonde voedingsproducten voor consumenten. In de professionele markt is FrieslandCampina een belangrijke producent en leverancier van zuivelproducten aan bakkerijen, horecabedrijven en fastfoodketens. Daarnaast is FrieslandCampina producent en leverancier van hoogwaardige ingrediënten aan producenten van voedingsmiddelen en farmaceutica.

De jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2010 wordt na ondertekening door de executive board en de raad van commissarissen, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 16 maart 2011. Op 26 april 2011 zal de jaarrekening ter vaststelling worden voorgelegd aan het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in haar rol als algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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.

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 effecten, financiële derivaten en aan personeel gerelateerde verplichtingen voortvloeiend uit toegezegd-pensioenregelingen.

Effect van nieuwe en aangepaste IFRS standaarden

De in 2010 toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent ten opzichte van het vorig boekjaar. Wijzigingen en toekomstige wijzigingen in de toelichtingvereisten als gevolg van nieuwe c.q. herziene voorgeschreven standaarden en interpretaties zijn voor zover van toepassing in de jaarrekening over 2010 verwerkt. De vennootschap heeft de volgende nieuwe of aangepaste IFRS en IFRIC interpretaties toegepast:

- IAS 27 De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening;
- IAS 39 Financiële instrumenten: opname en waardering van in aanmerking komende afgedekte posities (eligible hedged items);
- IFRS 2 Op aandelen gebaseerde betalingen: op aandelen gebaseerde betalingstransacties afgewikkeld in liquide middelen;
- IFRS 3 Bedrijfscombinaties;
- IFRIC 17 Uitkeringen van niet-financiële activa aan aandeelhouders;
- IFRIC 18 Overdracht van activa van cliënten;
- verbeteringen in IFRSs (april 2009) en (mei 2008).

De toepassing van IAS 27 en IFRS 3 kan in de toekomst leiden tot een materiële impact op de jaarrekening. Doordat er in 2010 geen materiële overnames en afstotingen hebben plaatsgevonden hebben deze wijzigingen geen materiële impact op de jaarrekening van FrieslandCampina 2010. De andere IFRS en IFRIC interpretaties hebben geen effect op de vennootschap.

IAS 27 De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening

De herziene standaard vereist dat wijzigingen in de deelneming in een dochteronderneming waarbij de zeggenschap behouden blijft, worden verantwoord als transacties met aandeelhouders binnen het eigen vermogen. Indien veranderingen resulteren in het verliezen van zeggenschap wordt een eventueel resterend minderheidsbelang in de voormalige dochteronderneming gewaardeerd tegen reële waarde waarbij het resultaat wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening.

De herziening van IAS 27 is met ingang van 1 januari 2010 door FrieslandCampina doorgevoerd en heeft naar verwachting in samenhang met de herziening van IFRS 3 invloed op het resultaat ingeval van materiële transacties met minderheidsaandeelhouders in de toekomst. Deze hebben in 2010 niet plaatsgevonden.

IFRS 3 Bedrijfscombinaties

Deze herziene standaard brengt een aantal belangrijke wijzigingen met zich mee, zoals de verwerking van vergoedingen voor een overname: deze moeten op overnamedatum worden opgenomen tegen reële waarde, waarbij voorwaardelijke betalingen als verplichting worden opgenomen en daarna worden gewaardeerd met waardeveranderingen via de winst- en verliesrekening. Daarnaast mogen overnemende partijen minderheidsbelangen in een overgenomen partij waarderen tegen ofwel het evenredige deel van het minderheidsbelang in de netto-activa, ofwel tegen reële waarde. De kosten van acquisities moeten in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Gedurende 2010 hebben er geen significante acquisities plaatsgevonden en deze wijziging heeft geen materiële impact op de jaarrekening van FrieslandCampina.

Toekomstige wijzigingen

Op regelmatige basis worden door de IASB nieuwe verslaggevingsstandaarden en aanpassingen in de bestaande standaarden en interpretaties gepubliceerd. Deze nieuwe verslaggevingstandaarden 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 2011 of later van toepassing zijn:

- IFRS 9 Financiële instrumenten;
- IAS 24 Verbonden partijen;
- IAS 32 Financiële instrumenten: classification of right issues;
- IFRIC 13 Loyaliteitsprogramma's;
- IFRIC 14 Vooruitbetalingen bij minimaal vereiste dekkingsbijdragen en IAS 19 Personeelsbeloningen;
- IFRIC 19 Onderscheid financiële verplichtingen en eigen vermogen;
- verbeteringen in IFRS (mei 2010).

Deze standaarden en aanpassingen in bestaande standaarden en interpretaties hebben naar verwachting geen of een beperkte impact op het vermogen en resultaat, en kunnen leiden tot gewijzigde toelichtingen in de jaarrekening.

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 gebruikgemaakt van opinies en adviezen van (externe) ter zake deskundigen. Bij diverse onderwerpen (waaronder immateriële activa, pensioenen en andere langetermijnpersoneelsbeloningen) 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. Monetair 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-monetair 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-monetair 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-omrekenverschillen in het groepsvermogen voor die betreffende dochteronderneming, in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Segmentatie

De geïdentificeerde operationele segmenten betreffen de afzonderlijke segmenten binnen FrieslandCampina waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door het hoogste besluitvormende orgaan (executive board) teneinde beslissingen te nemen omtrent de toerekening van de beschikbare middelen aan het segment en om de prestaties van het segment vast te stellen. FrieslandCampina heeft de operationele segmenten ingedeeld per business group: Consumer Products Europe, Consumer Products International, Cheese & Butter en Ingredients. Verkopen tussen de segmenten berekent FrieslandCampina door alsof het verkopen aan derden zijn. Daarnaast 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 worden 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 deel 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 deze post 'overige' positieve en negatieve valuta-omrekenverschillen op financiële activa en passiva, alsmede waardeverschillen van financiële derivaten opgenomen, uitgezonderd de verschillen 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

Grond, gebouwen en installaties worden, rekening houdend met de restwaarde en exclusief de kosten van dagelijks onderhoud, gewaardeerd tegen aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen op basis van de verwachte gebruiksduur of tegen eventuele lagere realiseerbare waarde. De aanschafwaarde wordt bepaald onder aftrek van eventuele investeringspremies. In de aanschafwaarde worden tevens de kosten van het vervangen van onderdelen van deze machines en installaties opgenomen, indien die kosten voldoen aan de voorwaarden voor opname in de balans. Financieringskosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief worden geactiveerd.

Onder grond, gebouwen en installaties zijn mede opgenomen activa waarvan op basis van financiële 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 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 kasstroomgenererende 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 verslaggevingperiodes 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 gaan 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 in het jaar waarin het actief is 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 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 kasstroomgenererend onderdeel waar de synergievoordelen van de samenvoeging worden verwacht.

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 managementdoeleinde, 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 waardevermindering-verlies opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Indien de goodwill deel 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 het 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 verkrijgingsprijs.

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;
- dit actief voor gebruik of verkoop beschikbaar zal zijn;
- zij van plan is dit actief op te leveren en in staat is om het te gebruiken of verkopen;
- zij kan aangeven hoe dit actief toekomstige economische voordelen zal genereren;
- dit actief met de ter beschikking staande middelen kan worden opgeleverd;
- 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 gaan 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.

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van een actief of verplichting in de balans en de fiscale boekwaarde. Latente belastingen worden niet opgenomen voor zover deze voortvloeien uit:

- tijdelijke verschillen bij de eerste opname van een actief of verplichting in een transactie die geen bedrijfscombinatie is, en op het moment van de transactie geen invloed heeft op het commerciële of fiscale resultaat;

- tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en belangen in joint ventures, voor zover het waarschijnlijk is dat deze niet in de nabije toekomst zal worden afgewikkeld;
- belastbare tijdelijke verschillen bij de eerste opname van goodwill.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en niet-verrekenende 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, wordt 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.

Vorraden

Grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingprijs op first-in, first-out basis of, indien van toepassing, tegen lagere opbrengstwaarde.

Gereed product wordt gewaardeerd tegen integrale fabricagekostprijs onder aftrek, waar nodig, van een voorziening voor incurantheid 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.

Eigen vermogen

Aandelenkapitaal

De aandelen worden geassocieerd als eigen vermogen. Kosten die direct zijn toe te rekenen aan de uitbreiding van het aandelenkapitaal worden in mindering gebracht van het eigen vermogen, na aftrek van belastingen.

Overige financiële instrumenten

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

Pensioenen en andere langetermijnpersoneelsbeloningen

De pensioenregelingen bestaan uit toegezegd-pensioenregelingen en toegezegde-bijdrageregelingen. Verplichtingen in verband met bijdragen aan toegezegde-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 onder meer discontovoet, salaris- en levensverwachtingen. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuariel 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 discontovoet 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 procent 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 winst- en verliesrekening gebracht.

De nettoverplichting uit hoofde van andere langetermijnpersoneelsbeloningen wordt gelijk aan de toegezegd-pensioenregelingen verantwoord, met uitzondering van de actuariële winsten en verliezen die direct in de winst- en verliesrekening worden verantwoord.

FrieslandCampina heeft een deel van haar pensioenverplichtingen ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen in Nederland. Hoewel deze regelingen kenmerken hebben van een toegezegd-pensioenregeling, hebben de betrokken bedrijfstakpensioenfondsen aangegeven dat zij niet de informatie ter beschikking kunnen stellen die noodzakelijk is om de berekeningen te kunnen maken. Deze pensioenregelingen worden derhalve als toegezegde-bijdrageregeling in de jaarrekening verwerkt.

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 tijdschaar 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 bekendmaken 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 verplichting worden afgedekt, wordt de betreffende verplichting 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 geleasede 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 opgenomen 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 af te dekken. 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 renteswapcontracten wordt bepaald aan de hand 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 actief- of passiefpost 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 in de balans opgenomen actief- of passiefpost 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 de afgedekte actief- of passiefpost of de afgedekte contractuele verbintenis die zijn toe te schrijven aan het afgedekte risico worden verwerkt als aanpassingen van de boekwaarde van gedekte actief- of passiefpost of gedekte contractuele verbintenissen en ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Indien deze aanpassing de boekwaarde van een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd 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.

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

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 ineffektieve gedeelte ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening wordt gebracht.

De 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 actief- of passiefpost dan wel een verwachte toekomstige transactie betreffende een niet-financieel actief- of passiefpost overgaat in een contractuele verbintenis waarop reële waarde hedge accounting wordt toegepast, worden de in het vermogen verwerkte waardeveranderingen van het derivaat toegevoegd aan de oorspronkelijke verkrijgingsprijs of andere boekwaarde van de actief- of passiefpost 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 vervalft 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 gecumu-

leerde 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.

Activa aangehouden voor verkoop

Een vast actief of een groep activa die wordt afgestoten wordt geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop indien de boekwaarde ervan hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd in een verkooptransactie en niet door het voortgezette gebruik ervan. Vlak voor de initiële classificatie als aangehouden voor verkoop van het actief of de groep activa die wordt afgestoten, wordt de boekwaarde van het actief of van alle activa en verplichtingen in de groep geherwaardeerd overeenkomstig de grondslagen van de vennootschap. Hierbij wordt het actief, of groep activa die wordt afgestoten, gewaardeerd tegen de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Een eventuele bijzondere waardevermindering op een groep activa die wordt afgestoten wordt eerst gealloceerd aan goodwill, en daarna aan de resterende activa en verplichtingen, op een pro rata basis, met de opmerking dat geen verliezen worden toegerekend aan voorraden, financiële activa, belastinglatenties, pensioenverplichtingen of joint ventures en geassocieerde deelnemingen, aangezien deze blijven gewaardeerd overeenkomstig de grondslagen van de vennootschap. Bijzondere waardeverminderingen worden bij de eerste classificatie als activa aangehouden voor verkoop verantwoord in de winst- en verliesrekening, evenals eventuele baten en lasten die als gevolg van additionele herwaarderings- en herwaarderings gerealiseerd worden. De eventuele baten die als gevolg van additionele herwaarderings gerealiseerd worden kunnen tot maximaal het oorspronkelijk verantwoorde waardevermindering-verlies worden verantwoord.

Op immateriële vaste activa en grond, gebouwen en installaties die worden geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop worden niet langer afgeschreven. Daarnaast wordt ook de vermogensmutatiemethode voor investeringen beëindigd zodra de investeringen worden geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop.

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

	2010					
Segmentatie naar business group	Consumer Products Europe	Consumer Products International	Cheese & Butter	Ingredients	Eliminatie en Corporate & Support	Totaal
Netto-omzet derden	2.839	2.276	2.229	1.373	255	8.972
Interne leveringen	430	1	126	689	- 1.246	
Totaal netto-omzet	3.269	2.277	2.355	2.062	- 991	8.972
Overige opbrengsten	8	4	2	1	5	20
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.277	2.281	2.357	2.063	- 986	8.992
Bedrijfsresultaat	126	356	- 63	99	- 84	434
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1	6	3	3		13
Financieringsbaten en -lasten					- 69	- 69
Belastingen					- 93	- 93
Winst						285
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet	3,9	15,6	- 2,7	4,8		4,8
Boekwaarde activa operationele activiteiten ¹	1.859	653	927	1.063	64	4.566
Boekwaarde overige activa						733
						5.299
Verplichtingen uit operationele activiteiten ²	611	424	305	413	268	2.021
Overige verplichtingen						1.207
						3.228
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	67	48	50	76	20	261
Afschrijvingen gebouwen, installaties en immateriële activa	- 84	- 26	- 44	- 49	- 7	- 210
Waardeverminderingen en terugname waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	2	- 5	- 11	- 1	- 6	- 21
Dotatie aan en vrijval van voorzieningen en niet-uitgegeven pensioenlasten	13	3	- 4	4	79	95
Geïnvesteed vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	3	66	15	13	6	103

	2010						
Segmentatie naar geografische locatie van de activa	Nederland	Duitsland	Rest van Europa	Azië	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden ³	4.507	989	1.382	1.486	608		8.972
Boekwaarde activa operationele activiteiten ¹	2.787	536	797	490	223	- 267	4.566
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	165	20	24	39	13		261
Afschrijvingen, waardeverminderingen en terugname waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	- 137	- 31	- 29	- 27	- 7		- 231

De categorie 'Overige' betreft met name West-Afrika, het Midden-Oosten en de Verenigde Staten van Amerika.

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 92 is de splitsing van de netto-omzet gegeven naar geografische locatie van de afnemers.

	2009					
	Consumer Products Europe	Consumer Products International	Cheese & Butter	Ingredients	Eliminatie en Corporate & Support	Totaal
Segmentatie naar business group						
Netto-omzet derden	2.852	1.889	2.099	1.149	171	8.160
Interne leveringen	370	4	96	356	- 826	
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

	2009					
	Nederland	Duitsland	Rest van Europa	Azië	Overige	Totaal
Segmentatie naar geografische locatie van de activa						
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	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, vordering 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 92 is de splitsing van de netto-omzet gegeven naar geografische locatie van de afnemers.

2 Valutakoersen

	2010		2009	
	Ultimo	Gemiddeld	Ultimo	Gemiddeld
Voornaamste gehanteerde valutakoersen				
Amerikaanse dollar	1,34	1,32	1,43	1,39
Australische dollar	1,31	1,45	1,60	1,78
Engelse pond	0,86	0,86	0,89	0,89
Hongaarse forint (per 100)	2,78	2,76	2,71	2,81
Hong Kong dollar	10,39	10,29	11,10	10,81
Indonesische rupiah (per 10.000)	1,20	1,21	1,35	1,45
Maleisische ringgit	4,13	4,28	4,90	4,90
Nigeriaanse naira (per 100)	2,03	2,00	2,14	2,08
Roemeense leu	4,24	4,22	4,24	4,23
Russische roebel (per 1.000)	4,09	4,04	4,34	4,43
Thaise baht (per 100)	0,40	0,42	0,48	0,48
Vietnamese dong (per 10.000)	2,61	2,54	2,65	2,49

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

3 Netto-omzet

	2010		2009	
		%		%
Netto-omzet naar afzetgebied				
Nederland	2.291	26	2.248	28
Duitsland	1.287	14	1.206	15
Rest van Europa	2.380	27	2.209	27
Azië en Australië	1.781	20	1.425	17
Afrika en het Midden-Oosten	945	10	840	10
Noord- en Zuid-Amerika	288	3	232	3
	8.972	100	8.160	100

De verschillen met de netto-omzetverdeling, zoals weergegeven bij de geografische segmentatie in toelichting 1, worden veroorzaakt door de rubricering naar afzetgebied waar de verkoop is gerealiseerd.

De netto-omzet is inclusief EUR 10 miljoen (2009: EUR 40 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 aan de verplichtingen inzake deze subsidies is voldaan.

4 Overige bedrijfsopbrengsten

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

In het boekjaar zijn bedrijfsonderdelen verkocht waarop geen boekwinst is gerealiseerd (2009: EUR 3 miljoen). In deze transacties zijn per saldo EUR 17 miljoen activa en passiva betrokken (2009: EUR 25 miljoen).

5 Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen

	2010		2009	
		%		%
Melk leden-melkveehouders	- 3.054	53	- 2.380	47
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	- 2.725	47	- 2.709	53
	- 5.779	100	- 5.089	100

6 Personeelskosten

	2010		2009	
		%		%
Lonen en salarissen	- 627	77	- 625	76
Sociale lasten	- 109	13	- 105	13
Pensioenlasten	- 81	10	- 87	11
	- 817	100	- 817	100
Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's)				
Consumer Products Europe	8.008	41	8.455	43
Consumer Products International	5.938	30	5.855	29
Cheese & Butter	2.372	12	2.572	13
Ingredients	2.505	13	2.454	12
Overige	661	4	698	3
	19.484	100	20.034	100
Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)				
Nederland	6.649	34	7.103	35
Duitsland	2.216	11	2.208	11
Rest van Europa	4.458	23	4.659	24
Azië	5.024	26	4.975	25
Overige	1.137	6	1.089	5
	19.484	100	20.034	100

7 Overige bedrijfslasten

	2010	2009
Transportkosten	- 404	- 397
Reclame- en promotiekosten	- 395	- 352
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	- 250	- 245
Energie	- 192	- 218
Onderhouds- en reparatiekosten	- 137	- 136
Overige	- 374	- 469
	- 1.752	- 1.817

De post overige is ten opzichte van het voorgaande jaar gedaald door lagere fusiekosten. In deze post is opgenomen:

- kosten voor onderzoek en ontwikkeling voor een bedrag van EUR 61 miljoen (2009: EUR 55 miljoen);
- leasekosten voor een bedrag van EUR 16 miljoen (2009: EUR 16 miljoen), welke aangemerkt worden als operationele leasekosten;
- diverse overheidssubsidies voor een bedrag van EUR 5 miljoen (2009: EUR 7 miljoen). De condities zijn vervuld en aan de verplichtingen inzake deze subsidies is voldaan;
- afwaarderingen van grond, gebouwen en installaties en immateriële vaste activa voor een bedrag van EUR 28 miljoen (2009: EUR 27 miljoen) en baten inzake terugname van afwaarderingen van grond, gebouwen en installaties en activa aangehouden voor verkoop voor een bedrag van EUR 7 miljoen (2009: nihil);
- accountantskosten voor een bedrag van EUR 2,9 miljoen (2009: EUR 3,4 miljoen).

	2010	2009
Specificatie accountantskosten	Totaal KPMG netwerk	Totaal KPMG netwerk
Onderzoek van de jaarrekening	- 2,0	- 1,8
Andere controleopdrachten	- 0,3	- 0,3
Adviesdiensten op fiscaal terrein	- 0,3	- 0,5
Andere niet-controlediensten	- 0,3	- 0,8
	- 2,9	- 3,4

8 Financieringsbaten en -lasten

	2010	2009
Rentebaten	27	8
Rentelasten	- 71	- 59
Lasten put-optie	- 25	- 11
Overige financieringsbaten	13	7
Overige financieringslasten	- 13	- 4
	- 69	- 59

In de rentelasten is een bedrag van EUR 8 miljoen (2009: EUR 10 miljoen) opgenomen als gevolg van financiering door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. aan Koninklijke FrieslandCampina N.V.

In de overige financieringsbaten is een bedrag opgenomen van EUR 9 miljoen (2009: EUR 4 miljoen) aan baten uit effecten. De overige financieringslasten bestaan uit onder meer amortisatie van transactiekosten EUR 4 miljoen (2009: EUR 1 miljoen) en EUR 6 miljoen (2009: nihil) vanwege het verminderen van de discontering van voorzieningen.

9 Belastingen

	2010	2009
Specificatie belastinglasten		
Acute belasting dit boekjaar	- 127	- 123
Latente belasting	34	85
	- 93	- 38
Belastingdruk	Bedrag	%
Theoretisch belastingtarief Nederland	96	25,5
Effect afwijkende belastingtarieven in andere landen	5	1,2
Effect wijziging belastingtarief	- 9	- 2,4
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	- 4	- 1,0
Bronbelasting op dividend	8	2,1
Niet aftrekbare kosten	7	1,8
Onbelaste baten	- 8	- 2,1
Waardering fiscale verliezen	- 6	- 1,6
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	3	0,8
Andere niet-aftrekbare bedragen	5	1,2
Verdamping van verliezen en tax credits	4	1,0
Tax credits aangewend	- 8	- 2,1
Overige		3
Effectieve belastingdruk	93	24,4
		38
		17,3

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

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

De executive board heeft, na ondertekening van de raad van commissarissen, voorgesteld de winst toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap geheel toe te voegen aan de ingehouden winst.

11 Grond, gebouwen en installaties

	2010				
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	464	913	72	14	1.463
Investerings	49	175	27		251
Desinvesteringen	- 12	- 1	- 4	- 1	- 18
Valuta-omrekenverschillen	6	16	2		24
Overboekingen		2	- 1	- 1	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	- 8				- 8
Afschrijvingen	- 35	- 140	- 20		- 195
Waardeverminderingen	- 2	- 18		- 7	- 27
Terugname waardeverminderingen	5				5
Boekwaarde einde boekjaar	467	947	76	5	1.495
Aanschafwaarde	1.021	2.740	287	23	4.071
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 554	- 1.793	- 211	- 18	- 2.576
Boekwaarde einde boekjaar	467	947	76	5	1.495

	2009				
	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	
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

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 voorgenomen besluiten tot reorganisaties. In de winst- en verliesrekening zijn de waardeverminderingen begrepen in de overige bedrijfslasten.

De terugname van de waardeverminderingen heeft betrekking op de verkoop van de activa van de productielocatie in Elsterwerda in december 2010.

De boekwaarde van gebouwen, machines en installaties waarop financiële leaseovereenkomsten van toepassing zijn, bedraagt EUR 17 miljoen (2009: EUR 19 miljoen).

In de boekwaarde per einde boekjaar is EUR 159 miljoen (2009: EUR 119 miljoen) aan vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering inbegrepen.

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 40 miljoen (2009: EUR 25 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in vaste bedrijfsmiddelen.

De in de investeringen begrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 1 miljoen (2009: EUR 1 miljoen). Het hiervoor gehanteerde rentepercentage is 4,3% (2009: 4,0%).

12 Immateriële activa

2010				
	Goodwill	Software	Overige	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	839	39	32	910
Investerings		10		10
Valuta-omrekenverschillen	- 5			- 5
Afschrijvingen		- 12	- 3	- 15
Waardeverminderingen		- 1		- 1
Waardeaanpassing verplichting inzake put-optie	4			4
Boekwaarde einde boekjaar	838	36	29	903
Aanschafwaarde	1.067	128	42	1.237
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 229	- 92	- 13	- 334
Boekwaarde einde boekjaar	838	36	29	903

2009				
	Goodwill	Software	Overige	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	850	38	21	909
(De-)consolidatie			4	4
Investerings	5	13	4	22
Overboekingen	- 6		6	
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	1.067	142	46	1.255
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 228	- 103	- 14	- 345
Boekwaarde einde boekjaar	839	39	32	910

De afschrijving voor software bedraagt 20% tot 33% per jaar en voor overige immateriële activa 5% tot 10% per jaar.

Voor de waardeaanpassing van de put-optieverplichting wordt verwezen naar toelichting 24.

De goodwill per business group is als volgt:

	2010	2009
Consumer Products Europe	772	777
Cheese & Butter	4	4
Ingredients	62	58
	838	839

Goodwill en andere immateriële activa met een onbeperkte levensduur worden jaarlijks getest op realiseerbare waarde per kasstroom-genererende eenheid of groep van kasstroomgenererende eenheden in het vierde kwartaal of, op een ander moment wanneer sprake is van een impairment trigger. Goodwill wordt gevolgd en getest op het niveau van de business groepen (zijnde groepen van kasstroomgenererende eenheden).

De belangrijkste aannames die zijn toegepast bij de berekening van de bedrijfswaarde per segment zijn:

Segment	%	%	%
	Omzetgroei	Bedrijfs- resultaat/ netto-omzet	Disconterings- voet voor belasting
Consumer Products Europe	2 - 14	3 - 6	10 - 20
Cheese & Butter	2 - 6	3	11
Ingredients	2 - 4	11 - 12	12

De toekomstige omzetgroei en brutomarge zijn gebaseerd op actuele ervaringen, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en markt-conforme groeipercentages. De disconteringsvoeten zijn gebaseerd op opgaven van financiële adviseurs. De disconteringsvoeten (in overeenstemming met IAS 36.55 voor belasting) zijn bepaald per kasstroomgenererende eenheid en bedragen 10,1% tot 20,4% (2009: 9,9% tot 17,0%).

De realiseerbare waarden, zijnde de bedrijfswaarden, van de groepen van kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het budget 2011 en extrapolatie voor de 4 jaren daarna. Voor de periode na 2015 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 kasstroomgenererende 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 een redelijke aanpassing van de uitgangspunten geen sprake is van impairments.

13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

	2010	2009
Boekwaarde begin boekjaar	90	79
Investerings		3
Overgeboekt naar dochterondernemingen		- 5
Valuta-omrekenverschillen	12	- 1
Resultaat	13	21
Ontvangen dividend	- 12	- 7
Boekwaarde einde boekjaar	103	90
Financiële gegevens van de joint ventures en geassocieerde deelnemingen:		
Aandeel in resultaat	13	21
Aandeel in omzet	69	136
Aandeel in balans:		
Vaste activa	80	73
Vlottende activa	47	47
Eigen vermogen	71	65
Langlopende verplichtingen	25	22
Kortlopende verplichtingen	31	33

Voor de namen van de joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar de pagina's 117 en 118: belangrijkste dochterondernemingen en joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

14 Overige financiële activa

	2010	2009
Verstrekte leningen	39	43
Effecten	16	8
Langlopende vorderingen	3	4
	58	55

De verstrekte leningen hebben betrekking op een lening aan de joint venture Great Ocean Ingredients Pty. Ltd. en op leningen aan overige derde partijen. De gemiddelde rentevergoeding van de leningen is ultimo 2010 5,7% (2009: 5,5%).

15 Voorraden

	2010	2009
Grond- en hulpstoffen	323	224
Gereed product en handelsgoederen	682	593
	1.005	817

Van de voorraad gereed product en handelsgoederen is EUR 158 miljoen (2009: EUR 242 miljoen) gewaardeerd tegen lagere marktwaarde. De totale afwaardering van voorraad gereed product en handelsgoederen naar marktwaarde bedraagt EUR 15 miljoen (2009: EUR 29 miljoen).

16 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2010	2009
Handelsdebiteuren	926	794
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren	- 17	- 19
Vooruitbetalingen	21	26
Overige vorderingen	64	41
	994	842
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	94	50
	1.088	892

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren

Begin boekjaar	- 19	- 18
Valuta-omrekenverschillen	- 1	
Toevoegingen ten laste van de winst- en verliesrekening	- 8	- 7
Vrijgevallen ten gunste van de winst- en verliesrekening	2	2
Afboeking handelsdebiteuren	8	3
Ontvangen op reeds afgeboekte handelsdebiteuren	1	1
Einde boekjaar	- 17	- 19

Overschrijding betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen

	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	900	- 4	896
Overschrijding minder dan 3 maanden	97	- 2	95
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	4	- 1	3
Overschrijding meer dan 6 maanden	10	- 10	
	1.011	- 17	994

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

FrieslandCampina heeft in verschillende landen een kredietverzekering afgesloten om het kredietrisico op klanten te mitigeren. Ultimo 2010 bedraagt de verzekerde positie EUR 380 miljoen (2009: EUR 316 miljoen).

17 Liquide middelen

	2010	2009
Deposito's	116	88
Overige liquide middelen	176	184
	292	272

Liquide middelen tot een bedrag van EUR 2 miljoen (2009: EUR 3 miljoen) staan niet ter vrije beschikking van de vennootschap, deze hebben geheel betrekking op bankgaranties.

18 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Activa aangehouden voor verkoop betreffen grond, gebouwen en installaties voor EUR 13 miljoen (2009: EUR 3 miljoen) en geen vlottende activa (2009: EUR 1 miljoen). Ultimo 2010 en 2009 waren er geen passiva aangehouden voor verkoop betreffende langlopende en kortlopende verplichtingen. De verkoop van de activa zal naar verwachting binnen een jaar plaatsvinden.

De activa aangehouden voor verkoop heeft in 2010 onder andere betrekking op de locatie in Oud Gastel welke naar verwachting begin 2011 verkocht zal worden aan een derde. Gedurende 2010 zijn een drietal locaties vanuit Cheese & Butter geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop, dit betreft de locaties Drachten, Tilburg en Klerken.

	2010	2009
Begin boekjaar	4	73
(De-)consolidatie grond, gebouwen en installaties		- 53
(De-)consolidatie overige activa		- 4
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	8	2
Mutatie vlottende activa	- 1	1
Desinvesteringen		- 1
Terugneming waardeverminderingen	2	- 14
Einde boekjaar	13	4

19 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 toegezegde-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 2010 bedroeg de dekkingsgraad van de bij de verzekeringsmaatschappij ondergebrachte pensioenregeling 117% (2009: 117%), waardoor de contractuele verplichting jegens de verzekeringsmaatschappij werd nagekomen.

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.

	2010	2009
Veronderstellingen	%	%
Discontovoet ¹	5,1 / 5,3	4,8 / 5,0
Leeftijdsafhankelijke salarisstijgingen	0,0 - 1,5	0,0 - 1,4
Looninflatie	2,5	2,6
Prijsinflatie	2,0	2,1
Indexatie		
- actieven	2,5	2,6
- inactieven en gepensioneerden	0,0 - 2,0	0,0 - 2,1
Stijging franchise	2,0	2,1
	AG prognosetafel 2010 - 2060	Pensioentafel 2006
	%	%
Verwachte opbrengst beleggingen in het boekjaar ¹	5,5 / 5,7	5,4 / 5,7
Verwachte opbrengst beleggingen in het volgende boekjaar ¹	4,6 / 5,1	5,5 / 5,7

In 2010 is overgegaan op een andere wijze van vaststellen van de discontovoet. De nieuw toegepaste methode geeft een betere weerspiegeling van de markt voor hoogwaardige bedrijfsobligaties en houdt op de juiste wijze rekening met de beweeglijkheid van de rente op leningen met een langere looptijd.

	2010	2009
Specificatie nog te betalen pensioenkosten ultimo boekjaar		
Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken	2.176	2.221
Marktwaaarde van de beleggingen	1.893	1.745
Tekort	283	476
Nog niet verwerkte actuariële resultaten einde boekjaar	- 67	- 283
Nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren	- 14	- 15
Nog te betalen pensioenkosten	202	178
Verloop van de post nog te betalen pensioenkosten		
Begin boekjaar	178	161
(De-)consolidatie	1	- 3
Jaarlast uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	67	74
Betaalde premies	- 47	- 55
Valuta-omrekenverschillen	3	1
Nog te betalen pensioenkosten	202	178
Gerubriceerd onder vaste activa	61	43
Gerubriceerd onder langlopende verplichtingen	263	221
Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken		
Begin boekjaar	2.221	1.862
(De-)consolidatie	1	- 3
Toename contante waarde toegekende aanspraken	49	55
Rente	107	103
Uitkeringen	- 78	- 75
Valuta-omrekenverschillen	3	1
Actuariel resultaat	- 127	278
Einde boekjaar	2.176	2.221
Gefinancierde pensioenaanspraken	1.977	2.031
Nog niet gefinancierde pensioenaanspraken	199	190
Einde boekjaar	2.176	2.221

¹ De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde Nederlandse pensioenregelingen.

	2010	2009
Ontwikkeling van de marktwaarde van de beleggingen		
Begin boekjaar	1.745	1.569
Verwachte opbrengst beleggingen	97	87
Ontvangen premies werkgever	47	55
Uitkeringen	- 78	- 75
Actuariel resultaat	82	109
Einde boekjaar	1.893	1.745

De werkelijke opbrengst van beleggingen in het boekjaar bedroeg EUR 179 miljoen (2009: EUR 196 miljoen).

Nog niet verwerkte actuariële resultaten

Begin boekjaar	- 283	- 115
Actuariel resultaat met betrekking tot toegekende pensioenaanspraken	127	- 278
Actuariel resultaat met betrekking tot beleggingen	82	109
Realisatie	7	1
Einde boekjaar	- 67	- 283

Nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren

Begin boekjaar	- 15	- 17
Afschrijving	1	2
Einde boekjaar	- 14	- 15

Pensioenlasten opgenomen in de winst- en verliesrekening

Toename contante waarde van toegekende aanspraken	49	55
Rente	107	103
Verwachte opbrengst beleggingen	- 97	- 87
Afschrijving kosten verstreken dienstjaren	1	2
Realisatie actuariële resultaten	7	1
In de winst- en verliesrekening opgenomen last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op IAS 19 basis	67	74
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen en premies bedrijfstakpensioenregelingen	19	18
Aandeel werknemers in pensioenlasten	- 5	- 5
Pensioenlasten opgenomen in de winst- en verliesrekening	81	87

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 toegezegde-bijdrage-regelingen.

De onderneming verwacht in 2011 EUR 75 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen en EUR 1 miljoen aan de bedrijfstakpensioenregelingen.

	2010	2009
Belangrijkste beleggingscategorieën in percentage van de marktwaarde van de totale beleggingen		
	%	%
Aandelen	37	36
Vastrentende waarden	59	58
Onroerend goed	2	2
Overige	2	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.

	2010	2009	2008	2007
Meerjarenoverzicht				
Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken	2.176	2.221	1.862	1.876
Marktwaarde van de beleggingen	1.893	1.745	1.569	1.863
Tekort	283	476	293	13

Actuariële resultaten in verband met aanpassingen in de veronderstellingen of ervaringsaanpassingen

Toegekende pensioenaanspraken

Actuariële resultaten in verband met aanpassingen in de veronderstellingen	71	- 282	82	318
Actuariële resultaten in verband met ervaringsaanpassingen	56	4	21	19
Totaal	127	- 278	103	337

Beleggingen

Actuariële resultaten in verband met ervaringsaanpassingen	82	109	- 405	- 63
--	----	-----	-------	------

20 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

	2010					
Activa en passiva per soort tijdelijk verschil	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeelsvergoedingen	Vorraden, debiteuren, derivaten, verplichtingen en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	Overige
Begin boekjaar	- 37	20	18	9	167	- 11
Opgenomen in winst- en verliesrekening	9	102	- 8	11	- 90	10
Opgenomen in eigen vermogen				- 3		
Valuta-omrekenverschillen	- 1	1		1		
Einde boekjaar	- 29	123	10	18	77	- 1

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	5	34	- 29
Immateriële activa	146	23	123
Personeelsvergoedingen	24	14	10
Vorraden, debiteuren, derivaten, verplichtingen en voorzieningen	26	8	18
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	77		77
Overige		1	- 1
Saldering	- 45	- 45	
Nettovordering	233	35	198

2009

Activa en passiva per soort tijdelijk verschil	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels- vergoedingen	Voorraden, debiteuren, derivaten, verplichtingen en voor- zieningen	Niet-gereali- seerde verlies- compensaties en faciliteiten	Overige	Totaal
Begin boekjaar	- 35	9	3	6	101	- 11	73
Opgenomen in winst- en verliesrekening	- 2	11	15	- 4	66	- 1	85
Opgenomen in eigen vermogen				7			7
Valuta-omrekenverschillen						1	1
Einde boekjaar	- 37	20	18	9	167	- 11	166

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	3	40	- 37
Immateriële activa	54	34	20
Personeelsvergoedingen	26	8	18
Voorraden, debiteuren, derivaten, verplichtingen en voorzieningen	17	8	9
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	167		167
Overige		11	- 11
Saldering	- 74	- 74	
Nettovordering	193	27	166

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

De compensabele niet gewaardeerde verliezen en faciliteiten bedragen ultimo 2010 EUR 98 miljoen (2009: EUR 102 miljoen). Van deze niet gewaardeerde verliezen en faciliteiten verstrijken binnen 5 jaar EUR 9 miljoen, tussen 5 en 10 jaar EUR 22 miljoen en na 10 jaar EUR 67 miljoen.

21 Voorzieningen

	2010			2009		
	Reorganisatie- kosten	Overige voorzieningen	Totaal	Reorganisatie- kosten	Overige voorzieningen	Totaal
Begin boekjaar	60	19	79	12	9	21
Toevoegingen ten laste van de winst- en verliesrekening	14	30	44	61	16	77
Vrijgevallen ten gunste van de winst- en verliesrekening	- 12	- 6	- 18	- 9	- 3	- 12
Onttrekkingen	- 13	- 8	- 21	- 4	- 3	- 7
Einde boekjaar	49	35	84	60	19	79
Langlopende voorzieningen	35	10	45	48	5	53
Kortlopende voorzieningen	14	25	39	12	14	26
	49	35	84	60	19	79

Reorganisatiekosten

De voorziening reorganisatiekosten heeft betrekking op de herstructurering van productie- en verpakkingslocaties gedurende de komende jaren. Gedurende 2010 is een gedeelte van de in 2009 gevormde voorziening reeds aangewend. Daarnaast is er een additionele voorziening gevormd voor de in Nederland gevestigde kaasproductiefaciliteiten in Varsseveld en Marum. De voorziening reorganisatiekosten heeft ultimo 2010 voor Consumer Products Europe voornamelijk betrekking op de locaties Elsterwerda en Kalkar in Duitsland en in Nederland de locaties Oud Gastel en Oldenzaal, alsmede een deel van de locatie Leeuwarden. Bij Cheese & Butter heeft deze voornamelijk betrekking op de productiefaciliteiten in Tilburg, Dronrijp en Varsseveld. Verder zal in België de productielocatie voor boterolie en roomproducten in Klerken worden gesloten.

De voorzieningen reorganisatiekosten zullen resulteren in toekomstige uitgaande kasstromen.

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 stroom van middelen 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 21 miljoen (2009: EUR 11 miljoen) begrepen inzake verlieslatende contracten.

22 Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Deze achtergestelde lening dient ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De gemiddelde rentevergoeding over deze verplichting bedraagt 2,6% (2009: 3,1%). Deze lening heeft een looptijd tot ultimo 2014.

23 Langlopende rentedragende verplichtingen

	2010			
	Verplichtingen aan syndicaat krediet- instellingen	Verplichtingen aan institu- tionale beleggers	Verplichtingen aan krediet- instellingen	Overige verplich- tingen
Begin boekjaar	394	84	23	24
Verstrekkingskosten		163	7	48
Transactiekosten	- 3			
Aflossingen	- 105			- 4
Amortisatie transactiekosten	4			
Naar/van kortlopende verplichtingen aan financiers	- 145		- 18	
Valuta-omrekenverschillen		11	2	1
Einde boekjaar	145	258	14	69

	2012 - 2015	Na 2015	Totaal aflossing	Rente % ultimo
Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	145		145	5,4
Verplichtingen aan institutionele beleggers	84	174	258	4,4
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen	8	6	14	2,7
Overige verplichtingen	36	33	69	3,2
Totaal	273	213	486	4,5

	2009			
	Verplichtingen aan syndicaat krediet- instellingen	Verplichtingen aan institu- tionale beleggers	Verplichtingen aan krediet- instellingen	Overige verplichtingen
Begin boekjaar	350	168	17	25
(De-) consolidaties			5	2
Verstrekkingskosten	400		1	
Transactiekosten	- 11			
Aflossingen	- 350			- 3
Amortisatie transactiekosten	1			
Naar/van kortlopende verplichtingen aan financiers	4	- 73		- 1
Valuta-omrekenverschillen				1
Aanpassing vanwege rente/valutaswap		- 11		
Einde boekjaar	394	84	23	24

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

Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen

In 2009 is met een syndicaat van kredietinstellingen overeenstemming bereikt over de herfinanciering van de kredietfaciliteit voor EUR 1 miljard met een looptijd tot augustus 2012. In 2010 is de looptijd van de kredietfaciliteit verlengd tot augustus 2013 en is de renteopslag verlaagd. Op 31 december 2010 is er EUR 295 miljoen getrokken op de kredietfaciliteit (2009: EUR 520 miljoen).

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 de verplichting aan en vorderingen op gelieerde ondernemingen minus liquide middelen. De senior nettoschuld bedraagt EUR 486 miljoen (2009: EUR 552 miljoen).

Verplichtingen aan institutionele beleggers

In december 2009 en februari 2010 heeft FrieslandCampina bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten van Amerika een onderhandse lening geplaatst van USD 196 miljoen en EUR 25 miljoen bij een Europese investeerder. De zogenoemde Senior Notes hebben een looptijd van zeven of tien jaar en zijn bestemd om een vervallende lening te herfinancieren en om korte termijn verplichtingen bij banken te vervangen door verplichtingen op lange termijn. De financiering is in april 2010 ontvangen.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD aflossings- en rentebetelingsverplichtingen van deze verplichtingen omgezet in EUR verplichtingen met een vaste rente. De cross currency swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroom-hedge accounting toegepast. De cross currency swaps worden gewaardeerd tegen reële waarde. Het deel van de winst of het verlies behaald op deze hedge-instrumenten dat als een effectieve hedge is aangemerkt, wordt rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. De USD leningen van 308 miljoen (2009: USD 112 miljoen) zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 233 miljoen (2009: EUR 95 miljoen).

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 dat de ratio van de nettoschuld ten opzichte van EBITDA niet groter mag 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 prestatietoelag.

De nettoschuld komt overeen met de senior nettoschuld verhoogd met de (achtergestelde) lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. De nettoschuld bedraagt EUR 776 miljoen (2009: EUR 842 miljoen).

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

In de overige verplichtingen is ultimo 2010 een bedrag van EUR 15 miljoen (2009: EUR 17 miljoen) opgenomen aan langlopende financiële leaseverplichtingen.

	2010	2009
Financiële leaseverplichtingen		
Totaal verschuldigde leasetermijnen	23	27
Contante waarde leasetermijnen	17	19
Opgenomen onder 'Verplichtingen aan financiers'	- 2	- 2
	15	17

In de jaren 2012 tot 2015 wordt EUR 7 miljoen en na 2015 wordt EUR 8 miljoen afgelost. De gemiddelde rentevergoeding over deze verplichtingen bedraagt ultimo 2010 6,2% (2009: 6,1%).

In de verschuldigde leasetermijnen is in 2010 ten bedrage van EUR 19 miljoen (contante waarde EUR 14 miljoen) een samenwerkingsovereenkomst opgenomen met een derde partij voor de veredeling, opslag en verpakking van kaas. Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 2015.

24 Overige langlopende verplichtingen

Overige langlopende verplichtingen betreffen een verplichting inzake de put-optie met betrekking tot DMV Fonterra Excipients GmbH & Co KG.

	2010	2009
Begin boekjaar	93	
Toevoeging rente	4	4
Waardewijziging verwerkt via goodwill	4	2
Gedeeltelijke afrekening verplichting	- 21	
Overboeking van/naar kortlopende verplichtingen	- 80	87
Einde boekjaar	0	93

De verplichting inzake de put-optie is opgenomen op basis van de overeenkomst met Fonterra Co-operative Group Ltd 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. Fonterra heeft het recht om haar optie uit te oefenen in juni 2011 of juni 2013. Omdat de optie kan worden uitgeoefend in 2011, is de optie als kortlopend geclassificeerd aan het einde van 2010.

Deze optie is verwerkt met als uitgangspunt dat Fonterra de optie gaat uitoefenen waardoor een verplichting ontstaat welke bepaald is volgens de in de overeenkomst opgenomen voorwaarden. 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 vennootschap geen indicatie dat Fonterra gebruik zou willen maken van het optierecht.

25 Verplichtingen aan financiers

	2010	2009
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen	21	70
Rekening courant banken	293	239
	314	309

In december 2010 is een onderhandse lening afgelost van USD 101 miljoen.

Onder 'Rekening courant banken' is ultimo 2010 een bedrag van EUR 145 miljoen (2009: 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.

De gemiddelde rentevergoeding over de verplichting ultimo 2010 bedraagt 5,2% (2009: 3,8%).

26 Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2010	2009
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	417	345
Handelscrediteuren	738	604
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	37	34
Verplichting inzake put-opties	86	6
Overige verplichtingen	355	360
	1.633	1.349

Voor toelichting op de verplichting inzake put-optie DMV Fonterra Excipients wordt verwezen naar toelichting 24.

27 Verplichting aan gelieerde ondernemingen

De kortlopende verplichting betrof een rekening courant stand waarover geen rente werd vergoed.

28 Zekerheden

Voor langlopende rentedragende verplichtingen en kortlopende verplichtingen aan financiers zijn geen zakelijke zekerheden gesteld, anders dan vermeld onder financiële leaseverplichtingen (toelichting 23).

29 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	2010			
	2011	2012 - 2015	Na 2015	Totaal
Garanties ten behoeve van derden	8			8
Operationele leaseverplichtingen	29	65	16	110
Aankoopverplichtingen vaste activa	28	11	1	40
Overige verplichtingen	22	46		68
	87	122	17	226

	2009			
	2010	2011 - 2014	Na 2014	Totaal
Garanties ten behoeve van derden	35	1	4	40
Leaseverplichtingen	28	59	15	102
Aankoopverplichtingen vaste activa	25			25
Overige verplichtingen	6	6	2	14
	94	66	21	181

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. Van 2007 tot en met 2010 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.

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

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

De melk wordt beschikbaar gesteld via een onafhankelijke stichting. De prijs voor de melk is de garantieprijs (welke FrieslandCampina betaalt voor melk geleverd door haar leden-melkveehouders) geldend in de maand van levering. 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 in totaal 1,2 miljard kilogram FrieslandCampina hebben verlaten of totdat de verplichtingen zijn ingetrokken door de Europese Commissie op basis van haar overtuiging dat er voldoende Nederlandse boerderijmelk beschikbaar is voor voornoemde kopers.

30 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 2010 was dit 8,8 miljard kilogram (2009: 8,7 miljard kilogram). De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van de melkprijzen in Duitsland, Nederland, Denemarken en België, welke in totaal 46 miljard kilogram melk vertegenwoordigt. 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, na aftrek van de vergoeding op ledenobligaties, de vergoeding voor de perpetuele obligatielening en de winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen. Daarnaast wordt 15% van voornoemd resultaat gereserveerd op naam (ledenobligaties).

Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft een lening van EUR 25 miljoen verstrekt aan de joint venture Great Ocean Ingredients Pty. Ltd.

Voor de bezoldiging van de raad van commissarissen en executive board zie toelichting 35.

Voor pensioenverplichtingen zie toelichting 19.

FrieslandCampina koopt en verkoopt regelmatig goederen van/aan verbonden partijen waarin FrieslandCampina een belang heeft van 50% of minder en significant invloed kan uitoefenen. De condities waarop deze transacties worden uitgevoerd zijn vergelijkbaar met transacties van derden.

	2010	2009
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	22	61
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	57	57
Vorderingen op verbonden partijen	34	33
Verplichtingen aan verbonden partijen	4	3

31 Financiële instrumenten en derivaten

De 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 in toelichting 32.

	2010		2009	
Boekwaarden en reële waarden van de financiële instrumenten				
Activa				
Activa gewaardeerd tegen reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Overige financiële activa	16	16	8	8
Derivaten	14	14	3	3
Totaal activa gewaardeerd tegen reële waarde	30	30	11	11
Activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	1.085	1.085	886	886
Vorderingen op gelieerde ondernemingen	22	22	17	17
Overige financiële activa	42	42	47	47
Liquide middelen	292	292	272	272
Totaal activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs	1.441	1.441	1.222	1.222
Passiva				
Passiva gewaardeerd tegen reële waarde				
Derivaten	41	41	71	71
Put-optie met betrekking tot DMV Fonterra Excipients	80	80	93	93
Totaal passiva gewaardeerd tegen reële waarde	121	121	164	164
Passiva gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs				
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	290	290	290	290
Langlopende rentedragende verplichtingen	486	491	525	529
Verplichtingen aan financiers	314	314	309	313
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	1.553	1.553	1.349	1.349
Verplichting aan gelieerde ondernemingen			8	8
Totaal passiva gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs	2.643	2.648	2.481	2.489

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 de financiële instrumenten in bovenstaand overzicht, gewaardeerd volgens de methode van reële waarde met waardemutatie door de winst- en verliesrekening, zijn niveau 2 waarderingmethoden, met uitzondering van de put-optie met betrekking tot DMV Fonterra Excipients. De reële waarde van alle posten is bepaald op basis van de contante waarde methode die gebruik maakt van de actuele marktgegevens en de toekomstige kasstromen. De toekomstige kasstromen zijn verdisconteerd tegen de gangbare discontovoeten. De reële waarde van de put-optie met betrekking tot DMV Fonterra Excipients is geclassificeerd als een niveau 3 waarderingmethode, zie toelichting 24 voor de mutatie gedurende het jaar en de grondslagen waardering en resultaatbepaling voor de waarderingmethode.

	2010		2009	
	Contract- volume ultimo	Reële waarde ultimo	Contract- volume ultimo	Reële waarde ultimo
Afdekkingactiviteiten				
Kasstroomafdekkingen				
Cross currency swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen (geactiveerd)	138	12	289	- 28
Cross currency swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen (gepassiveerd)	95	- 8		
Interest rate swaps voor fixering van rente op rentedragende verplichtingen	400	- 29	600	- 37
Constant maturity swap voor fixering van rente op langlopende verplichtingen			100	- 2
Valuta derivaten geactiveerd	21	1	89	3
Valuta derivaten gepassiveerd	46	- 1	71	- 2
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast				
Constant maturity swap voor fixering van rente op langlopende verplichtingen	100	- 2		
Valuta derivaten geactiveerd	99	1	14	
Valuta derivaten gepassiveerd	50	- 1	58	- 2
Totaal derivaten				
Geactiveerd		14		3
Gepassiveerd		41		71
Afdekking netto-investering in een buitenlandse eenheid				
Rekening-courant verplichting	15	- 15	9	- 9

Kasstroomafdekkingen

Ten behoeve van opgenomen leningen van USD 308 miljoen, zijn cross currency swaps afgesloten, waardoor de USD aflossings- en rente-betalingsverplichtingen aan institutionele beleggers zijn omgezet in EUR verplichtingen.

De interest rate swaps zijn afgesloten om de variabele renteverplichtingen op de rentedragende verplichtingen om te zetten in vaste rente-verplichtingen.

De overige geactiveerde derivaten betreffen de afdekking van verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van exportopbrengsten voor een bedrag van USD 68 miljoen (2009: USD 195 miljoen) en uit hoofde van importbetalingen voor een bedrag van HKD 84 miljoen (2009: HKD 258 miljoen).

Voor genoemde afdekkingen, waarop hedge accounting wordt toegepast, wordt conform IAS 39 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en gedurende de looptijd effectiviteitstesten plaats. Deze afdekkingen zijn effectief gebleken, waardoor er ultimo 2010 EUR - 14 miljoen aan reserve inzake kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen is opgenomen. Hiervan heeft EUR 6 miljoen betrekking op de cross currency swaps, EUR - 21 miljoen op de interest rate swaps en EUR 1 miljoen op de valuta derivaten.

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast 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 39 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en gedurende de looptijd effectiviteitstesten plaats.

	2010			2009		
Vervalschema derivaten	Contractvolume ultimo			Contractvolume ultimo		
	2011	2012 - 2015	Na 2015	2010	2011 - 2014	Na 2014
Kasstroomafdekkingen						
Cross currency swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen		95	138	86	95	108
Interest rate swaps voor fixering van verplichtingen		400		200	400	
Constant maturity swap voor fixering van verplichtingen					100	
Valuta derivaten geactiveerd	21			89		
Valuta derivaten gepassiveerd	46			71		
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast						
Constant maturity swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen	100					
Valuta derivaten geactiveerd	99			14		
Valuta derivaten gepassiveerd	50			58		

	2010		2009	
Derivaten met betrekking tot valutarisico's	Contractvolume ultimo boekjaar		Contractvolume ultimo boekjaar	
	Vooruit-gekochte valuta EUR	Vooruit-verkochte vreemde valuta	Vooruit-gekochte valuta EUR	Vooruit-verkochte vreemde valuta
Amerikaanse dollar	168	222	165	237
Hong Kong dollar	8	84	24	258
Engelse pond	35	30	17	15
Australische dollar	5	7		
	216		206	

	2010	2009
Derivaten voor afdekking van rente- en valutarisico van langlopende rentedragende verplichtingen		
Contractvolume in EUR		
Euro	500	700
Amerikaanse dollar	233	289

32 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 beleid voor het beheersen van transactierisico's heeft als doel de gevoeligheid van de resultaten voor wisselkoersschommelingen te beperken. Transactierisico's worden in principe afgedekt. Vanwege specifieke product- en marktomstandigheden kan hiervan worden afgeweken. 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 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.

	2010		2009	
	Vorderingen en liquide middelen	Verplichtingen	Vorderingen en liquide middelen	Verplichtingen
Vorderingen en verplichtingen in andere valuta dan de lokale valuta				
Amerikaanse dollar	51	42	34	34
Euro	24	34	23	32
Japanse yen	5			
Engelse pond	4		5	
Singapore dollar	1	2		
Nieuw-Zeelandse dollar	1			
Indonesische rupiah		1	3	
Hongaarse forint		1		1

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.

	2010	2009
Invloed op:		
winst voor belasting	1	0
eigen vermogenscomponent reserve inzake kasstroomafdekkingen	- 5	- 10

Bij 10% verzwakking van de koers van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro zijn bovenstaande bedragen voor 2010 respectievelijk EUR - 1 miljoen (2009: EUR nihil) en EUR 4 miljoen (2009: EUR 8 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.

Het cijfer van 2009 van de invloed op de eigen vermogenscomponent 'Reserve inzake kasstroomafdekkingen' verschilt van die in de jaarrekening van 2009 door de belastingcomponent in de berekening op te nemen.

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 renterisico-profiel.

	2010		2009	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Renteopbouw van de financiële verplichtingen				
Vast percentage	273	773	192	893
Variabel percentage	817	317	940	239
	1.090	1.090	1.132	1.132

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.

	2010	2009
Invloed op: winst voor belasting	0	0

De invloed op de winst voor belasting is afgerond minder dan EUR 1 miljoen in zowel 2010 als 2009. Dit is veroorzaakt door de compensatie van verplichtingen met variabele rentetarieven door liquide middelen 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 2010 is deze dekking volledig. FrieslandCampina beheerst haar liquiditeitsrisico vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommiteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 1.258 miljoen (2009: EUR 1.181 miljoen), die voor het merendeel zullen aflopen in het derde kwartaal van 2013. Van deze faciliteiten is eind 2010 EUR 705 miljoen (2009: EUR 480 miljoen) niet benut.

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

	2010			
Kasstromen financiële verplichtingen	2011	2012 - 2015	Na 2015	Totaal
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	- 8	- 312		- 320
Langlopende rentedragende verplichtingen	- 26	- 344	- 229	- 599
Verplichtingen aan financiers	- 314			- 314
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	- 1.633			- 1.633
Operationele leaseverplichtingen	- 29	- 65	- 16	- 110
Investeringsverplichtingen	- 28	- 11	- 1	- 40
Overige verplichtingen	- 22	- 46		- 68
	- 2.060	- 778	- 246	- 3.084

	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 leaseverplichtingen	- 28	- 59	- 15	- 102
Investeringsverplichtingen	- 25			- 25
Overige verplichtingen	- 6	- 6	- 2	- 14
	- 1.789	- 1.041	- 27	- 2.857

Kredietrisico

FrieslandCampina is blootgesteld aan kredietrisico met betrekking tot haar handelsvorderingen, liquide middelen en derivaten. Kredietrisico wordt beheerd door het systematisch monitoren van de kredietwaardigheid van afnemers op decentraal niveau en financiële tegenpartijen op centraal niveau. De afnemers van FrieslandCampina bestaan in het algemeen uit gerespecteerde partijen met wie een langdurige relatie wordt onderhouden. De kredietpositie van afnemers die als minder kredietwaardig worden beschouwd of die onderhevig zijn aan politieke transfer-risico'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 toelichting 16.

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 lokale landenrisico's. Om deze risico's zoveel mogelijk te beperken, past FrieslandCampina een actief dividend-beleid 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 'single 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 de aandeelhouder van de vennootschap, ledenobligatieleningen, de perpetuele obligatielening en minderheidsbelangen. Voor de financiële convenanten wordt verwezen naar toelichting 23.

33 Acquisities

	2010	2009
Reële waarde verworven netto-vermogenswaarde		
Goodwill		10
Overname aandelen	3	
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen		2
Investering in joint ventures en geassocieerde deelnemingen		3
	3	15
Kasstroom op acquisities is als volgt:		
Kasbetalingen	0	- 15

In 2010 heeft Koninklijke FrieslandCampina N.V. de aandelen in Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH en CV Campina overgenomen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Deze transactie is afgerekend middels een kapitaalstorting ter hoogte van de intrinsieke waarde van de overgenomen activiteiten en heeft dus niet tot een kasstroom geleid.

34 Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

Reserve inzake kasstroomafdekkingen

De reserve inzake kasstroomafdekkingen bevat de wijzigingen in de reële waarde van interest rate swaps, cross currency swaps en valuta termijn contracten die in een effectieve hedge relatie zijn opgenomen.

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 met een permanent karakter.

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.

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 verstrekkers 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 ledenobligaties zijn eeuwigdurend en kennen geen vervaldatum. 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 vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer prestatietoeslag wordt uitgekeerd.

	2010			2009		
	Exclusief rente boekjaar	Rente boekjaar	Totaal	Exclusief rente boekjaar	Rente boekjaar	Totaal
Opbouw ledenobligaties						
Ledenobligaties leden-melkveehouders	599	18	617	491	19	510
Ledenobligaties Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	303	11	314	337	21	358
	902	29	931	828	40	868

35 Bezoldiging raad van commissarissen en executive board

	2010	2009
Raad van commissarissen		
Korte termijn beloningen	1,0	0,9
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband		0,1
	1,0	1,0
Executive board		
Korte termijn personeelsbeloningen	4,9	4,4
Lange termijn personeelsbeloningen	1,3	1,2
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband		1,1
Pensioenregelingen	0,8	0,1
	7,0	6,8

36 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die moeten worden opgenomen in de jaarrekening 2010.

37 Kasstroomoverzicht

De desinvesteringen van minderheidsbelangen in het kasstroomoverzicht hebben betrekking op de verkoop van 5% van de aandelen in CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs -AG aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgende de indirecte methode. Het merendeel van de mutaties in het kasstroomoverzicht kunnen worden aangesloten met de onderliggende verloopoverzichten van de balansposten. Voor de mutaties waarbij geen aansluiting mogelijk is, laat de volgende tabel voor 2010 de onderlinge relaties tussen de mutatie in de balanspost en het kasstroomoverzicht zien.

	2010		
	Voorraden	Vorderingen	Verplichtingen
Per jaareinde 2009	817	892	1.349
Per jaareinde 2010	1.005	1.088	1.633
Balansmutatie	188	196	284
Aanpassingen			
Effect vreemde valuta	17	15	- 24
(De-)consolidatie		- 10	12
Interest balanspositie		10	- 11
Mutatie verplichting inzake put-optie			- 80
Gelieerde ondernemingen		- 5	- 8
Overige mutaties		2	
Mutatie kasstromen	- 171	- 184	173

Belangrijkste dochterondernemingen en joint ventures en geassocieerde deelnemingen¹

Nederland

DMV-Fonterra Excipients B.V., Rosmalen (50%)²
 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
 FrieslandCampina Finance N.V., Lummen
 CV Campina, Ravels

Duitsland

CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs -AG, Heilbronn (89,6%)
 DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG, Heilbronn (50%)²
 Friesland Foods Deutschland GmbH, Kalkar (94,9%)
 FrieslandCampina Cheese GmbH, Essen
 FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn (94,9%)
 FrieslandCampina Professional GmbH, Aken
 Sahnemolkerei Hubert Wiesehoff GmbH, Schoppingen (49%)
 Satro GmbH, Lippstadt
 DMV-Fonterra Excipients Technology GmbH, Goch (50%)²
 Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH, Köln

Frankrijk

France Crème S.A.S., Saint-Paul-en-Jarez
 FrieslandCampina 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

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%)
 Friesland Romania S.A., Satu Mare (99,9%)
 Industrializarea Laptelui Mures S.A., Tirgu-Mures (90,3%)

Rusland

Campina OOO, Moskou

Spanje

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

China

DMV International Ltd., Hong Kong
 FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong
 Friesland Foods Trading (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai

Indonesië

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

Maleisië/Singapore

Dutch Lady Milk Industries Berhad, Petaling Jaya (50,96%)
 FrieslandCampina (Singapore) Pte. Ltd., Singapore

Saoedi-Arabië

Friesland Arabia Ltd., Jeddah

Thailand

Campina (Thailand) Ltd., Bangkok (100%)
 Foremost Dairies Co (Bangkok) Ltd., Bangkok (99,71%)
 Friesland Foods Foremost (Thailand) Public Company Ltd., Bangkok (99,71%)

Vietnam

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

Ghana

FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra

Nigeria

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

USA

FrieslandCampina USA LP, Wilmington Delaware

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

² In deze vennootschappen heeft FrieslandCampina een beleidsbepalende invloed.

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen ³

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

Coöperatieve Zuivelinvesteerdere U.A., Oudenhorn,
Nederland (49%)

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

El Castillo Debic Food Service S.L., Barcelona, Spanje (50%)

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

Het Kaasmerk B.V., Leiden, Nederland (74,48%)

Unifine Debic - Ingredientes de Pastelaria S.A., Lissabon,
Portugal (50%)

ATF Management Ltd., Bangkok, Thailand (49%)

³ In deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed.

Enkelvoudige balans

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

	Toelichting	2010	2009
Activa			
Vaste activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	1.787	1.481
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	551	797
Latente belastingvorderingen	(4)	3	7
Derivaten	(10)	12	
		2.353	2.285
Viottende activa			
Vorderingen op dochterondernemingen	(5)	1.110	772
Derivaten	(10)	14	6
Liquide middelen		0	9
		1.124	787
Totaal activa		3.477	3.072
Passiva			
Eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	(6)	1.961	1.652
Langlopende verplichtingen			
Derivaten	(10)	36	31
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	(7)	290	290
Langlopende rentedragende verplichtingen	(8)	432	478
		758	799
Kortlopende verplichtingen			
Verplichtingen aan financiers		161	223
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		5	2
Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen	(9)	586	390
Derivaten	(10)	6	6
		758	621
Totaal passiva		3.477	3.072

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2010	2009
Resultaat uit deelnemingen	246	144
Financieringsbaten en -lasten	- 23	- 9
Overige resultaten	7	1
Winst	230	136

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

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 82 tot en met 89 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.

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

2 Deelnemingen in dochterondernemingen

	2010	2009
Begin boekjaar	1.481	1.096
Kapitaalstortingen	182	340
Resultaat lopend jaar	246	144
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen	56	- 10
Dividend	- 178	- 89
Einde boekjaar	1.787	1.481

3 Leningen aan dochterondernemingen

	2010	2009
Begin boekjaar	797	1.483
Naar kortlopend	- 246	- 436
Aflossingen		- 250
Einde boekjaar	551	797

	2010			2009		
Aflossingsschema	2012 - 2015	Na 2015	Totaal aflossing	2011 - 2014	Na 2014	Totaal aflossing
Leningen aan dochterondernemingen	1	550	551	247	550	797

De verstrekte leningen dienen met name voor de financiering van dochterondernemingen. De gemiddelde rentevergoeding bedraagt ultimo 2010 over EUR 551 miljoen 3,5% (2009: over EUR 247 miljoen 1,5% en over EUR 550 miljoen 0%).

4 Latente belastingvorderingen

De vennootschap maakt deel uit van de fiscale eenheid Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Op grond daarvan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

5 Vorderingen op dochterondernemingen

De kortlopende vorderingen hebben betrekking op verstrekte kredieten aan dochterondernemingen.

De gemiddelde rentevergoeding bedraagt ultimo 2010 over een bedrag van EUR 678 miljoen 2,3%, over een bedrag van EUR 246 miljoen 1,5%, en over een bedrag van EUR 186 miljoen 0% (2009: over EUR 582 miljoen 1,9% en over EUR 190 miljoen 0%).

6 Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers

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.

	2010							
	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Perpetuele obligatielening	Leden- obligatie- leningen	Reserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst ¹	Totaal
Begin boekjaar	370	110	130	868	- 29	- 59	262	1.652
Overzicht totaalresultaat voor de periode:								
winst boekjaar			9	29			192	230
resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					15	30	7	52
Totaalresultaat voor de periode			9	29	15	30	199	282
Transacties met aandeel- houders en overige vermogensverschaffers:								
- uitbetaalde vergoeding aan verstrekken van perpetuele obligatie- lening			- 9					- 9
- uitbetaalde vergoeding aan verstrekken van ledenobligatieleningen				- 31				- 31
- reservering op naam dit boekjaar				65				65
- kapitaalstorting door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		3						3
- vertrekpremie leden- melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.							- 1	- 1
Totaal transacties met aandeelhouders en overige vermogens- verschaffers		3	- 9	34			- 1	27
Einde boekjaar	370	113	130	931	- 14	- 29	460	1.961

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

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

	2009							
	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Perpetuele obligatielening	Leden- obligatie- leningen	Reserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst ¹	Totaal
Begin boekjaar	370		130	799	- 27	- 51	174	1.395
Overzicht totaalresultaat voor de periode:								
winst boekjaar			9	40			87	136
resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					- 2	- 8	7	- 3
Totaalresultaat voor de periode			9	40	- 2	- 8	94	133
Transacties met aandeel- houders:								
- uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatie- lening			- 9					- 9
- uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van ledenobligatieleningen				- 34				- 34
- reservering op naam dit boekjaar				31				31
- conversie achtergestelde obligaties in leden- obligaties				32				32
- kapitaalstorting door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		110						110
- overname aandelen van houders van minder- heidsbelangen							- 6	- 6
Totaal transacties met aandeelhouders		110	9	29			- 6	124
Einde boekjaar	370	110	130	868	- 29	- 59	262	1.652

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

7 Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Deze achtergestelde lening dient ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De gemiddelde rentevergoeding over deze verplichting bedraagt 2,6% (2009: 3,1%).

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

8 Langlopende rentedragende verplichtingen

	2010			
	Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	Verplichtingen aan institutionele beleggers	Overige verplichtingen aan kredietinstellingen	Overige verplichtingen
Begin boekjaar	394	84		478
Verstrekkingsen		163	5	192
Transactiekosten	- 3			- 3
Aflossingen	- 105			- 105
Amortisatie transactiekosten	4			4
Naar/van kortlopende verplichtingen aan financiers	- 145			- 145
Valuta-omrekenverschillen		11		11
Einde boekjaar	145	258	5	432

Aflossingsschema en rentepercentage

Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	145	174	5	24
Verplichtingen aan institutionele beleggers	84			
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen		5		
Overige verplichtingen	24			
Totaal	253	179	432	4,6

	2012 - 2015	Na 2015	Totaal aflossing	Rente % ultimo
Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	145	174	5	24
Verplichtingen aan institutionele beleggers	84			
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen		5		
Overige verplichtingen	24			
Totaal	253	179	432	4,6

	2009			
	Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	Verplichtingen aan institutionele beleggers	Overige verplichtingen aan kredietinstellingen	Totaal
Begin boekjaar	350	168	1	519
Verstrekkingsen	400			400
Transactiekosten	- 11			- 11
Aflossingen	- 350			- 350
Amortisatie transactiekosten	1			1
Naar/van kortlopende verplichtingen aan financiers	4	- 73	- 1	- 70
Aanpassing vanwege rente/valutaswap		- 11		- 11
Einde boekjaar	394	84		478

Aflossingsschema en rentepercentage

Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	394		394	6,2
Verplichtingen aan institutionele beleggers	84		84	3,5
Totaal	478		478	5,7

	2011 - 2014	Na 2014	Totaal aflossing	Rente % ultimo
Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	394		394	6,2
Verplichtingen aan institutionele beleggers	84		84	3,5
Totaal	478		478	5,7

Voor de toelichting op de verplichtingen aan institutionele beleggers en de verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen wordt verwezen naar toelichting 23 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

9 Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen

De rentevergoeding is ultimo 2010 over EUR 586 miljoen 0% (2009: EUR 173 miljoen 1,0% en over EUR 217 miljoen 0%).

10 Derivaten

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

11 Niet in de balans opgenomen 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 toelichting 35 van de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren er geen werknemers in dienst bij de vennootschap.

Amersfoort, 4 maart 2011

Executive board**Koninklijke FrieslandCampina N.V.**

C.C. 't Hart, CEO
C.J.M. Gielen
K. Garg
P.J. Hilarides
F. Rijna

Raad van commissarissen**Koninklijke FrieslandCampina N.V.**

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2010 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 2010, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, geconsolideerd overzicht vermogensmutaties en geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2010 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2010 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2010 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

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, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren 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 geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het

bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, 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 om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

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 2010 en van het resultaat en de kasstromen over 2010 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 samenstelling van het vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2010 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amstelveen, 4 maart 2011

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

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, ingevolge artikel 27 van de statuten, door de algemene vergadering, op voorstel van de

executive board dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen. Uitkeringen ten laste van een reserve kunnen geschieden op voorstel van de executive board, welk voorstel de goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen, krachtens een besluit van de algemene vergadering. De niet gereserveerde winst wordt uitgekeerd.

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2010	2009	2008	2007 ¹
Kerngegevens				
Winst- en verliesrekening				
Netto-omzet	8.972	8.160	9.454	9.008
Bedrijfsresultaat ²	428	347	276	
Bedrijfsresultaat	434	258	248	373
Winst	285	182	135	256
Garantieprijs	32,39	26,40	35,89	
Prestatietoeslag in euro's per 100 kilogram	1,23	0,59	0,48	
Melkprijs in EUR per 100 kilogram (excl. btw, 4,41% vet, 3,47% eiwit)	33,62	26,99	36,37	34,85
Reservering op naam in euro's per 100 kilogram	0,73	0,35	0,29	
Balans				
Balanstotaal	5.299	4.770	4.930	5.128
Groepsvermogen	2.071	1.749	1.480	1.681
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	1.961	1.652	1.395	1.601
Nettoschuld ³	776	842	1.494	1.343
Kasstroom				
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	444	786	351	234
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	261	231	240	304
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	210	206	219	226
Overige gegevens				
Groepsvermogen als % balanstotaal	39,1	36,7	30,0	32,8
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	19.484	20.034	20.568	20.774
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	10.266	10.755	11.446	11.700
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	8.821	8.685	8.589	8.734

¹ De cijfers van 2007 zijn pro forma.

² Voor incidentele baten en lasten uit hoofde van fusiekosten en reorganisaties.

³ De nettoschuld betreft de lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., langlopende rentedragende verplichtingen, verplichtingen aan financiers, verplichting aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. minus liquide middelen en het saldo van verplichting aan en vorderingen op gelieerde ondernemingen.

Melkprijs

In EUR per 100 kg melk bij 4,41% vet en 3,47% eiwit, exclusief BTW

	2010	2009
Vet	16,12	11,29
Eiwit	16,27	15,11
Garantieprijs	32,39	26,40
Prestatietoeslag	1,23	0,59
Melkprijs	33,62	26,99
Reservering op naam	0,73	0,35
Zakelijke melkprijs	34,35	27,34

Managementoverzicht en adressen

Executive board en corporate staff

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Postbus 1551
3800 BN Amersfoort
T 033 713 3333

Executive board

C.C. 't Hart	Chief Executive Officer
C.J.M. Gielen	Chief Financial Officer
K. Garg	Chief Operating Officer
P.J. Hilarides	Chief Operating Officer
F. Rijna	Chief Operating Officer
R.A. Joosten	Executive Director

Corporate directors

T.J.C.M. Albers	Corporate Director Strategy
J. Bles	Corporate Director Centre for Dairy Nutrition
W.S.J.M. Buck	Corporate Director Public & Quality Affairs
G. Hagedoorn	Corporate Director Internal Audit
P. van der Hoek	Corporate Director Finance & Reporting
J.C. Hordijk	Corporate Director Customer & Trade Marketing
A.C.M. van Hooijdonk	(tot 31 maart 2011)
J. van Hout	Corporate Director Research & Development
H. van der Kooij	Corporate Director Tax
	(per 1 april 2011)
	Corporate Director Legal & Company Secretary
E.M. Meijer	(per 1 april 2011)
	Corporate Director Research & Development
J. van der Rakt	(per 1 april 2011)
	Corporate Director Supply Chain
R.A.F. Reefman	Corporate Director Global Marketing
A.K. Schaap	Corporate Director Co-operative Affairs
N. Simo Vila	Corporate Director ICT
K.A. Springer	Corporate Director Treasury
A.E. Traas	Corporate Director Mergers & Acquisitions
J.C. de Vries	Corporate Director Human Resources
C.J. van Wees	Corporate Director Milk Valorisation & Allocation
F.A.C. van Ooijen	Corporate Director Communication & Sustainability Affairs
vacature	Corporate Director Procurement

Category and Innovation directors

M. Erdl	Director Innovation Dairy Based Beverages
M.J. Jonkman	Director Innovation Infant & Toddler Nutrition
B.H.M. Kodden	Director Category Infant & Toddler Nutrition
R.A.F. Reefman	Director Category Team Dairy Based Beverages
M.R. Wijsman	Director Innovation Branded Cheese
P.A. Zinkweg	Director Category Team Branded Cheese

FrieslandCampina Consumer Products Europe

FrieslandCampina Consumer Products Europe

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Postbus 1551
3800 BN Amersfoort
Nederland
T 033 713 3333

Chief Operating Officer:
F. Rijna

FrieslandCampina Benelux

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Postbus 1551
3800 BN Amersfoort
Nederland
T 033 713 3333

Managing director:
P.L.S. Reekmans

FrieslandCampina Dagvers

Industrieweg 130-134
3044 AT Rotterdam
Postbus 11189
3004 ED Rotterdam
Nederland
T 010 488 7000

Managing director:
E.H. Schut

FrieslandCampina Germany

Wimpfener Strasse 125
74078 Heilbronn
Duitsland
T +49 71 314 890

Managing director:
M. Feller

FrieslandCampina Hellas

18, Nik. Zekakou & K. Karamanli str.
15125 Maroussi
P.O. Box 61057
15110 Maroussi
Griekenland
T +30 210 61 66 400

Managing director:
G.J. Sklikas

FrieslandCampina Hungary

1134 Budapest
Váci út 33
1394 Budapest Pf. 363
Hongarije
T +36 1 802 7700

Managing director:
K. Maggioros

FrieslandCampina Romania

Calea Baciului 2-4
400230 Cluj Napoca
Roemenië
T +40 264 50 2000

Managing director:
K. Maggioros

FrieslandCampina Russia

42, Ul. Mosfilmovskaya
119285 Moscow
Rusland
T +74959 333 646

Managing director:
M.L. Spits

FrieslandCampina Professional

Grote Baan 34
3560 Lummen
België
T +32 13 310 310

Managing director:
F.H.G. Smeulders

FrieslandCampina UK

Denne House
Denne Road
West Sussex RH12 1JF
Groot Brittannië
T +44 1403 273 273

Managing director:
a.i. T. Barney

FrieslandCampina Consumer Products International

FrieslandCampina Consumer Products International

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Postbus 1551
3800 BN Amersfoort
T 033 713 3333

Chief Operating Officer:
K. Garg

FrieslandCampina Hong Kong

Room 1702-05
Shun Tak Centre
West Tower
200 Connaught Road Central
Hong Kong
T +852 2547 6226

General manager:
vacature

FrieslandCampina Export

P. Stuyvesantweg 1
8937 AC Leeuwarden
Postbus 226
8901 MA Leeuwarden
Nederland
T 058 299 91 11

General manager:
T.G.H. Smalbraak

FrieslandCampina Middle East

No. 306, 3rd Floor
Arabian Business Center
King Abdullah Street
Jeddah
P.O. Box 6905
Jeddah, 21452
Saoedi Arabië
T +966 2652 9231

Managing director:
M. Klavert

FrieslandCampina Indonesia

Jalan Raya Bogor Km 5
Jakarta 13760
P.O. Box 4047
Jakarta 13040
Indonesië
T +62 21 841 0 945

Managing director:
C.H.M. Ruygrok

FrieslandCampina Thailand

6th floor, S.P. Building
388 Paholyothin Road
Samsen Nai, Phayathai
Bangkok 10400
Thailand
T +66 26201900

Managing director:
C. Archjananun

FrieslandCampina Malaysia

13, Jalan Semangat
46200 Petaling Jaya
P.O. Box 122
46710 Petaling Jaya
Maleisië
T +603 7956 7477

Managing director:
S.G. van den Berg

FrieslandCampina Vietnam

Binh Hoa Commune
Thuan An District
Binh Duong Province
Vietnam
T +84 65 03754 422

Managing director:
P.M. Boot

FrieslandCampina Singapore

61, Quality Road
618818 Singapore
T +65 6419 8488

General manager:
B.L. Koh

FrieslandCampina WAMCO Nigeria

Plot 7B Acme Road
Ogba
Ikeja Industrial Estate
Lagos State
Nigeria
T +234 1 271 51 00

Managing director:
R.J. Steetskamp

FrieslandCampina China

901 Shanghai
Times Square
Office Tower
No 93 Huai Hai Zhong Road
Shanghai 200021
China
T +8621 639 10066

Managing director:
C. L. Saw

FrieslandCampina West Africa

Patrice Lumumba No. 11
Airport Residential Area
P.O. Box CT 4478
Accra
Ghana
T +233 2176 0433

General manager:
P.A.H. Verhaak

FrieslandCampina Cheese & Butter

FrieslandCampina Cheese & Butter

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Postbus 1551
3800 BN Amersfoort
Nederland
T 033 713 3333

Chief Operating Officer:
P.J. Hilarides

FrieslandCampina Cheese Hellas

18, Nik. Zekakou & K. Karamanli str.
15125 Maroussi
P.O. Box 61057
15110 Maroussi
Griekenland
T +30 210 61 66 400

Managing director:
G.J. Sklikas

FrieslandCampina Cheese Nederland

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Postbus 1551
3800 BN Amersfoort
Nederland
T 033 713 3333

Managing director:
P.S. Weltevreden

FrieslandCampina Butter

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Postbus 1551
3800 BN Amersfoort
Nederland
T 033 713 3333

Managing director:
a.i. P. Hilarides,
per 1 april 2011
M.M.G.M van der Hoven

FrieslandCampina Cheese Specialties

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Postbus 1551
3800 BN Amersfoort
Nederland
T 033 713 3333

Managing director:
J.A.M.F. Castelein

FrieslandCampina Cheese Germany

Hatzper Straße 30
45149 Essen
Postfach 26 01 02
45079 Essen
Duitsland
T +49 201 8712 746

Managing director:
F.J.J. Saelman

FrieslandCampina Cheese France

Quartier Les Crillons Sénas
B.P. 3
13560 Sénas
Frankrijk
T +33 490 572 929

Managing director:
J.C.O. Asselberghs

FrieslandCampina Cheese Spain

Calle Balmes, 201
2-2 E-08006 Barcelona
Spanje
T +34 932 413 434

Managing director:
J.J. Boks

FrieslandCampina Ingredients

FrieslandCampina Ingredients

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Postbus 1551
3800 BN Amersfoort
Nederland
T 033 713 3333

Executive director:
R.A. Joosten

Satro GmbH

Wiedenbrücker Str. 80
D-59555 Lippstadt
Duitsland
T +49 29416620

General manager:
H. Schygulla

FrieslandCampina Domo

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Postbus 1551
3800 BN Amersfoort
Nederland
T 033 713 3333

Managing director:
H.W.A. Ermens

FrieslandCampina Creamy Creation

Hoogeindsestraat 31
5447 PE Rijkevoort
Nederland
T 0485 37 89 00

Managing director:
M.M.G.M. van den Hoven

FrieslandCampina Domo Asia Pacific

F-39-12 level 12,
Crest Building
3 Two Square
No. 2, Jalan 19/1
46300 Petaling Jaya
Selangor Darul Ehsan
Maleisië
T +60 378 415 000

Regional director Asia Pacific:
A.I. Smit

FrieslandCampina Creamy Creation USA

178 Washington Avenue
NY 14020 Batavia
Verenigde Staten
T +1 585 3454290

Managing director:
B.F.J. van Hoorn

FrieslandCampina Dairy Feed

Lage Landstraat 7
5462 GJ Veghel
Postbus 441
5460 AK Veghel
Nederland
T 0413 37 26 00

Managing director:
K.A. de Jong

FrieslandCampina Domo Americas

61 S. Paramus Road,
Suite 422
Paramus, NJ 07652
Verenigde Staten
T +1 877 368 7378

Regional director Americas:
a.i. H.W.A. Ermens

FrieslandCampina DMV

NCB laan 80
5462 GE Veghel
Postbus 13
5460 BA Veghel
Nederland
T 0413 37 22 22

Managing director:
H.J. Sips

FrieslandCampina Kievit

Oliemolenweg 4a
7944 HX Meppel
Postbus 189
7940 AD Meppel
Nederland
T 0522 23 81 38

Managing director:
I.L.M. de Grefte

DMV-Fonterra Excipients

Klever Straße 187
47574 Goch
Duitsland
T +49 2823 9288770

Chief executive officer:
J. Jongsma

FrieslandCampina Kievit Indonesia

Jl. Merpati 1
50721 Salatiga
Indonesië
T +62 298 324 444

General manager:
L. Coolen



FrieslandCampina 

FrieslandCampina speelt een belangrijke rol in de dagelijkse voorziening van voeding aan honderden miljoenen mensen verspreid over de wereld. Het gaat hierbij om producten als zuivelranken, baby- en kindervoeding, kaas, boter, room, desserts en functionele ingrediënten op basis van zuivel. Naast consumentenproducten worden ook producten geleverd aan professionele afnemers, aan de voedingsmiddelenindustrie en aan de farmaceutische sector.

FrieslandCampina kan bogen op meer dan 130 jaar ervaring in zuivel. Met een jaar-omzet van bijna 9 miljard euro behoort FrieslandCampina tot een van de grootste zuivelondernemingen in de wereld. De onderneming is op het gebied van consumentenproducten actief in een groot aantal Europese landen, in Azië en in Afrika. De verkoop aan industriële afnemers vindt wereldwijd plaats. FrieslandCampina heeft eigen vestigingen in 25 landen met in totaal ruim 19.000 medewerkers. De producten van FrieslandCampina vinden hun weg naar meer dan 100 landen.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., met 14.800 leden-melkveebedrijven in Nederland, Duitsland en België, is de eigenaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
T +31 (0)33 713 3333

www.frieslandcampina.com

