



Jaarverslag 2008

Koninklijke FrieslandCampina N.V.



FrieslandCampina nl

Jaarverslag **2008**

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Toelichting

Dit is het eerste jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V., een nieuwe onderneming die is ontstaan door de fusie van Friesland Foods en Campina. Op 31 december 2008 zijn de ondernemingen Koninklijke Friesland Foods N.V. en Campina BV gefuseerd. Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. en Zuivelcoöperatie Campina u.a. fuseerden een dag eerder. Gedurende het gehele jaar 2008 hebben Friesland Foods en Campina hun eigen beleid gevoerd. De nieuwe raad van commissarissen en de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. hebben in 2008 dus niet vergaderd en er zijn in het verslagjaar dan ook geen besluiten genomen door Koninklijke FrieslandCampina N.V. Dat maakt dit eerste jaarverslag tot een bijzonder verslag. In het eerste kwartaal van 2009 heeft de raad van commissarissen van FrieslandCampina twee keer vergaderd.

Er is voor gekozen in het jaarverslag 2008 kort aandacht te besteden aan de belangrijkste besluiten en gebeurtenissen in de beide fusie-ondernemingen. Daarnaast gaan we in op marktontwikkelingen. We volgen daarbij de opzet van de nieuwe organisatie en gebruiken de nieuwe namen van bedrijfsonderdelen, hoewel deze in 2008 als zodanig niet hebben bestaan.

De jaarrekening, met de winst- en verliesrekening, balans, kasstroomoverzicht, overzicht vermogensmutaties en toelichtingen daarop, is opgemaakt per 31 december 2008. De cijfers 2008 en de vergelijkende cijfers 2007 zijn opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS). De melkprijs 2008 is vastgesteld op basis van de nieuwe FrieslandCampina melkprijssystematiek. De vergelijkende melkprijs 2007 is berekend aan de hand van het gewogen gemiddelde van de marktconforme melkprijs van Friesland Foods en de melkprijs van Campina.

Inhoud

Algemeen	
Profiel	4
Woord vooraf	5
FrieslandCampina in een oogopslag	6
Kerncijfers	6
Organisatie	8
Structuur	9
Melkprijsystematiek en ledenfinanciering	10
Ambitie en strategie	11
Raad van commissarissen	
Samenstelling raad van commissarissen	12
Verslag raad van commissarissen	14
Executive board	
Samenstelling executive board	16
Verslag executive board	17
Risicomanagement	30
Corporate governance	34
Jaarrekening	37
Geconsolideerde jaarrekening	38
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	38
Geconsolideerde balans	39
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	40
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties	41
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	42
Belangrijkste dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen	83
Enkelvoudige jaarrekening	85
Enkelvoudige balans	85
Enkelvoudige winst- en verliesrekening	85
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	86
Overige gegevens	
Accountantsverklaring	93
Statutaire winstbestemmingsregeling	94
Melkprijs	95
Meerjarenoverzicht	96

Profiel

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is een jonge onderneming met een rijke historie.

De ondernemingen Friesland Foods en Campina, sinds eind 2008 samen in een nieuwe onderneming, hebben 130 jaar ervaring in zuivel. De zuivelproducten, ingrediënten en vruchtensappen die FrieslandCampina maakt, vormen een belangrijk onderdeel van het dagelijks leven van consumenten als bron van voeding, energie en plezier. Melk, baby- en kindervoeding, zuiveldranken, yoghurts, desserts, kaas, boter, room, melkpoeder en ingrediënten uit zuivel, vruchtensappen en vruchtendranken, FrieslandCampina produceert het en vermarkt de producten in meer dan honderd landen. 16.000 leden-melkveehouders en 21.000 medewerkers zijn verbonden aan FrieslandCampina. In 2008 is een omzet van 9,5 miljard euro gerealiseerd.

Onze ambitie

FrieslandCampina heeft de ambitie de meest professionele, meest succesvolle en meest aantrekkelijke zuivelonderneming ter wereld te worden. Onder 'meest professionele' verstaan wij het willen zijn van expert op het gebied van melk en de zuivelmarkt, waardoor wij kansen die zich aandienen optimaal kunnen benutten. Met 'meest succesvolle' bedoelen we dat we marktposities verder weten te versterken, dat we leider zijn in kostenbeheersing en dat we in staat zijn marges verder te verbeteren. Innovatie, zowel op het gebied van productontwikkeling als technologische verbeteringen, speelt daarbij een belangrijke rol. Onder 'meest aantrekkelijke' verstaan we dat we voor klanten de meest interessante partner zijn, voor medewerkers en voor potentiële medewerkers een aantrekkelijke

werkgever en voor de leden-melkveehouders hun favoriete coöperatie door het uitbetalen van een toonaangevende melkprijs.

Melk

Melk is één van de rijkste natuurlijke voedingsbronnen en elke dag kiezen miljarden mensen voor melk en melkproducten als onderdeel van hun voeding. We willen als FrieslandCampina wereldwijd met onze expertise de natuurlijke kracht van melk benutten om het leven van mensen te verrijken en hen te voorzien in hun dagelijkse voedingsbehoeften. Zo willen we waarde creëren voor consumenten, klanten, medewerkers en daarmee voor onze leden-melkveehouders.

Onze doelstelling

FrieslandCampina richt zich op het duurzaam realiseren van de best mogelijke resultaten in de markt, in het belang van de leden-melkveehouders. Onze doelen zijn een toonaangevende melkprijs voor onze leden-melkveehouders, nieuwe kansen voor onze medewerkers en betere mogelijkheden voor innovatie en productontwikkeling.

Onze klanten

Voor miljoenen mensen over de hele wereld maakt FrieslandCampina zuivelproducten en vruchtensappen, afgestemd op lokale smaken, behoeften en wensen van consumenten. Van melk tot toetje, van kaas tot kefir. Voor industriële afnemers produceert de onderneming zuivel ingrediënten voor voedingsmiddelenbedrijven en farmaceutische bedrijven; dikwijls op maat gemaakt.

Onze merken

Van Nederland tot Nigeria, van Maleisië tot Moskou: Appelsientje, Betagen, Buttergold, Campina, Chocomel, Completa, CoolBest, Creamy Creation, Debic, DMV, Domo, DubbelFriss, Dutch Lady, Foremost, Frico, Friesche Vlag, Frisian Flag, Friso, Fristi, Fruttis, Kievit, Landliebe, Milli, Milner, Mona, NoyNoy, Nutrifeed, Optimel, Optiwell, Peak, Pöttyös, Puddis, Rainbow, Valess, Vifit en Yazoo.

Woord vooraf

Geachte leden,

We hebben met elkaar een bijzonder 2008 achter de rug. Een jaar waarin u heeft ingestemd met de fusie tussen Friesland Foods en Campina en waarin management en medewerkers de fusie hebben gerealiseerd. Het was een intensief jaar. Zonder te willen overdrijven denk ik dat we kunnen stellen dat we met ons allen een prestatie van formaat hebben geleverd. Zowel de ontwikkelingen in de markt, het fusieproces als het goedkeuringsproces door de Europese Commissie vroeg elk op zich al meer dan normale aandacht.

In de markt zijn we het laatste jaar volop geconfronteerd met steeds verdergaande prijsdalingen van commodities als melkpoeder, boter en een deel van het kaas-assortiment. Was er in 2007 nog sprake van recordprijzen en een tekort aan melk, in 2008 was er sprake van sterke prijsdalingen en was er een melkoverschot. De balans in vraag en aanbod is wereldwijd bijzonder wankel. Kleine veranderingen, aan welke zijde van die balans dan ook, hebben enorme invloed op de prijsvorming en daarmee uiteindelijk op de melkprijs die wij u betalen. Maar onder andere dankzij onze sterke positie in groeiemarkten en in producten met toegevoegde waarde, kunnen we u, gezien de marktomstandigheden, over 2008 een goede melkprijs betalen. Bovenop de garantieprijs hebben wij een prestatietoeslag gerealiseerd van 0,48 euro per 100 kilogram melk. Aan de hoogte van de prestatietoeslag kunt u afmeten hoe wij ten opzichte van andere zuivelondernemingen in West-Europa hebben gepresteerd. Pas begonnen in mei 2008 heb ik aan die goede prestaties nauwelijks bijgedragen; management en medewerkers van Friesland Foods en Campina verdienen daarvoor alle lof.

Vanaf mijn komst heb ik met name aan het fusieproces leiding gegeven. Als nieuwkomer is het me opgevallen dat er veel meer overeenkomsten zijn tussen Friesland Foods en Campina dan verschillen. De intense betrokkenheid in alles wat met zuivel te maken heeft, het pragmatisme en de enorme loyaliteit vormen een stevige basis voor succesvolle samenwerking. Er is door management en medewerkers keihard aan het realiseren van de fusie gewerkt, ondanks de persoonlijke onzekerheden die nu eenmaal altijd met een fusie en veranderingen gepaard gaan. Dat verdient een groot compliment. U, als eigenaren van FrieslandCampina, heeft bijna unaniem voor de fusie gestemd. Dat geeft vertrouwen én schept verplichtingen.

Een ander opmerkelijk aspect is de open manier van werken tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de ledenraad, maar ook in directe contacten met u als lid van de coöperatie. Er worden vragen gesteld, opmerkingen geplaatst en analyses gedeeld. Ook binnen het bedrijf bestaat tussen management, medewerkers en ondernemingsraad die openheid. Soms is het confronterend, daar moet je mee kunnen omgaan. Altijd is het motiverend want het geeft de grote betrokkenheid aan.

Uw betrokkenheid én die van de medewerkers zullen we nodig hebben. De fusie krijgt dit jaar zijn beslag in de organisatie. Tegelijkertijd moeten we daadkrachtig inspelen op de sterk verslechterende economische omstandigheden. Als gevolg hiervan neemt de vraag naar zuivelproducten wereldwijd af. Dit heeft in de eerste maanden van 2009 geleid tot een negatieve ontwikkeling van de garantieprijs voor leden-melkveehouders. Inmiddels zijn voor 2009 aanvullende maatregelen op het gebied van kostenbeheersing genomen. Immers, ook voor 2009 willen wij een prestatietoeslag uitbetalen. We staan daarbij voor de uitdaging om, in de turbulentie die we momenteel wereldwijd signaleren, op de juiste wijze op de wensen van klanten en consumenten in te spelen.

Ik beschouw het daarbij als mijn opdracht om de hoge ambitie die we met elkaar hebben neergezet samen met u en de medewerkers te verwezenlijken.

Cees 't Hart
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Amersfoort, 20 maart 2009

FrieslandCampina in een oogopslag

Kerncijfers ¹

Goede prestaties, gezien marktomstandigheden

- Melkprijs stijgt met 4,4 procent naar 36,37 euro per 100 kilogram melk (excl. BTW). Garantieprijs 35,89 euro, prestatietoeslag 0,48 euro per 100 kilogram melk (excl. BTW, bij 4,41 procent vet en 3,47 procent eiwit)
- Goede prestaties bij producten met toegevoegde waarde, zoals in de business groups Consumer Products Western Europe, Consumer Products International en Ingredients
- Tegenvallende resultaten bij business group Cheese & Butter door lagere verkoopprijzen voor commodities zoals kaas en boter als gevolg van onevenwichtigheid in vraag en aanbod
- Winst 135 miljoen euro, een daling van 121 miljoen euro (de winstcijfers van 2008 en 2007 zijn door verschillende berekeningsmethodes van de melkprijs niet volledig met elkaar te vergelijken)
- 25 miljoen euro (0,29 euro per 100 kilogram melk) wordt gereserveerd op naam van leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast

Netto-omzet stijgt

- Netto-omzet stijgt met 5 procent naar 9,5 miljard euro
- Stijging netto-omzet in alle business groups
- Stijging netto-omzet door prijsstijgingen en het effect van de acquisitie van Satro eind 2007

Resultaten

in miljoenen euro's

	2008	2007
Netto-omzet	9.454	9.008
Bedrijfsresultaat	248	373
Winst	135	256
Melkprijs in euro per 100 kilogram (excl. BTW, bij 4,41% vet, 3,47% eiwit)	36,37	34,85

Balans

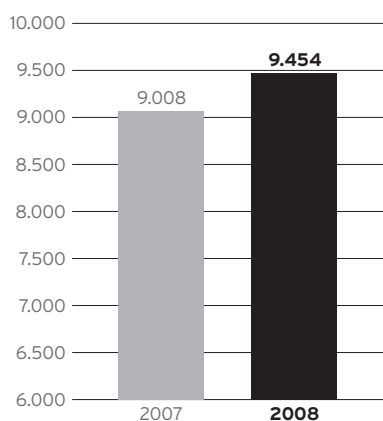
in miljoenen euro's

	2008	2007
Balanstotaal	4.930	5.128
Groepsvermogen	1.480	1.681
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	1.395	1.601
Nettoschuld	1.494	1.343

¹ De cijfers van 2007 zijn pro forma

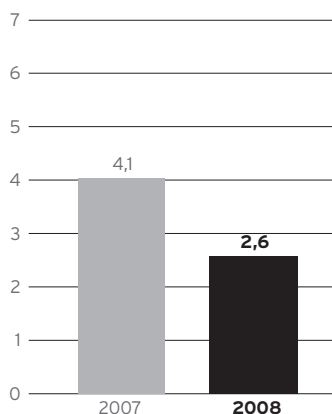
Netto-omzet

in miljoenen euro's



Bedrijfsresultaat in % netto-omzet

in procenten



Kasstroom stijgt

- Kasstroom uit operationele activiteiten aanzienlijk gestegen tot 315 miljoen euro
- Werkkapitaal gedaald, onder andere door afname en lagere waardering van de voorraden en lagere debiteuren

Financiële positie

- Financieringsratio's voldoen aan normen van de kredietverstrekkers
- Solvabiliteit 30,0 procent (2007: 32,8 procent)
- Daling groepsvermogen met name als gevolg van uitbetaling in contanten in verband met omzetting van certificaten van aandelen B van Koninklijke Friesland Foods N.V.

Reservering

- 71 miljoen euro wordt toegevoegd aan de algemene reserve

Kasstroom

in miljoenen euro's

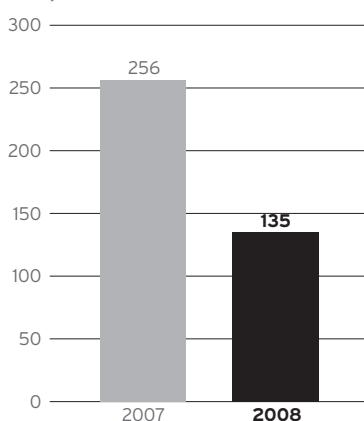
	2008	2007
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	315	234
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	240	304
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	219	226

Overige gegevens

	2008	2007
Groepsvermogen als percentage van balans totaal	30,0	32,8
Werknemers (Gemiddeld aantal fte's)	20.568	20.774
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	15.837	16.977
Aantal leden einde jaar	21.583	22.297
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	11.446	11.700
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	8.589	8.734

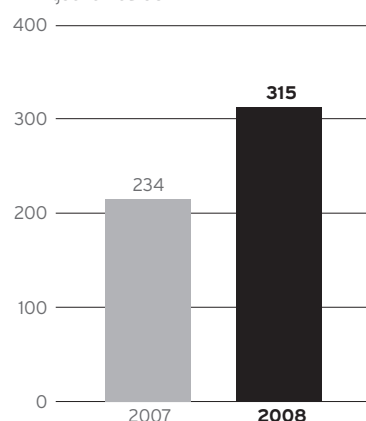
Winst

in miljoenen euro's



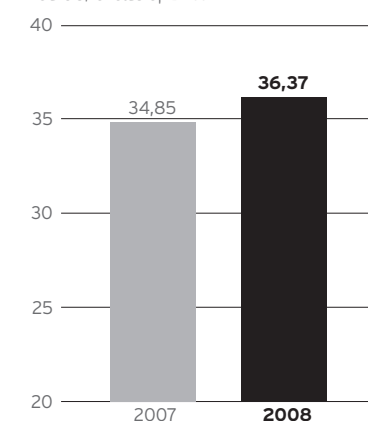
Operationele kasstroom

in miljoenen euro's

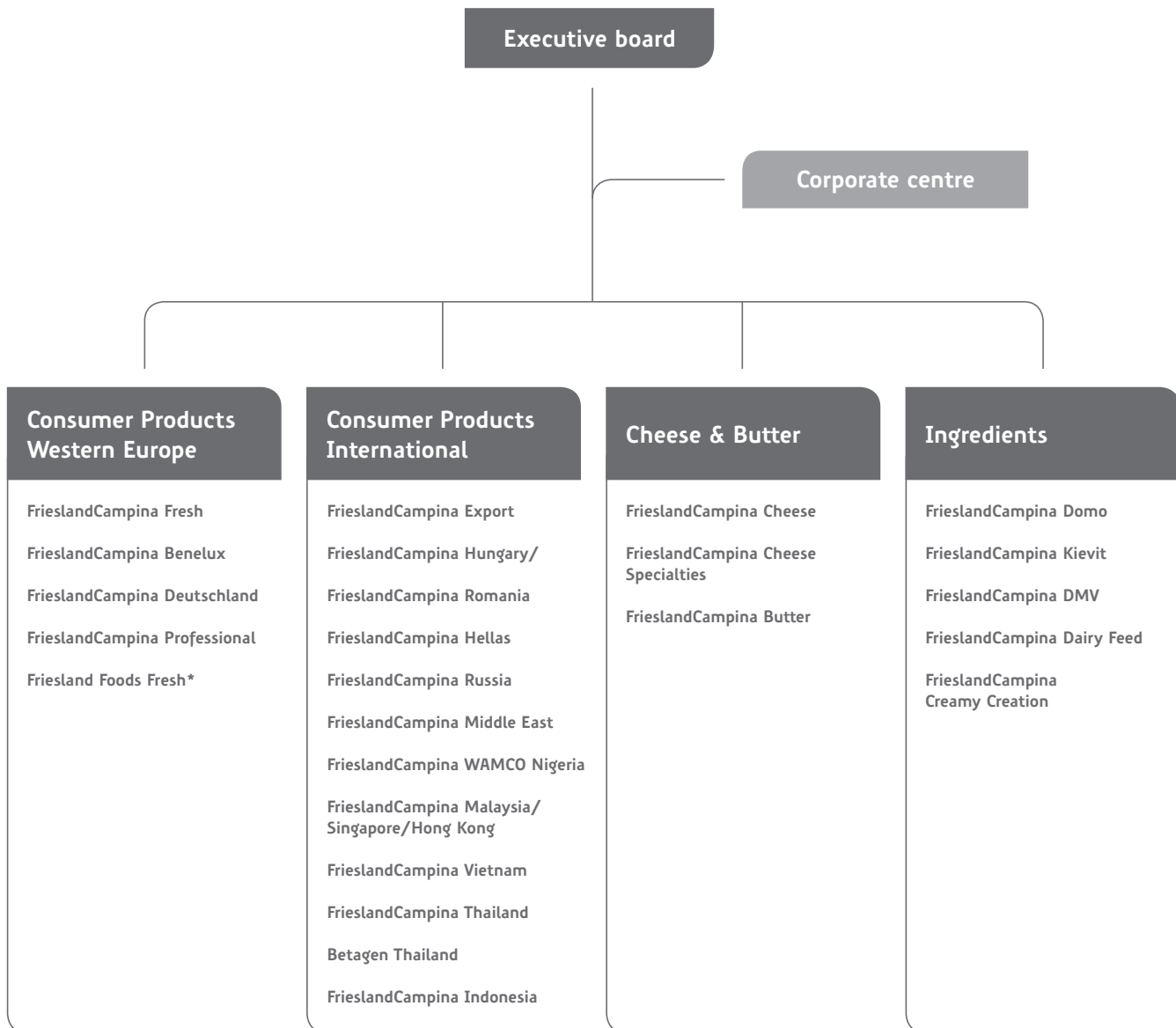


Melkprijs per 100 kilogram

in euro's, exclusief BTW



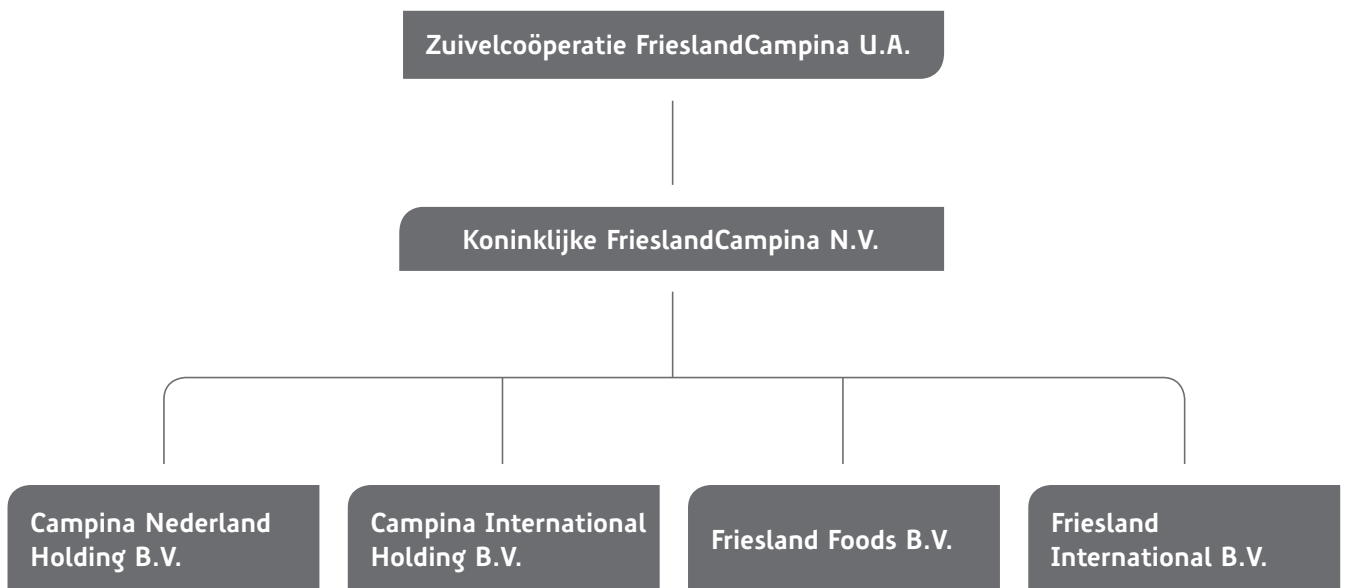
Organisatie



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

* In verband met de voorwaarden van de Europese Commissie in het kader van de fusie wordt dit bedrijfsonderdeel verkocht.

Structuur



(vereenvoudigde weergave van de structuur)

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. houdt alle aandelen in het kapitaal van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is houder van alle aandelen in het kapitaal van Friesland Foods B.V. en Campina Nederland Holding B.V., de vennootschappen waarin de melkverwerkende activiteiten in Nederland zijn ondergebracht. Koninklijke FrieslandCampina N.V. houdt verder alle aandelen in het kapitaal van Friesland International B.V. en in het kapitaal van Campina International Holding B.V., van waaruit de buitenlandse activiteiten plaatsvinden.

FrieslandCampina verwerkt in totaal ongeveer 11,4 miljard kilogram melk per jaar. In Nederland, Duitsland en België nam FrieslandCampina in 2008 8,6 miljard kilogram melk af van leden-melkveehouders. De geleverde boerderijmelk moet voldoen aan de eisen uit de kwaliteitssystemen voor boerderijmelk; Qarant van Friesland Foods en de Regelingen 2008 van Campina. Hiermee kan FrieslandCampina waarborgen dat wordt voldaan aan de eisen van afnemers en consumenten voor wat betreft de kwaliteit van de boerderijmelk en de wijze waarop de melk op de boerderij wordt geproduceerd. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft leden in Nederland, Duitsland en België. De boerderijmelk van deze leden-melkveehouders wordt in productielocaties in Nederland, België en Duitsland verwerkt.

Melkprijsystematiek en ledenfinanciering

Melkprijsystematiek

De melkprijs van FrieslandCampina bestaat uit de garantieprijs en de prestatietoeslag. De garantieprijs wordt gebaseerd op de gemiddelde ZMP-prijs voor Duitsland, 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 ledencertificaten en -obligaties, wordt 25 procent contant aan de leden uitbetaald als prestatietoeslag. De prestatietoeslag wordt jaarlijks na vaststelling van de jaarrekening uitbetaald naar rato van de hoeveelheid geleverde melk. Het eigen vermogen van FrieslandCampina groeit door middel van reservering uit het resultaat van de onderneming. Dat gebeurt door toevoegingen aan de algemene reserve en via vermogen op naam. Leden-melkveehouders ontvangen hiervoor ledenobligaties die niet verhandelbaar zijn, de zogenoemde ledenobligaties-vast.

Ledenfinanciering

Enmalig, bij de aanvang van de fusie, zijn leden-certificaten gevormd en uitgegeven aan alle melkvee-houders die op het moment van fusie lid waren van Friesland Foods en Campina. Deze ledencertificaten zijn niet verhandelbaar. Bezitters van ledencertificaten krijgen de mogelijkheid om ledencertificaten geheel of gedeeltelijk om te zetten in ledenobligaties-vast. Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft, na goedkeuring door de ledenraad, ook de mogelijkheid om het initiatief te nemen om de ledencertificaten om te zetten in ledenobligaties-vast. Als een lid van FrieslandCampina zijn bedrijf beëindigt (of zijn deelname in een bedrijf), worden de ledenobligaties-vast en ledencertificaten omgezet in ledenobligaties die wel verhandelbaar zijn, de zogenoemde ledenobligaties-vrij. De ledenobligaties-vrij kunnen liquide worden gemaakt door ze aan te bieden op de interne markt, die maximaal zes keer per jaar plaatsvindt. De aan- en verkoop van de ledenobligaties-vrij vindt plaats tegen de nominale waarde, verhoogd met de nog niet uitbetaalde rente over deze leden-obligaties. De rente op de ledencertificaten en de ledenobligaties is marktconform (de zesmaands Euribor met een opslag van 2,5 procent) en gelijk voor beide financieringsinstrumenten. De (oud-)leden van het voormalige Friesland Foods hebben in de loop van 2008 de mogelijkheid gehad hun certificaten van aandelen B om te zetten in ledenobligaties-vrij of contant geld. (Oud-)leden van het voormalige Campina krijgen de mogelijkheid hun Campina-obligaties om te zetten in ledenobligaties-vrij waarbij 1,00 euro aan Campina-obligaties recht geeft op ledenobligaties-vrij ter waarde van 0,90 euro.

Ambitie en strategie

Ambitie

FrieslandCampina heeft de ambitie de meest professionele, meest succesvolle en meest aantrekkelijke zuivelonderneming ter wereld te worden. Melk is een zeer rijke en natuurlijke voedingsbron. Miljarden mensen kiezen elke dag voor melk en melkproducten als onderdeel van hun voeding. FrieslandCampina heeft de ambitie om haar kennis en expertise in te zetten om de natuurlijke kracht van melk te benutten om het leven van mensen te verrijken en hen te voorzien in hun dagelijkse voedingsbehoeften. Zo wil FrieslandCampina waarde creëren voor consumenten, klanten, medewerkers en daarmee voor haar leden-melkveehouders.

FrieslandCampina wil duurzame waarde creëren door verder te bouwen aan de kracht van haar consumentenmerken en de ontwikkeling van nieuwe producten. Ook wil FrieslandCampina haar sterke wereldwijde positie als vernieuwer en producent van zuivelingrediënten naar een hoger niveau brengen; net als haar vooraanstaande Europese rol als producent van consumptiezuivel, kaas en boter. FrieslandCampina neemt in Azië en Afrika sterke posities in en wil groeikansen nog beter benutten, gebaseerd op de kracht van de in Noordwest-Europa gewortelde coöperatie.

De prestaties van de onderneming FrieslandCampina moeten de ruimte bieden om leden-melkveehouders een toonaangevende melkprijs te betalen. Daarnaast ontvangen de leden een marktconforme vergoeding voor het kapitaal dat zij investeren in de onderneming. Deze vergoeding zal gebaseerd zijn op ontwikkelingen op de kapitaalmarkt. Door reservering vanuit het resultaat van de onderneming zal het ondernemingsvermogen verder worden versterkt, waardoor de onderneming zich verder kan ontwikkelen. Deze verdere ontwikkeling zal de leden mogelijkheden geven de ambities die ze hebben met hun eigen bedrijf, te helpen verwezenlijken.

FrieslandCampina meent dat onder meer de volgende sterke punten helpen om deze strategische ambitie te realiseren:

- **Marktposities.** FrieslandCampina heeft zeer sterke posities in internationale marktsegmenten zoals ingrediënten, kaas, room en gecondenseerde melk. Daarnaast heeft de onderneming toonaangevende marktposities in het consumentensegment in meer dan tien landen;
- **Eigen boerderijmelk.** De leden-melkveehouders van FrieslandCampina leveren hun boerderijmelk exclusief aan FrieslandCampina waardoor de

onderneming minder afhankelijk is van derden en van ontwikkelingen op de wereldwijde zuivelmarkt. Hierdoor is FrieslandCampina beter in staat de productie, veiligheid en kwaliteit van haar producten te borgen;

- **Schaalomvang en spreiding.** FrieslandCampina heeft een goede spreiding van activiteiten, zowel in verschillende business groups als geografisch. Gegeven de schaal en spreiding van de activiteiten is de onderneming in staat te blijven investeren in groei, onder meer via research en development, innovatie, branding en talent management. Daarnaast helpt de omvang van FrieslandCampina bij het realiseren van kostleiderschap in segmenten zoals kaas en dagverse zuivel.

Strategie

FrieslandCampina kent drie verschillende groeithema's waarop de bedrijfsonderdelen en activiteiten worden gepositioneerd. Deze thema's zijn: 'verdedigen en uitbreiden van kernactiviteiten', 'uitbouwen van groeiende business' en 'creëren van nieuwe kansen'. De strategische opdracht van elke business group komt overeen met één van deze drie thema's. De strategische opdracht voor de business groups Consumer Products Western Europe en Cheese & Butter is het verdedigen van bestaande posities en uitbreiden waar mogelijk. De business group Consumer Products International heeft sterke groeimogelijkheden. In de markten waar deze business group actief is wil de onderneming haar posities verder uitbouwen. De business group Ingredients biedt veel mogelijkheden voor groei op de lange termijn. FrieslandCampina wil hier nieuwe kansen creëren door substantieel te investeren.

Samenstelling raad van commissarissen

Kees (C.H.) Wantenaar (1949)

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

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: voorzitter Centraal Orgaan Superheffing, lid bestuur Nationale Coöperatieve Raad, lid bestuur Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO), voorzitter Commissie Duurzame Melkproductie NZO, lid bestuur Productschap Zuivel, lid bestuur Rabobank Soest-Baarn-Eemnes.

Sybren (S.S.U.) Attema (1960)

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

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: bestuurslid NZO, lid commissie Melkveehouderij Productschap Zuivel, voorzitter Noordelijk Landbouwberaad.

Piet (P.) Boer (1960)

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

Beroep: melkveehouder.

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

Jentje (J.) de Boer (1962)

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

Beroep: melkveehouder.

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

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

Overige functies: voorzitter raad van commissarissen ING Groep N.V., voorzitter raad van commissarissen Océ N.V., lid raad van commissarissen SHV Holdings N.V., voorzitter raad van toezicht Universiteit Maastricht, lid raad van toezicht Transnationale Universiteit Limburg, vice-voorzitter raad van commissarissen Q-Park.

Rob (R.) ter Haar (1950)

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

Overige functies: 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., voorzitter raad van commissarissen Parcom Capital B.V., voorzitter raad van commissarissen VVAA Groep B.V.

Jorrit (J.) Jorritsma (1954)

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

Beroep: melkveehouder.

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

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

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

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: voorzitter bestuur Rabobank Dommelstreek.

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

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

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

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

Henk (H.) Scheffers (1948)

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

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

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

Benoemings- en remuneratiecommissie

Peter Elverding, voorzitter
Kees Wantenaar
Sybren Attema

Auditcommissie

Henk Scheffers, voorzitter
Jentje de Boer
Jan Uijttewaal

De raad van commissarissen zal in de loop van 2009 op
voorstel van de benoemings- en remuneratiecommissie
een rooster van aftreden vaststellen.

Alle commissarissen zijn van het mannelijke geslacht en
hebben de Nederlandse nationaliteit.

Verlag raad van commissarissen

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 20 maart 2009 hebben de commissarissen en de executive board de door de executive board opgestelde jaarrekening 2008 ondertekend. De jaarrekening is door Deloitte Accountants B.V. en 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 71 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve. Daarnaast is 25 miljoen euro gereserveerd op naam van de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast. De totale toevoeging aan het eigen vermogen is 96 miljoen euro. Op 13 maart 2009 heeft de auditcommissie de jaarrekening 2008 besproken. De jaarrekening 2008 zal op 6 mei 2009 ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders. In deze vergadering zal tevens, conform artikel 21 lid 2 sub d van de statuten, de decharge van de directieleden van Friesland Foods en de directieleden van Campina voor hun bestuur over het afgelopen boekjaar aan de orde komen. Dit geldt, conform artikel 21 lid 2 sub e van de statuten, ook voor de decharge aan de commissarissen van Friesland Foods voor hun toezicht op de directie van Friesland Foods en aan de commissarissen van Campina voor hun toezicht op de directie van Campina over het afgelopen boekjaar.

Waardering

De raad van commissarissen van FrieslandCampina spreekt zijn grote waardering uit aan de directies, het management, leden van de ondernemingsraden en de medewerkers van Friesland Foods en Campina voor hun inzet in 2008. In het fusiejaar hebben velen een dubbelfunctie uitgevoerd; de normale dagelijkse activiteiten en het fusieproces vroegen veel aandacht. De werkzaamheden in de verschillende fusieteams en met name het goedkeuringproces van de fusie door de Europese Commissie, heeft een enorm beroep gedaan op de flexibiliteit en inzet van velen. In perioden is er letterlijk dag en nacht doorgewerkt om aan alle informatieverzoeken van de Europese Commissie te voldoen.

Aftreding

Jan Hommen is per 29 januari 2009 teruggetreden als lid van de raad van commissarissen van FrieslandCampina in verband met zijn benoeming tot bestuursvoorzitter van ING Groep N.V. De raad van commissarissen van FrieslandCampina bedankt Jan Hommen voor zijn inzet gedurende zijn commissariaat en met name voor zijn rol in het fusietraject. Door zijn vertrek is er een vacature binnen de raad van commissarissen ontstaan.

Verlag raden van commissarissen

Friesland Foods en Campina

Jan Peelen is per 17 december 2008 volgens rooster afgetreden als lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Friesland Foods N.V. Hij had al eerder te kennen gegeven niet beschikbaar te zijn voor een nieuwe periode als lid van de raad van commissarissen. Jan Cees Vogelaar en Walter Gerritsen beëindigden hun lidmaatschap van het bestuur en de raad van commissarissen van Friesland Foods per fusiedatum als gevolg van de fusie. Bij Campina is in de ledenraadsvergadering van 7 mei 2008 afscheid genomen van extern commissaris Herman van Karnebeek. Hij is opgevolgd door Peter Elverding. In verband met de fusie zijn bij Campina Ernst Berbecker, Raas Luijben, Peter Roorda, Hans Stöcker, Jan van Lankvelt, Arie Verhorst en Ad Wouters afgetreden. De raad van commissarissen van FrieslandCampina betuigt zijn dank aan de personen die zich vele jaren hebben ingezet voor Friesland Foods en voor Campina. De raad is de voormalige leden zeer erkentelijk voor hun waardevolle bijdragen.

De raad van commissarissen van Friesland Foods heeft in het verslagjaar dertien keer vergaderd. Naast de gebruikelijke onderwerpen, zoals het jaarverslag en de jaarrekening van de vennootschap evenals de controle hierop (inclusief overleg hierover met de externe accountant), de financiële gang van zaken, het budget van de onderneming, (des)investeringen, de bezoldiging van de concerndirecteuren en commissarissen, hebben de vergaderingen van de raad van commissarissen hoofdzakelijk in het teken gestaan van de voorgenomen fusie tussen Friesland Foods en Campina. De raad heeft in beslotenheid het functioneren van de concerndirectie en dat van zijn individuele leden besproken. Ook heeft de raad zich beraden over de interne taakverdeling van de concerndirectie na het terugtreden van Johan Priem. De raad heeft in 2008 geen trainingen gevolgd. Wel is er in het verslagjaar een bedrijfsbezoek gebracht aan Friesland Foods Hellas. Een delegatie uit de raad van commissarissen heeft enkele overlegvergaderingen van de centrale ondernemingsraad bijgewoond.

De raad van commissarissen van Campina kwam in het verslagjaar tien keer bijeen voor reguliere vergaderingen waarin de controle op de jaarrekening, de financiële gang van zaken in de onderneming, het budget, de (opvolging van de) management letter en de voortgang van de accountantscontrole aan de orde kwamen. Daarnaast waren er vijf extra vergaderingen die vooral bedoeld waren om over de voorgenomen fusie te spreken. De raad van commissarissen van Campina bezocht in 2008 de Verenigde Staten van Amerika om zich op de hoogte te stellen van de ontwikkelingen in de zuivel in dit werelddeel en om bedrijven van de business group Ingredients te bezoeken.

Dagelijks bestuur raad van commissarissen Friesland Foods

Het dagelijks bestuur van de raad van commissarissen van Friesland Foods, dat tevens fungeerde als een gecombineerde remuneratiecommissie en selectie-/benoemingscommissie, is in het verslagjaar formeel drie keer bijeen geweest ter voorbereiding van besluitvorming door de raad van commissarissen over de volgende onderwerpen: de voorgenomen fusie tussen Friesland Foods en Campina, de interne taakverdeling van de concerndirectie na het terugtreden van Johan Priem en de bezoldiging van de concerndirecteuren. Verder heeft het dagelijks bestuur voortgangsgesprekken gevoerd met individuele leden van de concerndirectie.

Auditcommissie raad van commissarissen Friesland Foods

De auditcommissie van Friesland Foods bestond uit Henk Scheffers (voorzitter), Jentje de Boer, Rob ter Haar en Jan Cees Vogelaar. De auditcommissie heeft in het verslagjaar vijf keer vergaderd als voorbereiding op de besluitvorming door de raad van commissarissen over het jaarverslag en de jaarrekening van de vennootschap evenals de controle hierop (inclusief overleg hierover met de externe accountant). Verder heeft de auditcommissie onder andere gesproken over de (opvolging van de) management letter, de voortgang van de accountantscontrole, het interne risicobeheersings- en controlesysteem, de prospectus voor de intrekking van certificaten van aandelen B en de uitgifte van ledenobligaties en de naleving van regelgeving en gedragscodes. Vooruitlopend op de voorgenomen fusie tussen Friesland Foods en Campina is gesproken over de accountantscontrole van de geconsolideerde resultaten van FrieslandCampina en de harmonisatie van de huidige pensioenregelingen. Er zijn in het afgelopen boekjaar geen transacties

geweest waarbij tegenstrijdige belangen van materiële betekenis ten aanzien van concerndirecteuren of commissarissen speelden (als bedoeld in het reglement van de raad van commissarissen). Alle externe commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de corporate governance code.

Remuneratiecommissie Campina

De remuneratiecommissie van Campina werd gevormd door Kees Wantenaar (voorzitter), Jan Uijtewaal en Peter Elverding die Herman van Karnebeek is opgevolgd in deze commissie. In het verslagjaar kwam de remuneratiecommissie acht keer bijeen. Tijdens deze vergaderingen werden behandeld: bonusdoelstellingen voor 2008, de afwikkeling van de doelstellingen over 2007, het salarisbeleid en zaken betreffende de fusiebesprekingen. In de toelichting op de jaarrekening zijn nadere gegevens vermeld over de bezoldiging van het bestuur, de raad van commissarissen, de coöperatieraad en de hoofddirectie.

De voornaamste taak van de remuneratiecommissie was het voorbereiden van besluiten van de raad van commissarissen over de bezoldiging van en het bezoldigingsbeleid voor de leden van de hoofddirectie. De remuneratiecommissie trad tevens op als selectie- en benoemingscommissie.

Raad van commissarissen

Amersfoort, 20 maart 2009

Samenstelling executive board

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

Chief Executive Officer van Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.
Werkzaam bij de rechtsvoorganger van FrieslandCampina, Friesland Foods, sinds 1 mei 2008 als voorzitter van de conserndirectie.

Verantwoordelijk voor:

Cooperative Affairs
Corporate Communication
Corporate Human Resources
Corporate Legal & Company Secretary
Corporate Public Affairs & Quality Affairs
Corporate Research
Corporate Strategy

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

Chief Financial Officer van Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.
Werkzaam bij de rechtsvoorganger van FrieslandCampina, Campina, sinds 1 oktober 2006 als Chief Financial Officer en sinds 1 januari 2008 als waarnemend Chief Executive Officer.

Verantwoordelijk voor:

Corporate Finance & Reporting
Corporate ICT
Corporate Procurement
Corporate Risk & Control
Corporate Tax
Corporate Treasury

André (A.A.) Boudewijns (1955)

Chief Integration Officer van Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.
Werkzaam bij de rechtsvoorganger van FrieslandCampina, Friesland Foods, sinds 1 mei 2005 als Chief Financial Officer.

Verantwoordelijk voor:

Integration Office
Shared Services

Piet (P.J.) Hilarides (1964)

Chief Operating Officer van Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.
Werkzaam bij de rechtsvoorganger van FrieslandCampina, Campina, sinds juni 2005 als groepsdirecteur Cheese & Butter.

Verantwoordelijk voor:

Business group Cheese & Butter

Frek (F.) Rijna (1955)

Chief Operating Officer van Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.
Werkzaam bij de rechtsvoorganger van FrieslandCampina, Friesland Foods, sinds 1994, vanaf maart 2006 als managing director Friesland Foods Western Europe.

Verantwoordelijk voor:

Business group Consumer Products Western Europe

Theo (T.C.A.) Spierings (1964)

Chief Operating Officer van Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.
Werkzaam bij de rechtsvoorganger van FrieslandCampina, Friesland Foods, sinds 1986, vanaf 1 januari 2005 als Chief Operating Officer en vanaf 23 maart 2007 als waarnemend voorzitter van de conserndirectie.

Verantwoordelijk voor:

Business group Consumer Products International

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

Chief Operating Officer van Koninklijke FrieslandCampina N.V. sinds 31 december 2008.
Werkzaam bij de rechtsvoorganger van FrieslandCampina, Campina, als groepsdirecteur Industrial Products sinds september 2006. Daarvoor werkzaam bij Campina van juli 1977 tot oktober 1996.

Verantwoordelijk voor:

Business group Ingredients
Milkvalorisation

Per 1 juli 2008 is Johan G.M. Priem teruggetreden uit de conserndirectie van Friesland Foods. Robert H.W. van Ballegooijen heeft per 1 februari 2008 zijn functie als lid van de conserndirectie van Friesland Foods neergelegd in verband met het aanvaarden van een functie buiten Friesland Foods.

Verlag executive board

Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft, gezien de marktomstandigheden, in 2008 goed gepresteerd. Het nieuwe bedrijf, ontstaan uit de fusie tussen Friesland Foods en Campina, betaalt de leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina over 2008 een melkprijs van 36,37 euro (exclusief BTW) per 100 kilogram melk. De netto-omzet in 2008 was 9,5 miljard euro.

De netto-omzet is ten opzichte van 2007 (9,0 miljard euro) met 446 miljoen euro gestegen tot 9,5 miljard euro. Alle vier de business groups droegen hier aan bij. De toename van de omzet bedroeg bij de business group Consumer Products International 9 procent, bij Ingredients 7 procent, bij Cheese & Butter 3 procent en bij Consumer Products Western Europe bleef de omzetsijging beperkt tot 1 procent.

De winst over 2008 is 135 miljoen euro. Dit is 121 miljoen euro lager dan de winst in 2007 (256 miljoen euro). De winstcijfers van 2008 en 2007 zijn door verschillende berekeningsmethodes van de melkprijs niet volledig met elkaar te vergelijken. De belangrijkste reden voor de afname van de winst is de forse druk op de marges van de commodities zoals kaas, boter en melkpoeder. Producten met toegevoegde waarde deden het beter; dit blijkt uit de resultaten van de business groups Consumer Products Western Europe, Consumer Products International en Ingredients.

Melkprijs

De melkprijs voor 2008 komt uit op 36,37 euro (exclusief BTW) per 100 kilogram melk (bij 4,41 procent vet en 3,47 procent eiwit). De garantieprijs over 2008 is 35,89 euro (exclusief BTW). De prestatietoeslag bedraagt 0,48 euro per 100 kilogram melk. De melkprijs over 2007 bedroeg 34,85 euro (exclusief BTW). Deze melkprijs is gebaseerd op de gemiddelde melkprijzen van Friesland Foods en Campina in 2007, die via verschillende methodes zijn bepaald.

Marktomstandigheden

Door het hoge prijsniveau van zuivelproducten was er in de eerste helft van 2008 sprake van vraaguitval van consumenten in met name Azië en Afrika. Daarnaast nam de vraag af als gevolg van het gebruik van alternatieven voor zuivelgrondstoffen bij afnemers. In combinatie met een geleidelijke toename van de wereldwijde melkproductie leidde dit tot onevenwichtigheid tussen productie en vraag. Hierdoor kwamen de prijzen voor melkpoeder, weipoeder, boter

en kaas onder druk te staan. Ook de lage koers van de dollar maakte de concurrentie op de wereldmarkt lastig voor eurolanden. Gedurende het verslagjaar daalden de opbrengstprijzen voor kaas, boter en melkpoeder steeds verder met als gevolg dat ook de opbrengstprijzen voor dagverse en langhoudbare zuivel geleidelijk onder druk kwamen te staan. In Azië en Afrika herstelden de marges zich in de tweede helft van het jaar als gevolg van de dalende inkoopkosten van melk, melkpoeder en boter.

De kredietcrisis en als gevolg daarvan de snel verslechterende economische ontwikkelingen, hadden in 2008 nog beperkt invloed op de omzetontwikkeling en het resultaat. In de laatste maanden van het jaar werd zichtbaar dat handelspartijen voorzichtiger werden met het plaatsen van orders. In combinatie met het ruime aanbod van zuivelproducten als gevolg van de toename van de wereldwijde melkproductie, heeft dit een prijsdrukkend effect gehad.

Resultaat

Het bedrijfsresultaat van FrieslandCampina in 2008 komt uit op 248 miljoen euro (2007: 373 miljoen euro). De kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen bedroegen in 2008 6,4 miljard euro. (2007: 6,0 miljard euro). In 2008 is circa 11,4 miljard kilogram melk verwerkt waarvan 8,6 miljard kilogram afkomstig was van de leden-melkveehouders uit Nederland, Duitsland en België. In 2007 was dit 11,7 miljard kilogram in totaal en 8,7 miljard kilogram van de leden-melkveehouders.

De personeelskosten bedroegen in 2008 796 miljoen euro. In 2007 ging het om 776 miljoen euro. Het aantal medewerkers was in 2008 20.568 (2007: 20.774). De externe kosten voor de fusie bedroegen 28 miljoen euro. Deze kosten betreffen vooral juridische ondersteuningskosten in verband met het mededingingstraject bij de Europese Commissie en advieskosten. De belastinglast daalde fors tot 15 miljoen euro (2007: 68 miljoen euro). De voornaamste oorzaken hiervan zijn de lagere resultaten in enkele landen en het activeren van compensabele verliezen.

Kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten is met 81 miljoen euro toegenomen tot 315 miljoen euro (234 miljoen euro in 2007). Dit is het gevolg van de verbetering van het werkkapitaal. In 2007 was sprake van een stijging van het werkkapitaal. Aan deze ongewenste ontwikkeling is in 2008 veel aandacht besteed, wat duidelijk vruchten heeft afgeworpen. Door de speciale werkkapitaal-reductieprogramma's

zijn de voorraden gedaald in volume. De waarde van de voorraad is gedaald als gevolg van dalende prijzen. Ook de daling van de post debiteuren heeft bijgedragen aan de verbetering van het werkkapitaal. De investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa bedroegen 240 miljoen euro (2007: 304 miljoen euro).

Financiële positie

Het groepsvermogen bedroeg eind 2008 1,5 miljard euro (2007: 1,7 miljard euro). In 2008 heeft het proces van de intrekking van de certificaten van aandelen B van Friesland Foods plaats gevonden. 71 procent van deze certificaten van aandelen B zijn omgezet in ledenobligaties-vrij, die behoren tot het groepsvermogen van FrieslandCampina. Het overige deel van de waarde van de certificaten van aandelen B is in contanten uitbetaald (120 miljoen euro plus 37 miljoen euro dividendbelasting). Ook is in 2008 78 miljoen euro aan dividend uitgekeerd. Het groepsvermogen nam toe door de reservering van 71 miljoen euro uit de winst van 2008. Daarnaast is 25 miljoen euro gereserveerd op naam van de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast. Tevens heeft de onderneming obligaties ter waarde van 475 miljoen euro uitgegeven aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De solvabiliteit (groepsvermogen als percentage van het balanstotaal) was 30,0 procent (2007: 32,8 procent). De nettoschuld bedraagt in 2008 1.494 miljoen euro (2007: 1.343 miljoen euro). De nettoschuld is onder meer toegenomen door de betaling in contanten in het kader van de intrekking van de certificaten van aandelen B. Aan de normen van financiers, uitgedrukt in financiële kengetallen, wordt voldaan.

Reservering

Aan de algemene reserve van de vennootschap is 71 miljoen euro toegevoegd. 25 miljoen euro wordt gereserveerd op naam van de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast (0,29 euro per honderd kilogram melk). De totale toevoeging aan het eigen vermogen is 96 miljoen euro.

Financieringsstructuur

FrieslandCampina trekt leningen aan van meerdere groepen financiers (leden, banken en investeerders). Dit komt de flexibiliteit van de onderneming ten goede. Het grootste deel van de financiering met vreemd vermogen is ondergebracht bij banken in en buiten Nederland. Het hoofdbestandeel van de bankleningen wordt gevormd door gecommiteerde kredietfaciliteiten (zowel gesyndiceerd als bilateraal) met een omvang

van ruim 1 miljard euro. FrieslandCampina beschikt over kredietfaciliteiten tegen relatief gunstige condities. Eind 2008 was 780 miljoen euro van de gecommiteerde kredietfaciliteiten benut. De onderneming verwacht in 2009 haar bestaande kredietfaciliteiten te herfinancieren. Het management verwacht de herfinanciering te kunnen realiseren onder marktconforme voorwaarden.

Fusieproces en voorwaarden Europese Commissie

FrieslandCampina is eind december 2008 ontstaan door de fusie tussen Friesland Foods en Campina. De eerste verkennende gesprekken over deze mogelijke fusie vonden plaats in augustus 2007. Op 19 december 2007 maakten de besturen en directies bekend een onderzoek te starten of een fusie tussen beide coöperaties en zuivelondernemingen zou kunnen bijdragen aan de realisatie van hun doelstellingen. Friesland Foods en Campina spraken de verwachting uit met de fusie-onderneming beter te anticiperen en slagvaardiger te kunnen reageren op de steeds sneller veranderende marktomstandigheden zoals:

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

De positieve uitkomst van dit onderzoek leidde tot de ondertekening van een fusieovereenkomst op 8 mei 2008 door de besturen en directies en besturen/raden van commissarissen van Friesland Foods en Campina. Dit na goedkeuring van het fusievoorstel door de algemene vergadering van Zuivelcoöperatie Friesland Foods en de ledenraad van Zuivelcoöperatie Campina.

Vooruitlopend op de definitieve fusie werd door beide ondernemingen een projectorganisatie opgericht om de fusie verder voor te bereiden en de nieuwe onderneming vorm te geven. Hierbij is aandacht besteed aan de strategie, de opzet van de nieuwe organisatie, het benoemingenbeleid, arbeidsvoorwaarden en sociaal plan, de statuten, de reglementen en regelingen voor de leden-melkveehouders. Dit leidde onder meer tot de voorgenomen benoeming van het hoger management op 17 september 2008 en tot een akkoord met de vakbonden en de ondernemingsraden over een sociaal plan op 6 oktober 2008. Op 18 november 2008 werden de locaties bekend gemaakt van de toekomstige kantoren van de nieuwe onderneming.

Naar aanleiding van het fusievoorstel begon de Europese Commissie een onderzoek om te bepalen of de fusie zou kunnen leiden tot een te grote dominantie op bepaalde (deel)markten. Naar aanleiding van het onderzoek concludeerde de Europese Commissie dat FrieslandCampina op de markten voor dagverse zuivel en natuurgerijpte kaas in Nederland en op de markten van langhoudbare zuivel dranken met smaak in Nederland en België een te dominante positie zou gaan innemen. Ook op de markt voor boerderijmelk was er volgens de Europese Commissie sprake van een te grote dominantie.

Op 17 december 2008 stemde de Europese Commissie in met de fusie. Om aan de bezwaren van de Europese Commissie te voldoen moet FrieslandCampina een deel van de dagverse zuivelactiviteiten in Nederland (Friesland Foods Fresh), een kaasfabriek in Nederland (Campina Holland Cheese in Bleskensgraaf) en de merken Yogho Yogho en Choco Choco (langhoudbare zuivel dranken) in Nederland en België, afstoten. Daarnaast zal FrieslandCampina, om haar aandeel op de markt voor boerderijmelk in Nederland te verminderen en de beschikbaarheid van melk voor derden te garanderen, jaarlijks maximaal 1,2 miljard kilogram melk beschikbaar moeten stellen voor verkoop aan (nieuwe) producenten van dagverse zuivel of natuurgerijpte kaas in Nederland. Hiervoor zal een onafhankelijke stichting

worden opgericht die vanaf medio 2009 operationeel zal zijn. 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 vertrekkende leden wordt in mindering gebracht op het volume van de 1,2 miljard kilogram melk.

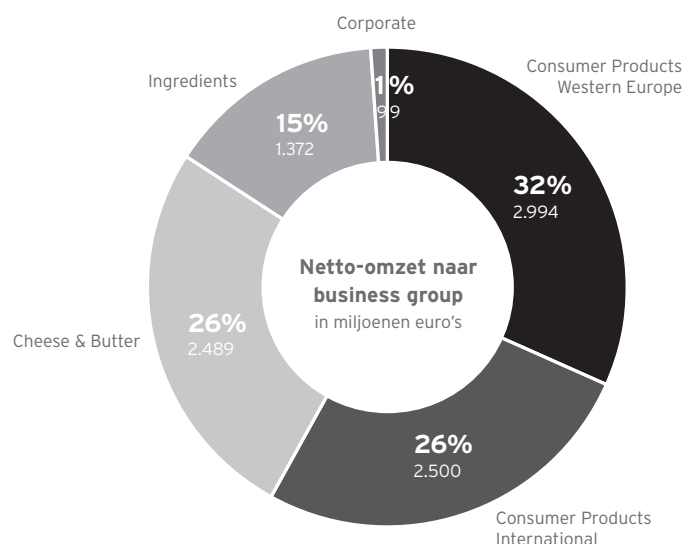
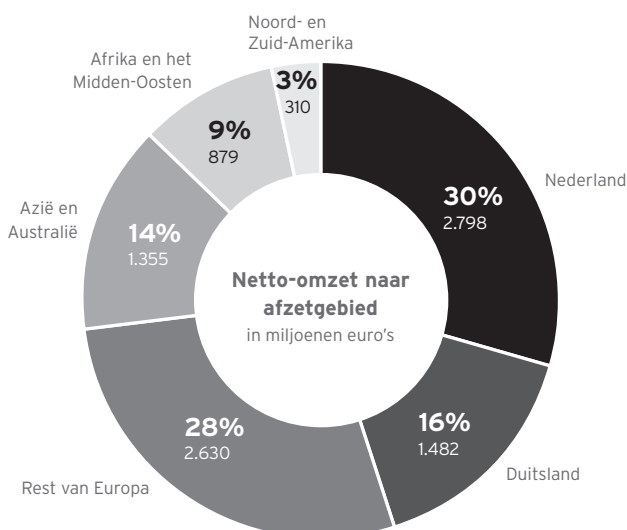
De algemene vergadering van Zuivelcoöperatie Friesland Foods en de ledenraad van Zuivelcoöperatie Campina gaven op 17 december 2008 groen licht voor de fusie. Op 18 december 2008 adviseerden de beide ondernemingsraden positief over de fusie. De juridische fusie tussen de zuivelcoöperaties van Friesland Foods en Campina vond plaats op 30 december 2008. De ondernemingen fuseerden op 31 december 2008.

Ontwikkelingen per business group

FrieslandCampina kent vier business groups. Het zijn Consumer Products Western Europe, Consumer Products International, Cheese & Butter en Ingredients.

Consumer Products Western Europe

De business group Consumer Products Western Europe is actief in de productie en verkoop van consumptiemelk, zuivel dranken, vruchtensappen, vruchtenfrisdranken, yoghurts, desserts, koffieverrijkers, roomproducten,



boterspecialiteiten en softijs- en milkshakemixen.

De business group richt zich zowel op consumenten als op professionele afnemers. Merken van Consumer Products Western Europe zijn: Appelsientje, Campina, Chocomel/Cécémel, Completa, CoolBest, Debic, DubbelFriss, Extran, Friesche Vlag, Fristi, Hollandia, Joyvalle, Landliebe, Mona, Optimel, Optiwell, Taksi, Vifit, Yazoo.

De business group is actief in West-Europa en bestaat uit de werkmaatschappijen FrieslandCampina Fresh, FrieslandCampina Benelux, FrieslandCampina Deutschland en FrieslandCampina Professional. De omzet van Consumer Products Western Europe was in 2008 3,0 miljard euro. Het bedrijfsresultaat bedroeg 181 miljoen euro. Consumer Products Western Europe heeft fors beter gepresteerd dan in 2007.

De omzet en het bedrijfsresultaat van 2008 zijn inclusief de activiteiten van Friesland Foods Fresh in Nijkerk, dat als gevolg van het besluit van de Europese Commissie in verband met de fusie, zal moeten worden verkocht. Op 11 maart 2009 is bekend gemaakt dat Arla Foods uit Denemarken en FrieslandCampina een principe-overeenkomst hebben bereikt over de overname door Arla Foods van alle aandelen in Friesland Foods Fresh Nijkerk.

Nederland en België

De resultaten van de merkproducten waren over het algemeen goed. De marktaandelen van de belangrijkste merken stegen of bleven gelijk in 2008. Een belangrijke focus van de business group is de markt voor gezondheid en welzijnsproducten, het health & wellness segment. Deze focus leidde in Nederland tot een stijgende omzet voor de producten Campina Optimel, Campina Vifit en Goedemorgen. De dagverse producten zoals melk, yoghurt en vla onder merk hadden het moeilijk in 2008. Dit heeft onder meer te maken met de trend dat supermarkten zich meer richten op huismerken ten koste van A-merken. Het merk Mona werd in 2008 opnieuw gepositioneerd als een aanbieder van vooral lekkere desserts. Dit leidde tot een verbetering van het marktaandeel.

Appelsientje wist haar positie als marktleider in het segment houdbare vruchtensappen binnen de supermarkten te behouden. In het horecasegment is de positie van Appelsientje verder uitgebouwd. CoolBest had een moeilijk jaar. Ook dit heeft onder meer te maken met de ontwikkeling dat supermarkten zich meer richten op huismerken. Ook nam de concurrentie in het segment gekoelde sappen toe. DubbelFriss herstelde haar marktpositie, mede dankzij de introductie van

DubbelFriss Minder Zoet. In Nederland en België bleven Chocomel/Cécémel marktleider. Met name de hot-variant, die in november 2008 ook in België op de markt kwam, was in beide landen succesvol. In Nederland werd voor het 'out of home' segment een kleinere versie van de 'Chocomel warm' automaat geïntroduceerd, die speciaal is gemaakt voor de kleinere horecavestigingen. Friesche Vlag LangLekker verhoogde haar marktaandeel enigszins. Friesche Vlag Koffieverrijkers en Completa hielden dankzij een aantal nieuwe introducties hun marktaandeel vast. Het marktsegment drinkyoghurt staat structureel onder druk. In het levensmiddelenkanaal had Fristi het daarbij extra moeilijk. In het segment 'out of home' bleef Fristi het als altijd goed doen.

In België voert FrieslandCampina de merken Campina, Cécémel, Joyvalle, Yazoo en Yogho Yogho. In 2008 werden in België goede resultaten geboekt. Het marktaandeel in de Belgische supermarkten steeg licht.

FrieslandCampina was ook succesvol met de afzet van slagroom in spuitbussen. Het afzetvolume werd uitgebreid en het marktaandeel van Campina slagroom nam toe. Ecomel, de business unit voor biologische zuivelproducten, groeide met de merken Zuiver Zuivel en Groene Koe. Wel was er sprake van opkomende concurrentie van nieuwe aanbieders van biologische zuivelproducten die zich sterk op prijs richten.

Duitsland

FrieslandCampina Deutschland is actief met Landliebe, Campina Optiwell, Campina Fruttis en Campina Puddis in de Duitse en Oostenrijkse supermarkten. FrieslandCampina Deutschland richtte zich in het verslagjaar vooral op het aanbieden van zuivelproducten met toegevoegde waarde. Deze strategie wierp zijn vruchten af. De resultaten in Duitsland verbeterden aanzienlijk ten opzichte van 2007.

De hoeveelheid verwerkte melk in Duitsland is in 2008 afgenomen, vanwege het vertrek van een aantal melkveehouders aan het begin van 2008 en door het minder bijkopen van melk. FrieslandCampina koos ervoor de minder rendabele contracten voor de afzet van melk onder huismerk af te stoten. In 2008 werd het merk Landliebe geherpositioneerd. Als gevolg daarvan groeide het marktaandeel van Landliebe. In de tweede helft van 2008 startte een campagne om het publiek te informeren over het feit dat Landliebe-koeien gevoerd worden met voer uit Duitsland of een ander Europees land.

De introductie van de nieuwe Campina Optiwell Joghurt Genuss, was succesvol. Toch lijkt de belangstelling van consumenten voor producten met een laag vetgehalte in Duitsland enigszins af te nemen. Campina Optiwell Control had het moeilijk. Hoewel het product enthousiast werd ontvangen, blijkt het moeilijk om de consument te binden aan Optiwell Control. De desserts onder het merk Campina Puddis hadden een goed jaar.

De regionale merken slaagden er in hun marktpositie vast te houden wat gezien de turbulentie in de markt een goede ontwikkeling is. De huismerken in Duitsland ontwikkelen zich gaandeweg van 'low budget' merken naar huismerken met een betere kwaliteit tegen een iets hogere prijs.

Overig West-Europa

FrieslandCampina UK had een lastig jaar. Het afzetvolume van de melkdrank Yazoo bleef redelijk op peil, maar in de tweede helft van het jaar waren er intensieve acties nodig om het marktaandeel vast te houden. Yazoo werd ook in een fles van 300 milliliter geïntroduceerd. De devaluatie van het Britse pond en het niet kunnen doorberekenen ervan in de verkoopprijs was aanleiding om de levering van zuivelproducten onder huismerk aan enkele afnemers te beëindigen. De activiteiten in Spanje waren teleurstellend in 2008.

Professionele markt

In de professionele markt zijn de resultaten in 2008 goed geweest. De marges lieten een verbetering zien ten opzichte van 2007. Wel was er sprake van een groeiende concurrentie van buitenlandse aanbieders. Het merk Debic versterkte zijn toonaangevende voortrekkersrol als het vertrouwensmerk voor de Europese foodservice-markt. Enerzijds door het verder uitbouwen van het marktaandeel in Centraal-Europa, anderzijds door het voortdurend ontwikkelen van innovatieve en specifieke productoplossingen. Ook het belang van de activiteiten voor de voedingsindustrie binnen FrieslandCampina Professional nam toe. Polderland Zuivel, eveneens actief op de markt van zuivelproducten voor de industriële afnemers, realiseerde een groei van het volume. Eind 2008 introduceerde Polderland Zuivel een nieuwe roomsoort onder de naam Campina Weideroom, een room met een evenwichtiger vetzuursamenstelling. FrieslandCampina speelt in op de trend dat naast de consumentenmarkt nu ook in de horeca en in het out of home-kanaal steeds meer behoefte komt aan gezondere producten. Op 31 december 2008 werden de verkoop- en marketing-activiteiten van ijs- en milkshakemixen in Nederland, België en Duitsland gedeeltelijk verkocht

aan Briceland. De activiteiten van ijs- en milkshake mixen voor internationale ketens worden door FrieslandCampina voortgezet.

Supply Chain

Een belangrijke investering in 2008 was de tweede productielijn voor Chocomel Hot in de vestiging in Kalkar in Duitsland. Hierdoor kan beter ingespeeld worden op de grote vraag naar Chocomel Hot in Nederland en België. De productielocaties voor dagverse zuivel in Groningen en Heiloo werden in 2008 gesloten. De productie werd overgeplaatst naar de bedrijven in Nijkerk, Rotterdam en Eindhoven. Voor de medewerkers werd zoveel mogelijk binnen of buiten de onderneming naar passend werk gezocht. Het productiebedrijf in Prenzlau (Duitsland) werd eind 2008 verkocht. De medewerkers gingen mee naar de nieuwe eigenaar Uckermärker Milch.

Consumer Products International

De business group Consumer Products International is met consumentenzuivel actief in Azië, Afrika (met name Nigeria), het Midden-Oosten en Midden- en Oost-Europa. Onder deze business group vallen de werkmaatschappijen FrieslandCampina Export, FrieslandCampina Hungary/FrieslandCampina Romania, FrieslandCampina Russia, FrieslandCampina Hellas, FrieslandCampina Middle East, FrieslandCampina WAMCO Nigeria, FrieslandCampina Malaysia/Singapore/Hong Kong, FrieslandCampina Thailand, Betagen (Thailand), FrieslandCampina Vietnam en FrieslandCampina Indonesia.

De omzet van Consumer Products International was in 2008 2,5 miljard euro. Het bedrijfsresultaat van Consumer Products International bedroeg in 2008 166 miljoen euro. Het resultaat was minder goed dan in 2007. Belangrijke oorzaken hiervan waren de ontwikkelingen in de eerste helft van 2008. De hoge grondstofprijzen konden slechts geleidelijk of gedeeltelijk worden doorvertaald in de verkoopprijzen. In de tweede helft van 2008 verbeterde deze situatie doordat de grondstofprijzen op de wereldmarkt daalden en de verkoopprijzen zijn verhoogd. In landen waar de business group actief is, is veelal sprake van onstabiele lokale valuta waardoor gemakkelijk inflatie kan ontstaan. Dit heeft een negatief effect op de koopkracht van de lokale consument. Met het prijsbeleid en de productportfolio moet hier voortdurend op worden ingespeeld. Door alert optreden naar aanleiding van de melamine-affaire bleef de schade in het verslagjaar relatief beperkt. In Hong Kong en Singapore werden in China geproduceerde zuivelproducten uit de markt

gehaald, omdat in sommige producten melamine was aangetroffen. In eigen FrieslandCampina producten, geproduceerd in Maleisië, Thailand, Vietnam en Indonesië, werd geen melamine aangetroffen.

In Nigeria realiseerde FrieslandCampina een groei van het volume en is het marktaandeel van Peak opnieuw gestegen. Het totale marktvolume nam af als gevolg van vraaguitval door de dalende koopkracht. In Indonesië stond de groei van de zuivelconsumptie onder druk door een afnemende koopkracht als gevolg van hoge grondstof- en brandstofprijzen. In tegenstelling tot de afgelopen jaren, toen het marktvolume jaarlijks met enkele procenten groeide, was de groei in 2008 fractioneel. Het gedeeltelijk doorberekenen van de fors hogere kosten voor zuivelgrondstoffen in de consumentenprijzen had een beperkend effect op de volumegroei. De omzet in Indonesische rupiah nam wel toe. De hoge grondstofkosten en de slechte koers van de rupiah hadden een negatief effect op het resultaat in euro's. De productgroepen zuigelingen- en kindervoeding en de ready to drink-producten deden het goed, maar de verkoop van gesuikerde condens was lager.

In Vietnam steeg de omzet van de merken Dutch Lady en Friso en groeide het marktaandeel verder, dit ondanks een hoge inflatie en de negatieve invloed op het imago van zuivelproducten door de melamine-affaire in China. De omzet nam toe door zowel volumegroei als vanwege het kunnen doorvoeren van prijsverhogingen. De blijvende aandacht voor een goede distributie en uitbreiding van de productiecapaciteit spelen een belangrijke rol in de groei. In april 2008 werd de tweede productielocatie in Vietnam (Hanam) geopend.

In Thailand wist FrieslandCampina met Foremost het marktaandeel te vergroten ondanks moeilijke omstandigheden, zoals de melamine-affaire, het prijscontrole-systeem van de overheid en de politieke onrust. Om zich helemaal te kunnen concentreren op de markt van consumptiemelk, werd besloten de activiteiten op het gebied van sojamelk te beëindigen. Sinds 2007 werkt FrieslandCampina samen met Betagen Holding Ltd. Deze onderneming produceert en verkoopt probiotische yoghurtdrink en yoghurt van het merk Betagen. De marktpositie van Betagen verbeterde in 2008 ondanks de gestegen grondstofprijzen in 2008.

In Maleisië was sprake van een krimpende zuivelmarkt qua volume, maar wist Dutch Lady Malaysia haar marktaandeel te verhogen. In Hong Kong is zowel het marktaandeel als het resultaat verbeterd. Vooral Friso

baby- en kindervoeding speelde hierin een belangrijke rol. In Singapore heeft Dutch Lady op het gebied van houdbare melk en Friso baby- en kindervoeding haar toonaangevende positie verder verbeterd.

Door het doorvoeren van prijsverhogingen zijn omzet en resultaat in het Midden- Oosten gestegen. Het terugbrengen van het aantal merken heeft een bijdrage geleverd aan de verlaging van de kosten.

In Rusland is zowel de omzet als het volume toegenomen. Ook het marktaandeel is vergroot. In het productiebedrijf in Stupino is een tweede productielijn voor drinkyoghurt in gebruik genomen. In 2008 is koffiemelk in cupjes en Campina Control met succes geïntroduceerd. Ook in Rusland krijgt het segment gezondheid en welzijn steeds meer aandacht.

Op de zeer concurrerende Griekse markt heeft FrieslandCampina Hellas in 2008 de omzet zien stijgen en is het marktaandeel gegroeid. Als gevolg van hoge grondstofprijzen is het resultaat achtergebleven bij 2007. De introductie van een assortiment Nederlandse kaas onder het NoyNoy merk is succesvol verlopen. De afzet van Milner in Griekenland verliep onverminderd goed.

In Hongarije is door de slechte economische ontwikkelingen sprake van een sterk afnemend marktvolume, hierdoor is de omzet gedaald. Het marktaandeel van FrieslandCampina is gelijk gebleven. Door prijsverhogingen en kostenbeheersing zijn de marges op peil gebleven.

In Roemenië is de omzet toegenomen als gevolg van prijsverhogingen. Het afzetvolume is gedaald als gevolg van dalende koopkracht. Het marktaandeel is wel gestegen. In februari 2009 heeft FrieslandCampina met Unilever overeenstemming bereikt over de verkoop van de ijsactiviteiten in Roemenië. De verkoop is onder voorbehoud van goedkeuring door de Roemeense Mededingingsautoriteit.

FrieslandCampina Export richt zich op het versterken van de merkenposities in een aantal geselecteerde groeiemarkten en op het ontwikkelen van nieuwe exportmogelijkheden. In 2008 is een belangrijke stijging van de omzet gerealiseerd. Ook het resultaat is verbeterd ten opzichte van 2007, ondanks de sterk fluctuerende wereldmarktprijzen in 2008.

Cheese & Butter

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

In de werkmaatschappij FrieslandCampina Cheese wordt een breed assortiment natuur- en foliekazen gemaakt. Belangrijke soorten zijn Gouda, Edam en Maasdam. De werkmaatschappij FrieslandCampina Cheese Specialties richt zich op toegevoegde waarde kazen zoals Milner en Slankie (kazen met een lager vetgehalte), DeichGold en Noord-Hollandse kaas (authentieke kazen met speciale geografische grondstoffen en recepturen). Daarnaast wordt onder merken als Frico, Kroon, Hollandia en Castillo Hollandse kaas verkocht in internationale markten op alle continenten. Ook het speciaalproduct Valess, een vleesvervanger gemaakt van zuivel, valt onder deze werkmaatschappij.

FrieslandCampina maakt boter voor de consumentenmarkt onder het merk Campina Botergoud in vele variëteiten. Daarnaast is de markt van industriële afnemers van belang. Onder de merken NedGold en Campina Buttergold vervaardigt FrieslandCampina specialiteiten voor professionele afnemers in de bakkerijsector en de voedingsmiddelenindustrie. Voor de business group Cheese & Butter was 2008 een lastig jaar. De omzet bedroeg 2,5 miljard euro. Het bedrijfsresultaat was 77 miljoen euro negatief en daarmee minder goed dan in 2007. De belangrijkste reden hiervoor is gedurende het gehele jaar een steeds verdergaande daling van de verkoopprijzen van kaas en boter als gevolg van het grote aanbod in Europa.

De natuurgerijpte Goudse kaas heeft het voor het grootste deel van het jaar goed gedaan. Bij de foliekaas was er duidelijk sprake van prijsdalingen als gevolg van een afnemende vraag en een stijgend aanbod. Dit grotere aanbod van kaas was een gevolg van de goede kaasprijzen in 2007. Door die goede prijzen verhoogde een aantal producenten hun kaasproductie. De afnemende vraag is een gevolg van de slechte economische ontwikkelingen in landen als Spanje, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Japan en Korea. De consumptie daalde in sommige landen met vijf procent. Door de achterblijvende vraag werden de voorraden groter wat een nieuwe prijsdaling tot gevolg had. Om de prijsdaling van kaas te beperken heeft FrieslandCampina de productie van kaas vermindert. Van de melk die hierdoor beschikbaar kwam is mager melkpoeder geproduceerd. Dit moest op de wereldmarkt worden afgezet tegen relatief lage opbrengstprijzen.

Ook de boter en boterolie die hierdoor beschikbaar kwamen, zijn voor relatief ongunstige prijzen afgezet.

Hoewel de trend van prijsdalingen ook geldt voor producten met meer toegevoegde waarde, heeft Milner zowel de afzet als de marktpositie in 2008 verbeterd. Positief was ook de introductie van DeichGold in Duitsland; een smaakvolle kaas, geproduceerd uit 'Waddenmelk'. Ook het duurdere segment kaas stond onder druk. De Noord-Hollandse kaas had hieronder te lijden. In verband met de strategie om te focussen op de productie van harde kaas, is het bedrijf in Oosthuizen, waar smeltkazen gemaakt worden, in 2008 verkocht. In de botermarkt was er sprake van prijsdalingen, vooral in de tweede helft van 2008. De prijzen bereikten een niveau dat in de laatste 20 jaar niet meer is voorgekomen. Was er in 2007 een tekort aan boter, in 2008 was er sprake van een overschot als gevolg van een wereldwijd hogere melkproductie en de opbouw van voorraden eind 2007 en begin 2008. Dit was een gevolg van vraaguitval als gevolg van de hoge prijzen. De goedkope dollar had een negatief effect op de vraag naar Europese boter; de Amerikaanse boter was een stuk goedkoper. Ondanks de slechte prijsontwikkeling in de botermarkt is in dit segment toch een positief resultaat behaald.

Valess, de vleesvervanger uit zuivel, deed het uitstekend in 2008. Dankzij een groeiende omzet in Nederland, België en Zwitserland verbeterde het resultaat.

Ingredients

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

De business group Ingredients bestaat uit de werkmaatschappijen FrieslandCampina DMV (melk- en weiwitten, lactose, melkpoeder en melkpoedervervangers voor de voedingsmiddelenindustrie), FrieslandCampina Domo (hoogwaardige melk- en wei-ingredienten voor toepassing in kindervoeding, medische voeding en celvoeding, en voor toepassingen in de farmacie), FrieslandCampina Kievit (gesproeidroogde

samengestelde ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie) en FrieslandCampina Dairy Feed (jongdiervoeders en halffabrikaten voor de productie ervan). Tot de business group behoren verder de business unit FrieslandCampina Creamy Creation (roomlikeuren en non-alcoholische dranken) en de joint venture DMV Fonterra Excipients die zich richt op de productie en verkoop van excipients (draagstoffen) voor de farmaceutische industrie.

De omzet van de business group Ingredients was in 2008 1,4 miljard euro. Het bedrijfsresultaat was 69 miljoen euro. De resultaten zijn minder goed dan in 2007. Dit heeft vooral te maken met de lage opbrengstprijzen van melkpoeder.

FrieslandCampina Domo realiseerde in 2008 een groei in de omzet. Deze verbetering kwam tot stand door het op de markt brengen van nieuwe producten en concepten. Daarnaast werden de kindervoedingsactiviteiten van Beilen onder de verantwoordelijkheid gebracht van FrieslandCampina Domo. FrieslandCampina Domo is in staat gebleken haar marktaandeel in 2008 verder uit te bouwen voor de strategische marktsegmenten. De strategie met betrekking tot de groei van specialties en semi-specialties was succesvol, ondanks verslechterende algehele marktomstandigheden. De volumegroei in specialties heeft zich doorgezet in 2008 doordat steeds meer functionele producten, zoals Vivinal GOS, worden gebruikt in kindervoeding. De marges voor standaardproducten stonden erg onder druk in 2008. Dit was voornamelijk het gevolg van hoog opgelopen voorraden op de wereldmarkt en een afnemende vraag. In 2008 is begonnen met het ombouwen van de poedertorens in Beilen om daarmee in te spelen op de toenemende vraag naar kindervoedingsproducten en om flexibeler te zijn in het tot waarde brengen van melk. De voormalige business line Nutritionals van DMV International, nu geïntegreerd in FrieslandCampina Domo, realiseerde in 2008 bij ongeveer gelijkblijvende verkopen, een duidelijk beter resultaat. De verkoop-prijzen konden worden verbeterd, vooral bij de product-groep eiwithydrolysaten. De afzet van het voedings-supplement Praventin, dat kan zorgen voor een gezonde en soepele huid, groeide in 2008.

FrieslandCampina Kievit is er ondanks stijgende inkoop-prijzen en een stagnerende afzet aan het einde van het jaar in geslaagd het goede resultaat van 2007 vast te houden. De Europese markt voor creamers en foamers staat onder druk, maar dit wordt gecompenseerd door groei in andere regio's. Op de markt in Azië heeft

FrieslandCampina Kievit in de laatste maanden van 2008 last gehad van de kredietcrisis en de melamine-crisis, waardoor vraaguitval is ontstaan. De ontwikkeling van de geëncapsuleerde nutritionele oliën die verkocht worden onder de merknaam Vana Sana is buitengewoon positief. Zowel het volume als het aantal klanten is gegroeid. Door structureel te investeren in een aparte unit, Kievit Ventures, wordt een versnelling gegeven aan de lange termijn innovatie van encapsulatietechnologie. Encapsulatie is een techniek om producten, zoals omega-3-vetzuren of foamers, een beschermingslaagje te geven, bijvoorbeeld met eiwitten.

De business line Food Systems van DMV International (nu onderdeel van de werkmaatschappij FrieslandCampina Kievit) realiseerde in 2008 een aanzienlijke resultaatverbetering. Vooral in het segment instant desserts werd een duidelijke groei gerealiseerd in omzet en marges, mede door de succesvolle introductie van nieuwe producten. Als gevolg van aanhoudend lage marges en hevige concurrentie is de productie en verkoop van kofficreamers in de tweede helft van 2008 gestaakt. De integratie van het eind 2007 geacquireerde Duitse Satro GmbH is in verband met de fusie voor een deel doorgeschoven naar 2009. De omzet en het resultaat van Satro ontwikkelden zich in 2008 positief.

Voor FrieslandCampina DMV was 2008 als gevolg van de turbulente marktomstandigheden een moeilijk jaar. In de eerste helft van 2008 lagen de prijzen van basiszuivelproducten nog op een hoog niveau. Deze hoge prijzen resulteerden in een aanzienlijke vraaguitval omdat afnemers naar goedkopere alternatieven zochten. Ook was er sprake van zware concurrentie van (wei)producenten uit de Verenigde Staten. De verkoopvolumes van de belangrijke productgroepen caseïnaat en melkpoedervervangers daalden. Als gevolg van een lagere afzet naar babyvoeding en minder afzet door DMV Fonterra naar de farmaceutische industrie, moest veel lactose tegen lage prijzen worden verkocht in de lagere segmenten.

De joint venture DMV Fonterra Excipients realiseerde in 2008 opnieuw een goed resultaat, ondanks lagere verkoopvolumes, met name in het Verre Oosten. In de tweede helft van het jaar kreeg DMV Fonterra Excipients te maken met aanzienlijke prijsdalingen.

Omdat de melkproductie in West-Europa in 2008 op een hoog niveau lag terwijl de vraag afnam, liepen in de eerste helft van 2008 de voorraden van zuivelingsrediënten sterk op en ontstond er forse druk op de verkoopprijzen en marges. DMV heeft naar

aanleiding hiervan de aankoop van ondermelk tot het contractuele minimum beperkt. In de tweede helft van 2008 werd dit nog versterkt door de negatieve effecten van de wereldwijde economische crisis. Ondanks de moeilijke marktomstandigheden zijn investerings- en innovatieprojecten gestart om flexibeler in te kunnen spelen op veranderende marktomstandigheden en de toenemende kwaliteitseisen van afnemers. In de loop van 2008 werd als gevolg van de moeilijke marktomstandigheden besloten om de activiteiten in Argentinië te verkopen.

De melkpoederactiviteiten van het voormalige Friesland Foods zijn ook onderdeel van de werkmaatschappij FrieslandCampina DMV geworden. Onder druk van de hoge melkvoertarief werden in 2008 grote volumes melkpoeder geproduceerd. Door de lage verkoopprijzen is het resultaat negatief. Om in de toekomst beter op de marktontwikkelingen in te kunnen spelen is geïnvesteerd in de aanpassing van poedertorens zodat zowel mager als vol melkpoeder gemaakt kan worden.

FrieslandCampina Dairy Feed is een belangrijke aanbieder van ingrediënten voor jongdiervoeders en bestaat uit Nutrifeed en Jalutra. Het positieve resultaat van het merk Nutrifeed werd overschaduwed door de moeilijke marktomstandigheden waar Jalutra als gevolg van dalende prijzen van de commodities mee geconfronteerd werd. In de markten in Oost-Europa, Rusland en Azië verliep de business moeilijk. Echter in andere markten, zoals Brazilië en met name Noordwest-Europa (Nederland en Scandinavië), heeft FrieslandCampina Dairy Feed groei kunnen realiseren. In 2008 werd geïnvesteerd in uitbreiding van de capaciteit voor gesealde verpakkingen, waarmee een obstakel voor de export is weggenomen. Daarnaast is in de productielocatie in Veghel geïnvesteerd in uitbreiding van de capaciteit om ontsuikerd permeaat te drogen. FrieslandCampina Creamy Creation, de producent van roomlikeuren en non-alcoholische dranken, realiseerde in 2008 een duidelijke resultaatverbetering, ondanks de zwakke dollar. Vooral in Zuid-Amerika is een aanzienlijke groei van de afzet gerealiseerd. Creamy Creation werkt in de Verenigde Staten samen met zuivelproducent O-At-KA in Batavia. Op het terrein van O-At-KA is een nieuwe unit voor de productie van roomlikeuren in gebruik genomen, waardoor Creamy Creation in staat is nieuwe producten te introduceren voor de Noord- en Zuid-Amerikaanse markt.

Innovatie

Innovatie speelt een cruciale rol in de groei die FrieslandCampina nastreeft. FrieslandCampina wil het thema 'innovatie' dan ook op een hoger plan brengen. Innovatie richt zich zowel op de ontwikkeling van nieuwe consumentenproducten en ingrediënten als op procesinnovatie. Het gaat daarbij steeds om het creëren van toegevoegde waarde. Door het samenbrengen van de kennis en kunde van de twee fusieondernemingen in één organisatie voor onderzoek en ontwikkeling, ontstaat een organisatie die voldoende slagkracht bezit om doorbraken in de toepassing van zuivelproducten tot stand te brengen. FrieslandCampina zal hierbij actief de samenwerking zoeken met interessante kennisinstellingen en bedrijven. FrieslandCampina streeft ernaar om met innovatie het onderscheidend vermogen van de onderneming te verbeteren. Hierbij richt de onderneming zich vooral op de grote groeisegmenten en groeimarkten waar de onderneming actief is. Zuivelproducten leveren een belangrijke bijdrage in de voeding van consumenten door de waardevolle voedingsstoffen die zij bevatten. Gezondheid, welzijn en duurzaamheid zijn richtinggevend bij de ontwikkeling van nieuwe zuivelproducten. Deze producten dienen een op de consument afgestemde kwaliteit en smaak te hebben. De kennisontwikkeling op dit gebied is een integraal deel van het ontwikkelingsprogramma.

Gezondheid is en blijft het belangrijkste thema voor de ontwikkeling van nieuwe zuivelproducten. FrieslandCampina zet daarbij in op het thema 'gezond gewicht', door de ontwikkeling van zuivelproducten die een bijdrage leveren aan 'lekker en gezond' eten. Overgewicht zal de komende decennia de aandacht blijven vragen, onder meer van voedselproducenten die vanuit maatschappelijk opzicht verondersteld worden een bijdrage te leveren aan de gezondheid van consumenten. De ontwikkeling van innovatieve ingrediënten voor baby- en kindervoeding is een belangrijk aandachtsgebied. Hierbij valt te denken aan hydrolisaten tegen koemelkeiwitallergie, hypoallergene voeding en licht verteerbare voeding. Gezien de vele positieve eigenschappen die zuivel bezit, kan FrieslandCampina ook daadwerkelijk bijdragen aan het gezonde leven van consumenten. In het verslagjaar heeft FrieslandCampina enkele innovaties op de markt gebracht, zowel voor afnemers in de markten voor consumentenproducten (Optimel Smoothies, Superfruit van Vifit, Chocomel pads) als in de markten voor ingrediënten (Vivinal voor babyvoeding, Textrion Progel 800 een wei-eiwitconcentraat voor toepassingen in yoghurt).

FrieslandCampina en haar medewerkers

Het aantrekken en behouden van gekwalificeerd en goed opgeleide medewerkers is een eerste pijler onder het Human Resources-beleid van FrieslandCampina. In 2008 zijn de wervingsactiviteiten van nieuwe medewerkers in Nederland beperkt geweest in verband met de op handen zijnde fusie. Uitgangspunt was om zoveel mogelijk vacatures vrij te houden voor diegenen die door de fusie van werkring zouden moeten veranderen.

Voor de Human Resources-disciplines stond 2008 voor een groot deel in het teken van de voorbereidingen op de fusie. Aan het begin van het jaar vond het eerste overleg plaats met de centrale ondernemingsraden van Friesland Foods en Campina, zowel op Nederlands als Europees niveau. Aan het einde van het jaar hebben de centrale ondernemingsraden in een gezamenlijk advies een positieve reactie gegeven op de hoofdadviesaanvraag inzake de fusie. Daarnaast zijn meer dan twintig deeladviezen in behandeling genomen, waaronder die over de harmonisatie van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en de locatieplannen voor de kantoren in Nederland, Duitsland en België. In de herfst van 2008 sloten Friesland Foods en Campina een principeakkoord met de vakbonden over een Sociaal Plan, dat medio december 2008 definitief is geworden.

Het benoemen van 350 senior managers direct na het definitief worden van de fusie, heeft in het verslagjaar maanden van voorbereiding gevegd, waarbij objectiviteit, zorgvuldigheid, kwaliteit en integriteit hoog in het vaandel stonden.

Bij FrieslandCampina is het opleiden van medewerkers belangrijk. Daarbij gaat het onder andere om vakopleidingen, training-on-the-job en opleidingen in het kader van Total Productive Management en World Class Operations Management. Op alle niveaus en in alle vestigingen vonden opleidingen plaats. In Duitsland werd verder gewerkt aan het meerjarig opleidingsprogramma voor leidinggevendenden. Het trainingprogramma Passion for Campina werd in 2008 voortgezet. Medewerkers maakten kennis met de strategie en cultuur van de onderneming, gingen op bezoek bij een melkveehouder en werden geïnformeerd over de prestaties van de onderneming. Voor het toekomstig kader van de onderneming functioneerden speciale managementprogramma's, zoals The Young Executive Potentials en de Management League. Bij beide programma's krijgen jonge medewerkers met een HBO- of universitaire opleiding een ontwikkelings-

programma aangeboden dat hen in staat stelt zich te verder ontplooiën.

In sommige landen is het moeilijk om medewerkers voor de onderneming te werven en te behouden. Daarom wil FrieslandCampina via 'job rotation', het tijdig opleiden van nieuw kader en een management trainee programma medewerkers aan zich binden. In het verslagjaar startte de business group Consumer Products International met de zogenoemde 'short term assignments' (opdrachten voor de korte termijn). Een 'short term assignment' wordt ingezet om medewerkers de kans te geven via een uitwisseling van enkele maanden ervaring op te doen in het buitenland in een andere functie. Daardoor kunnen medewerkers hun blik verruimen en hun carrière internationaal perspectief geven. Het programma is bedoeld voor medewerkers die door kunnen groeien en die gemotiveerd zijn om zich verder te ontwikkelen. Het is een van de instrumenten die worden ingezet om getalenteerde medewerkers aan de onderneming te binden; het opdoen van internationale ervaring is aantrekkelijk.

De productiebedrijven van FrieslandCampina werken in toenemende mate met verbeterprogramma's. Daarbij gaat het om de systemen World Class Operations Management en Total Productive Management. Beide systemen streven naar optimale bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen. In beide systemen spelen de medewerkers een essentiële rol. Dankzij hun inzet en betrokkenheid bij het streven naar verbeteringen worden belangrijke besparingen bereikt en worden bedrijfsprocessen optimaal ingericht. Medewerkers krijgen meer grip op hun eigen werksituatie en dragen meer verantwoordelijkheid voor de resultaten van het werk. De invoering van deze systemen vindt wereldwijd plaats, van Rotterdam tot Jakarta, zij het dat de verandering die deze systemen beogen tijd nodig hebben om te groeien in de organisatie. Om de introductie van deze systemen mogelijk te maken zijn er zogenaamde 'verandermanagement trainingen' georganiseerd in vele landen, onder meer in Nigeria, Nederland, Vietnam en Thailand.

In de zomer van 2008 is het consumptiemelkbedrijf in Heiloo gesloten. De medewerkers hebben via een mobiliteitscentrum zoveel mogelijk een andere functie aangeboden gekregen, binnen of buiten de onderneming. De productie vanuit Heiloo is overgeplaatst naar andere consumptiemelkbedrijven. Medio 2008 is dochteronderneming Zutrans (een transportonderneming) verkocht aan transportonderneming Post-Kogeko.

De chauffeurs van Zutrans hebben een functie bij Post-Kogeko aanvaard, waardoor de werkgelegenheid voor deze groep werknemers behouden bleef. Hoogesteger Fresh Specialist B.V. in Zwanenburg, onderdeel van de business group Consumer Products Western Europe, is in juni 2008 verkocht aan Jamaica Producers Group (JPG), een Britse onderneming die onderdeel is van The Serious Food Company UK, een toonaangevende speler in verse vruchtensappen. Later in het jaar is kaasfabriek Eyssen B.V. in Oosthuizen verkocht aan Kaptein B.V. in Castricum. Kaasfabriek Eyssen is een producent van smelt-, rook- en smeerkaas.

In het verslagjaar is bij Campina de Europese Ondernemingsraad geïnstalleerd als opvolger van het Comité van Internationaal Overleg. In de Europese Ondernemingsraad is een vertegenwoordiging te vinden vanuit de ondernemingsraden in Nederland, België en Duitsland. De Europese Ondernemingsraad behandelt die zaken die landsbelangen overstijgen. Naast deze Europese Ondernemingsraad functioneert ook het Europees Overlegforum.

Om het ziekteverzuim te beperken probeert FrieslandCampina medewerkers van het belang van een gezonde leefwijze te overtuigen, onder meer door het aanbieden van een fitpas, waarmee medewerkers met korting gebruik kunnen maken van sportscholen en fitness-centra. Ook is het aanbod in bedrijfskantines aangepast met gezondere voeding.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Voor FrieslandCampina is maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van de onderneming. FrieslandCampina onderneemt daarvoor vele activiteiten om duurzame waarde te creëren. Dit past bij wat de onderneming is en wil uitstralen bij de bedrijfsstrategie en bij de merken. FrieslandCampina vult maatschappelijk verantwoord ondernemen op een praktische en relevante wijze in waarbij het economisch rendement niet uit het oog verloren wordt. De onderneming hecht veel waarde aan een goede relatie met consumenten, afnemers, medewerkers, zakenpartners en de gemeenschappen waar FrieslandCampina actief is. Samenwerking en overleg met deze en andere stakeholders is zeer belangrijk om de duurzaamheidsambitie te verwezenlijken.

Duurzame zuivelketen

FrieslandCampina voelt zich als bedrijf en als onderdeel van de Nederlandse zuivelsector verantwoordelijk voor het verminderen en compenseren van de milieu-belasting. De Nederlandse zuivelsector wil op termijn als geheel energieneutraal produceren. Dit betekent dat de hele keten, van melkveebedrijf tot en met zuivelfabriek, op den duur in haar eigen energiebehoefte kan voorzien door energie uit biomassa op te wekken en door wind- en zonne-energie te benutten.

Duurzaamheidsakkoord

FrieslandCampina heeft in het verband van de Nederlandse Zuivel Organisatie een afspraak gemaakt met de ministers van Volkshuisvesting; Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer; en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Die afspraken zijn vastgelegd in het duurzaamheidsakkoord Schone en zuinige agrosectoren. Een onderdeel uit dat akkoord is het streven om de energie-efficiency op de productielocaties jaarlijks met 2 procent te verbeteren en de uitstoot van broeikasgassen met 30 procent te verlagen voor 2020.

ISO 14001 en OHSAS 18000

Onderdeel van het beleid van FrieslandCampina is om het milieu- en veiligheidsbeleid voor medewerkers op een systematische wijze uit te voeren. Alle bedrijven in Nederland, België en Duitsland hebben een milieusysteem ingevoerd. Een deel hiervan is ISO 14001 gecertificeerd en een ander deel is door Lloyd's getoetst of deze voldoen aan het ISO 14001 managementsysteem. Wereldwijd wordt het milieumanagement programma uitgerold. In Vietnam, Maleisië en Indonesië zijn productiebedrijven gecertificeerd. Het is de bedoeling dat alle FrieslandCampina-bedrijven in Rusland, de Verenigde Staten en het Verre-Oosten ook op het niveau van ISO 14001 worden gebracht. Op het gebied van veiligheid voor medewerkers wordt inmiddels op veel plaatsen gewerkt met de systematische aanpak volgens OHSAS 18000.

FrieslandCampina's convenanten en samenwerkingsvormen

Door middel van convenanten maakt FrieslandCampina meerjarige afspraken om verbeteringen op milieugebied te bereiken. De overheid controleert via monitoring of de afspraken in de convenanten worden nagekomen. In Nederland wordt deelgenomen aan het convenant Integrale Milieu Taakstelling (IMT), waarbinnen elke vier jaar nieuwe milieudoelstellingen worden geformuleerd. Deze doelstellingen worden per vestiging in een

zogenaamd Bedrijfsenergie- en Milieuplan uitgewerkt en elk jaar nagestreefd. De vergunningverlenende overheid beoordeelt het plan. Daarnaast heeft FrieslandCampina de Meerjarenaafsprake Verbetering Energie Efficiency Industrie ondertekend. Het doel van dit convenant is om jaarlijks minimaal 2 procent energie-efficiency verbetering te bereiken. Ook in België wordt deelgenomen aan de energiebesparingsconvenanten zoals het Benchmarking convenant en het Audit convenant. Sinds 2007 bestaat de Campina Care Foundation. Via deze internationaal opererende stichting worden projecten gesteund die de positie van kansarme groepen kunnen verbeteren in de landen waar FrieslandCampina actief is. In 2008 heeft de Campina Care Foundation onder meer steun gegeven aan projecten van het Rode Kruis, een waterproject in Vietnam, het project Klus Contact in Eindhoven en andere meer kleinschalige projecten.

Waterhergebruik

Naast energiebesparing is waterbesparing een belangrijk thema van FrieslandCampina. Op diverse plaatsen wordt gewerkt aan vermindering van het gebruik van water maar met name ook aan het hergebruik van water. In samenwerking met drinkwaterleveranciers zijn nieuwe technologieën ontwikkeld om hergebruik mogelijk te maken. In de productielocatie in Gerkesklooster heeft een innovatieve aanpak geleid tot een nieuwe waterbesparende technologie voor de zuivelindustrie. Bij FrieslandCampina Indonesië in Jakarta wordt aan een installatie gewerkt die uit afvalwater water maakt van een kwaliteit die geschikt is voor hergebruik voor technische toepassingen zoals koeltorens.

Waterprogramma

In Nigeria en Ghana wordt gewerkt aan het aanleggen van waterputten voor lokale gemeenschappen om hen te voorzien van een goede kwaliteit drinkwater. In verband met de hoge dieselprijs in 2008 (nodig voor de pompen) is de eerste drinkwaterput op zonne-energie in gebruik genomen. De opbrengst van de waterbesparingen die FrieslandCampina Export in Leeuwarden heeft bereikt, wordt volledig geschonken aan het realiseren van nog meer drinkwaterputten in Afrika.

Uitwerking van de Europese Richtlijn Verpakkingen
Deze Richtlijn bevat doelstellingen over de inzameling, recycling en vermindering van verpakkingsafval. In België geeft FrieslandCampina invulling aan deze richtlijn via FOST Plus, in Duitsland via DSD (Duales System Deutschland) en in Nederland sinds 1 januari 2006 via de Stichting Nedvang (Nederland van afval naar grondstof).

Maatschappelijk verantwoorde soja

Soja is een onderdeel van het veevoer voor koeien. FrieslandCampina heeft een actief beleid om bij te dragen aan een maatschappelijk verantwoorde productie van soja en het verduurzamen van de sojaketen. In dit kader is FrieslandCampina lid van het internationale initiatief, de Round Table for Responsible Soy Association (RTRS). FrieslandCampina heeft samen met diverse partners twee projecten opgezet. Eén project met organisaties zoals het Wereld Natuur Fonds, Solidaridad en de Stichting Natuur en Milieu en een ander project in samenwerking met de diervoederindustrie (verenigd in Nevedi) en de voedingsmiddelenbedrijven Vion, Van Beek Group en Storteboom Group.

Weidegang

Koeien in de wei is een maatschappelijk relevant onderwerp. Met initiatieven ondersteunt FrieslandCampina haar leden-melkveehouders bij een bewuste keuze voor weidegang waarmee de zichtbaarheid van koeien in het Nederlandse en Duitse landschap gestimuleerd wordt.

Vooruitzichten

De huidige economische ontwikkelingen zorgen voor een grote mate van onzekerheid bij het bedrijfsleven en consumenten. Het gebrek aan vertrouwen, dat als gevolg van de kredietcrisis is ontstaan, heeft in veel landen geleid tot een recessie. De opbrengstprijzen van vooral de standaardzuivelproducten (commodities) staan wereldwijd onder druk als gevolg van enerzijds het grote aanbod van melk en anderzijds terughoudendheid van de vraag bij afnemers. De ontwikkelingen op korte en middellange termijn zijn zeer moeilijk in te schatten. Inmiddels zijn voor 2009 aanvullende maatregelen genomen op het gebied van investeringsbeperkingen, kostenbeheersing en productie-efficiency. Over de resultaatverwachting voor 2009 wordt geen uitspraak gedaan.

Bestuurdersverklaring

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

Executive board

Cees (C.C.) 't Hart	Chief Executive Officer
Kees (C.J.M.) Gielen	Chief Financial Officer
André (A.A.) Boudewijns	Chief Integration Officer
Piet (P.J.) Hilarides	Chief Operating Officer
Freek (F.) Rijna	Chief Operating Officer
Theo (T.C.A.) Spierings	Chief Operating Officer
Frans (F.M.W.) Visser	Chief Operating Officer

Amersfoort, 20 maart 2009

Risicomanagement

Aan ondernemen zijn risico's verbonden.

Het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen is onder meer afhankelijk van externe economische factoren, onvoorspelbaarheid van marktontwikkelingen, calamiteiten en menselijke factoren. In 2008 werd door FrieslandCampina verder invulling gegeven aan een meer integrale benadering van de identificatie van de aan de ondernemingsdoelstellingen verbonden risico's en onzekerheden, de interne beheersing daarvan, evenals de borging van de goede werking van de interne beheersingsmaatregelen.

De executive board is eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en de betrouwbaarheid van de in- en externe (financiële) rapportages.

FrieslandCampina baseert haar interne beheersing op het principe dat het management van de business groups en werkmaatschappijen eerstverantwoordelijk is voor de juiste (dagelijkse) toepassing, naleving en bewaking van de systemen die tot doel hebben de voor de werkmaatschappij relevante risico's adequaat te beheersen.

Bij de inrichting en evaluatie van onze risicomanagement en interne beheersingssystemen wordt het internationaal erkende COSO-raamwerk voor interne beheersing als referentie gehanteerd. FrieslandCampina hanteert onder meer de volgende richtlijnen, procedures, systemen en organisatorische maatregelen voor de beheersing van haar bedrijfsprocessen:

- uitgangspunten voor de gedragsnormen (code of conduct) die iedereen binnen FrieslandCampina moet naleven;
- een klokkenluiserregeling voor een deel van de onderneming. Implementatie van deze regeling voor het gehele bedrijf wordt onderzocht;
- systemen voor operationele en financiële planning, zoals voor het vaststellen van budgetten en andere operationele en financiële doelstellingen;
- richtlijnen en procedures voor de inrichting en totstandkoming van managementrapportages en financiële verslaggeving;
- een periodieke beoordeling van de realisatie van gestelde doelen aan de hand van vooraf gedefinieerde kritische succesfactoren voor alle operationele en functionele disciplines;
- richtlijnen en procedures voor financieringsactiviteiten en de beheersing van valuta- en renterisico's;

- richtlijnen en procedures op het gebied van bedrijfsverzekeringen;
- een systeem van interne managementverklaringen omtrent de naleving van richtlijnen, procedures en voorschriften;
- richtlijnen ten behoeve van de continuïteit en betrouwbaarheid van geautomatiseerde gegevensverwerking;
- aansturing van productieprocessen en kwaliteitscontroles op basis van internationaal erkende en gecertificeerde methodieken en in lijn met de geldende wet- en regelgeving in de landen waar FrieslandCampina actief is;
- kwaliteitsborgingssysteem melk- en grondstoffen;
- richtlijnen, procedures en voorschriften gericht op voedselveiligheid;
- crisismanagement-organisatie;
- systeem van interne controle en monitoring, waarin inbegrepen autorisatieprocedures en functiescheiding.

De executive board voert regelmatig overleg met het management van de business groups en werkmaatschappijen over de realisatie van de strategische en operationele doelstellingen, mede naar aanleiding van de periodieke financiële en operationele rapportages en de jaarlijkse budgetcyclus.

Hoe zorgvuldig de bovengenoemde systemen en maatregelen ook zijn opgezet, zij kunnen nooit absolute zekerheid bieden dat doelstellingen op het gebied van strategie, operationele activiteiten, (financiële) verslaggeving en naleving van wetten en regels altijd en volledig zullen worden bereikt. De realiteit leert dat:

- bij het nemen van beslissingen menselijke beoordelingsfouten kunnen optreden;
- er steeds afwegingen moeten worden gemaakt bij het aanvaarden van risico's en het treffen van beheersingsmaatregelen;
- afspraken binnen de onderneming genegeerd kunnen worden;
- samenspanning van functionarissen kan leiden tot het omzeilen van interne controlemaatregelen;
- zelfs simpele fouten of vergissingen grote gevolgen kunnen hebben.

Ondernemingsrisico's

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

Financiële en economische crisis

De huidige crisis heeft wereldwijd grote nadelige economische gevolgen, onder andere voor de

kredietverlening door banken. Dit heeft geleid en zal verder kunnen leiden tot nadelige gevolgen voor de economieën in de landen waar FrieslandCampina actief is. Ook kan de crisis gevolgen hebben voor het vermogen van FrieslandCampina om te voldoen aan de convenanten zoals overeengekomen met kredietverstrekkers, het vermogen om aanvullend krediet aan te trekken evenals voor het kunnen voldoen aan de voorwaarden van dergelijke kredieten. Daarnaast kan de crisis gevolgen hebben voor de kredietwaardigheid van afnemers. FrieslandCampina toetst regelmatig de kredietwaardigheid van haar afnemers. Dit geeft echter geen absolute garantie dat afnemers altijd aan hun verplichtingen (kunnen) voldoen. Het niet of niet-tijdig voldoen door afnemers aan hun verplichtingen beïnvloedt de bedrijfsresultaten en de financiële positie van FrieslandCampina negatief. Op korte, middellange en lange termijn zou de crisis dus een negatief effect kunnen hebben op FrieslandCampina's bedrijfsresultaten, haar vermogenspositie en de waarde van de activa. Om deze negatieve gevolgen zoveel mogelijk te beperken, heeft de executive board voor 2009 aanvullende maatregelen op het gebied van investeringsbeperkingen, kostenbeheersing en productie-efficiency genomen.

Fusie Friesland Foods en Campina

Voor het behoud en de verdere uitbouw van haar marktpositie is het belangrijk dat FrieslandCampina omvangrijke projecten, zoals overnames, het aangaan van samenwerkingsverbanden en joint ventures en grote investeringen, succesvol afrondt. In dit licht dient ook de recente fusie tussen Friesland Foods en Campina te worden bezien. Het uitvoeren van dit soort omvangrijke projecten brengt risico's met zich mee, waaronder problemen bij het aanpassen en integreren van de bedrijfsactiviteiten of problemen door verschillen in de bedrijfscultuur en de dienstverlening. FrieslandCampina is van mening dat haar afnemers baat zullen hebben bij de genoemde projecten, waaronder de fusie. 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.

De Europese Commissie heeft de fusie goedgekeurd onder voorwaarde dat FrieslandCampina enkele bedrijfsonderdelen zal afstoten. Het gaat daarbij om de activiteiten van Friesland Foods Fresh (dagverse zuivel) in Nijkerk, de kaasfabriek van Campina Holland Cheese (natuurgerijpte kaas) in Bleskensgraaf en de merken Yogho Yogho en Choco Choco in Nederland en België. Ook zal FrieslandCampina jaarlijks maximaal

1,2 miljard kilogram Nederlandse boerderijmelk beschikbaar stellen aan de te verkopen bedrijven en andere concurrenten van FrieslandCampina op de markt van dagverse zuivel en natuurgerijpte kaas in Nederland. Indien FrieslandCampina in strijd handelt met de voorwaarden van de Europese Commissie kan zij een boete krijgen van maximaal tien procent van de jaaromzet. Zij kan zelfs verplicht worden de fusie te ontbinden. Deze risico's kunnen, indien zij zich voordoen, een negatief effect hebben op de bedrijfsvoering, de bedrijfsresultaten en de financiële positie van FrieslandCampina.

De directie en medewerkers van beide ondernemingen zijn het afgelopen jaar in werkgroepen volop bezig geweest met de voorbereiding van de fusie. Onder andere is hierbij aandacht besteed aan strategie, de inrichting van de nieuwe organisatie, benoemingenbeleid, arbeidsvoorwaarden en sociaal plan, statuten, reglementen en regelingen voor de leden-melkveehouders en mededinging. In het lopende boekjaar zullen de activiteiten op deze gebieden worden voortgezet en zullen alle plannen die in 2008 zijn voorbereid worden geïmplementeerd. Het integratieoffice is geïnstalleerd om de voortgang en de uitvoering van alle projecten die de resultante zijn van de fusie op te volgen en de executive board erover te informeren. Het integratieoffice zal ook aandacht besteden aan het beperken van de potentiële risico's die gepaard gaan met de implementatie

Product- en serviceafwijkingen

De bedrijfsactiviteiten van FrieslandCampina dragen velerlei risico's in zich die kunnen leiden tot afwijkingen in het product- en/of serviceniveau. Voorbeelden daarvan zijn: onderbrekingen in de productie, contaminatie van producten, producten en leveringen die niet voldoen aan juiste specificaties en verstoring van de logistieke dienstverlening. FrieslandCampina speelt op deze risico's in door het hanteren van diverse borgingsystemen zoals HACCP, ISO, HALAL, Qarant, Q² en Campina Kwaliteitsborging Boerderijmelk; het eigen kwaliteitsborgingsstelsel voor de productie van boerderijmelk waarmee de producten in de gehele productieketen traceerbaar zijn. De juiste werking en naleving van de kwaliteitssystemen wordt periodiek beoordeeld door middel van interne en externe verificaties. Ook het opleiden en trainen van medewerkers, het hanteren en actueel houden van crisishandboeken, het evalueren van afwijkingen en het nemen van maatregelen ter voorkoming van afwijkingen, maakt deel uit van de bedrijfsvoering. FrieslandCampina werkt met natuurlijke producten. Een

omvangrijke of langdurige uitbraak van (besmettelijke) dierziekten, vooral bij rundvee, zou de productie en verkoop van zuivelproducten en daarmee de resultaten van FrieslandCampina negatief kunnen beïnvloeden.

Prijsschommelingen en schaarste

FrieslandCampina is zowel als koper als verkoper van zuivelproducten en plantaardige niet op zuivel gebaseerde producten, actief op diverse markten. Zo is FrieslandCampina verkoper van producten zoals kaas, boter, babyvoeding, melkpoeder en dagverse en lang houdbare zuivelproducten die worden verhandeld op de consumentenmarkten in diverse landen. Deze producten zijn onderhevig aan prijsschommelingen. FrieslandCampina is ook actief als koper van producten van derden zoals onbewerkte rauwe melk, zuivelgerelateerde grondstoffen, melkpoeder, vruchtenconcentraten, fruitpreparaten, suiker, cacao, plantaardige olie, energie, blik, ingrediënten en (grondstoffen voor) verpakkingsmaterialen. De bedrijfsresultaten en financiële positie van FrieslandCampina kunnen worden beïnvloed door prijsschommelingen als gevolg van veranderingen in aanbod en beschikbaarheid (door bijvoorbeeld weersomstandigheden) van deze producten. Aanzienlijke prijsstijgingen die niet of slechts gedeeltelijk kunnen worden doorberekend aan afnemers of een voortdurende schaarste in de aanvoer van bepaalde producten, kunnen een negatief effect hebben op de bedrijfsresultaten en de financiële positie van FrieslandCampina. Om deze risico's te beperken is de strategie van FrieslandCampina erop gericht om het aandeel van producten met toegevoegde waarde in de totale omzet te vergroten en de kosten te minimaliseren door zo efficiënt mogelijk te werken.

Veranderingen in de markt

FrieslandCampina is actief in de zuivelsector. Daarnaast ontwikkelt, produceert en vermarkt zij plantaardige, niet op zuivel gebaseerde producten zoals vruchtensappen en vruchtendranken. De zuivelsector is onderhevig aan snelle veranderingen. Afnemers scherpen hun condities voor de afname van producten van FrieslandCampina aan. Consumenten hebben steeds hogere verwachtingen van producten en gebruiksmogelijkheden. Ook verandert de voorkeur van de consument. Daarnaast zijn er grote verschillen tussen de diverse landen waarin FrieslandCampina actief is. Binnen haar belangrijke afzetmarkten concurreert FrieslandCampina niet alleen met een groot aantal kleinere (lokale) producenten, maar ook met grote multinationals. Deze ondernemingen, waarvan er enkele beursgenoteerd zijn, hebben de financiële

middelen om bijvoorbeeld in te spelen op bepaalde trends en/of (nieuwe) producten te ontwikkelen en in de markt te zetten. Als FrieslandCampina onvoldoende in staat zou zijn om in te spelen op veranderingen in de markt en om innovatief te zijn, kan dat negatieve effecten hebben op haar concurrentiepositie en daarmee op haar bedrijfsresultaten en financiële positie. Het inspelen op deze veranderingen en regelmatige toetsing van de concurrentiepositie krijgt in de strategie, innovatie, inrichting van de organisatie, de jaarlijkse planning en de uitvoering, veel aandacht.

Valutarisico's

Aangezien FrieslandCampina activiteiten ontplooit in verschillende landen in de wereld en actief is op de wereldmarkt voor het inkopen van grondstoffen, is een aanzienlijk deel van haar activa, passiva en resultaten gevoelig voor valutaschommelingen. Ook de concurrentiekracht van de onderneming kan hierdoor onder druk komen te staan. Dit betekent onder meer dat verandering in de koers van buitenlandse valuta, zoals de Amerikaanse dollar, de Indonesische rupiah, de Nigeriaanse naira en het Britse pond ten opzichte van de euro, een negatief effect kan hebben op de bedrijfsresultaten en de financiële positie van FrieslandCampina. Het valutarisicobeheer is erop gericht om, binnen nader omschreven beleidslijnen, 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 translatierisico's is afgedekt.

Renterisico's

FrieslandCampina kan te maken krijgen met het risico van schommelingen in de rente ten aanzien van haar (lang- en kort)lopende schulden met een variabel rentepercentage. Voor een bepaald 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 per ultimo 2008 voor ongeveer 33 procent van haar nettoschuld gevoelig voor renteschommelingen. Renteschommelingen kunnen een negatief effect hebben op de bedrijfsresultaten en de financiële positie van FrieslandCampina.

Risico's van pensioenregelingen

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

Politieke risico's

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

Bovenstaand overzicht is niet noodzakelijkerwijs volledig. Het is mogelijk dat risico's die momenteel niet onderkend worden, dan wel als niet materieel worden beschouwd, later een belangrijk negatief effect kunnen hebben op het vermogen van FrieslandCampina om haar bedrijfsdoelstellingen te realiseren. De interne rapportagesystemen, de budgetcyclus en de richtlijnen, procedures, systemen en organisatorische maatregelen van FrieslandCampina zijn mede gericht op de tijdige identificatie van deze risico's. Voor aanvullende informatie omtrent de beheersing van financiële risico's, inclusief gevoeligheden, wordt verwezen naar onderdeel 33 van de 'Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening'.

'In control'-verklaring

Rekening houdend met de beperkingen die noodzakelijkerwijs verbonden zijn aan alle risico-management- en interne beheerssystemen, geven de interne beheersing- en controlesystemen van onze onderneming ons een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze beheersingssystemen in 2008 naar behoren hebben gewerkt. Er zijn geen indicaties dat deze in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.

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

Corporate governance

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

De ledenraad van de coöperatie

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

Het bestuur van de coöperatie

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

De algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap

De vennootschap is voor honderd procent eigendom van de coöperatie. De coöperatie heeft als zodanig volledige zeggenschap binnen de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. Het bestuur van de coöperatie oefent namens de coöperatie het stemrecht uit in de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap, in bepaalde gevallen onder formele goedkeuring van de ledenraad. De jaarrekening van de vennootschap wordt tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap ter vaststelling voorgelegd. In deze vergadering wordt tevens een besluit over de winstbestemming genomen. De algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap heeft de bevoegdheid om bepaalde, in de statuten omschreven, besluiten van de executive board goed te keuren. Het betreft hier belangrijke besluiten op operationeel gebied, belangrijke besluiten op gebied van de juridische structuur en de vermogensstructuur van de vennootschap (en de vennootschappen waarin zij aandelen houdt) en besluiten tot het doen van grote investeringen.

De executive board van de vennootschap

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

De raad van commissarissen van de vennootschap

De raad van commissarissen houdt toezicht op de executive board en heeft de bevoegdheid om bepaalde, in de statuten omschreven besluiten van de executive board, goed te keuren. De raad van commissarissen heeft de bevoegdheden zoals weergegeven in de bepalingen van boek 2 Burgerlijk Wetboek omtrent

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

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

Nederlandse corporate governance code

Hoewel de corporate governance code en de algemene maatregel van bestuur niet direct op de coöperatie en 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 klokkenluiderregeling voor een deel van de onderneming. Implementatie van deze regeling voor het gehele bedrijf wordt onderzocht.

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. Deze best practice-bepaling zal slechts van toepassing zijn op de externe leden van de raad van commissarissen. Door de gekozen zeggenschapstructuur berust de uiteindelijke zeggenschap, indirect, bij de ledenraad

van de coöperatie. De onderneming wordt uitgeoefend door de vennootschap. De coöperatie wordt in dit kader betrokken bij de strategische richting van de onderneming en de daarmee verband houdende beleidsprincipes. De ledenraad van de coöperatie dient de vaststelling van de jaarrekening en de winstbestemming van de vennootschap goed te keuren.

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

Uit het besloten karakter van de vennootschap vloeit voort dat de bezoldiging van individuele leden van de executive board en andere belangrijke elementen uit hun contract niet worden gepubliceerd. Opties worden binnen FrieslandCampina niet toegekend. In dit kader is ook geen reglement vastgesteld voor privé-beleggingen door leden van de executive board en leden van de raad van commissarissen in andere ondernemingen. Friesland Foods kende een reglement voorkoming gebruik voorwetenschap met betrekking tot door de onderneming uitgegeven obligaties en de door de coöperatie uitgegeven certificaten. Voor FrieslandCampina is een reglement in voorbereiding.

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 reeds 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. De taken die de corporate governance code toekent aan de benoemingscommissie en de bezoldigingscommissie heeft FrieslandCampina om praktische redenen geconcentreerd in één commissie, te weten de remuneratie- en benoemingscommissie. Het vervullen van andere commissariaten en nevenfuncties, door zowel commissarissen als leden van de executive board, zal individueel worden beoordeeld door de raad van commissarissen al naar gelang de aard en het tijdsbeslag dat de commissariaten en/of nevenfuncties met zich meebrengen. Ieder lid van de raad van commissarissen en van de executive board moet ervoor zorgen dat hij voldoende tijd en aandacht heeft voor de onderneming, waardoor een goede taakvervulling is gewaarborgd. FrieslandCampina kent een Corporate Risk & Control afdeling waarbinnen

invulling wordt gegeven aan de borging van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Herziene corporate governance code

De zogenoemde commissie Frijs heeft op 10 december 2008 een herziene corporate governance code gepresenteerd. Deze herziene code wordt van kracht voor het hele jaar 2009. FrieslandCampina heeft met belangstelling kennis genomen van de herziene code en zal beoordelen in hoeverre de herziening zal moeten leiden tot aanpassingen van haar corporate governance beleid.



FrieslandCampina nl

Jaarrekening **2008**

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Geconsolideerde winst- en verliesrekening¹

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

		2008	2007
Netto-omzet	(3)	9.454	9.008
Overige bedrijfsopbrengsten	(4)	<u>27</u>	<u>55</u>
Bedrijfsopbrengsten		9.481	9.063
Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	(5)	- 6.422	- 5.992
Personeelskosten	(6)	- 796	- 776
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	(12)(13)	- 219	- 226
Overige bedrijfslasten	(7)	<u>- 1.796</u>	<u>- 1.696</u>
Bedrijfslasten		- 9.233	- 8.690
Bedrijfsresultaat		248	373
Resultaat uit geassocieerde deelnemingen		6	6
Financieringsbat en -lasten	(8)	<u>- 104</u>	<u>- 55</u>
Winst voor belastingen		150	324
Belastingen	(9)	<u>- 15</u>	<u>- 68</u>
Winst		135	256
Winst toe te rekenen aan:			
- verstrekkers ledenobligatieleningen ²		29	
- verstrekkers perpetuele obligatielening		9	9
- minderheidsbelangen		26	30
- aandeelhouders Koninklijke FrieslandCampina N.V.	(10)	<u>71</u>	<u>217</u>
		135	256
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap in euro's	(11)		
Per aandeel van EUR 100 ³			
Winst per aandeel		19,17	58,60
Uitbetaald dividend door Koninklijke Friesland Foods N.V. over het voorgaande boekjaar			
Per aandeel van eur 46			
Uitbetaald dividend in het boekjaar per aandeel A		2,62	2,39
Uitbetaald dividend in het boekjaar per aandeel B		10,24	6,81

1 Voor de toelichting zie pagina 42 tot en met 82.

2 Winst toe te rekenen aan de verstrekkers van ledenobligatieleningen betreft de vergoeding op certificaten aandelen B (EUR 17 miljoen) en de in het verslagjaar gecumuleerde rente op ledenobligatieleningen (EUR 12 miljoen).

3 Voor de vergelijkbaarheid is het aantal aandelen eind 2008 pro forma ook voor 2007 opgenomen.

Geconsolideerde balans

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

2008

2007

Activa

Vaste activa

Grond, gebouwen en installaties	(12)	1.471	1.561
Immateriële activa	(13)	909	926
Latente belastingvorderingen	(21)	113	64
Geassocieerde deelnemingen	(14)	79	74
Derivaten	(32)		11
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(20)	20	3
Overige financiële activa	(15)	47	31
		2.639	2.670

Vlottende activa

Voorraden	(16)	960	1.103
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(17)	1.031	1.121
Vorderingen inzake overheidssubsidie		7	5
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		32	34
Derivaten	(32)	8	13
Liquide middelen	(18)	180	158
		2.218	2.434

Activa aangehouden voor verkoop	(19)	73	24
Totaal activa		4.930	5.128

Passiva

Groepsvermogen

Aandelenkapitaal		370	556
Agioreserve			19
Reserve inzake kasstroomafdekkingen		- 27	13
Reserve valuta-omrekenverschillen		- 51	- 16
Ingehouden winst		174	899
Perpetuele obligatielening		130	130
Ledenobligatieleningen		799	
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers		1.395	1.601
Minderheidsbelangen		85	80
Totaal groepsvermogen	(35)	1.480	1.681

Langlopende verplichtingen

Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(20)	178	187
Latente belastingschulden	(21)	40	43
Voorzieningen	(22)	11	18
Derivaten	(32)	48	31
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	(23)	400	400
Langlopende rentedragende schulden	(24)	560	432
Overige langlopende schulden	(25)		96
		1.237	1.207

Kortlopende verplichtingen

Schulden aan financiers	(26)	684	640
Handelscrediteuren en overige schulden	(27)	1.413	1.466
Schulden inzake vennootschapsbelasting		38	58
Voorzieningen	(22)	10	36
Derivaten	(32)	11	
Schuld aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	(28)	30	29
		2.186	2.229

Passiva aangehouden voor verkoop	(19)	27	11
Totaal passiva		4.930	5.128

Nettoschuld¹		1.494	1.343
--------------------------------	--	--------------	--------------

¹ De nettoschuld betreft lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., langlopende rentedragende schulden, schulden aan financiers, schuld aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. minus liquide middelen.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

2008

2007

In dit overzicht 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.

Operationele activiteiten

Winst voor belastingen		150	324
Aanpassingen voor:			
Rentelasten	72	53	
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	219	226	
Waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	10	7	
Mutatie werkkapitaal	81	- 283	
Mutatie pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	- 22	5	
Mutatie voorzieningen	- 33	29	
		<u>327</u>	<u>37</u>
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		477	361
Betaalde vennootschapsbelasting		- 85	- 73
Betaalde rente		- 77	- 54
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		<u>315</u>	<u>234</u>

Investeringsactiviteiten

Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	- 240	- 304	
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en vaste activa aangehouden voor verkoop	33	36	
Acquisities (34)	- 7	- 108	
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>- 214</u>	<u>- 376</u>

Financieringsactiviteiten

Uitbetaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap	- 60	- 45	
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen	- 18	- 26	
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers perpetuele obligatielening	- 9	- 9	
Uitbetaald inzake conversie certificaten van aandelen B	- 157		
Opgenomen langlopende rentedragende schulden	19	40	
Afgelost op langlopende rentedragende schulden	- 8	- 11	
Mutatie schulden aan financiers en derivaten	160	180	
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>- 73</u>	<u>129</u>
Netto kasstroom		<u>28</u>	<u>- 13</u>

Liquide middelen begin boekjaar	158	175
Netto kasstroom	28	- 13
Koersverschil liquide middelen	- 6	- 4
Liquide middelen einde boekjaar	<u>180</u>	<u>158</u>

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

2008

		Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennoot- schap en overige vermogens- verschaffers	Minderheids- belangen	Totaal
Begin boekjaar	(35)	1.601	80	1.681
Aanpassing pro forma resultaat 2007		- 41		- 41
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen		- 33		- 33
Waardewijziging kasstroomafdekkingen verwerkt in winst- en verliesrekening		- 7		- 7
Belasting inzake vergoeding perpetuele obligatielening en ledenobligatielingen		3		3
Valuta-omrekenverschillen		- 35	- 3	- 38
Resultaten direct verwerkt in eigen vermogen		- 72	- 3	- 75
Winst boekjaar		109	26	135
Totaal verwerkte baten en lasten		37	23	60
Uitbetaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap		- 60		- 60
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen			- 18	- 18
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatielening		- 9		- 9
Reservering op naam dit boekjaar		25		25
Conversie certificaten van aandelen B in contante vergoeding		- 157		- 157
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen		- 1		- 1
Einde boekjaar		1.395	85	1.480

2007

		Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennoot- schap en overige vermogens- verschaffers	Minderheids- belangen	Totaal
Begin boekjaar		1.456	82	1.538
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen		7		7
Waardewijziging kasstroomafdekkingen verwerkt in winst- en verliesrekening		- 6		- 6
Afschrijving uitgiftekosten		1		1
Valuta-omrekenverschillen		- 29	- 6	- 35
Resultaten direct verwerkt in eigen vermogen		- 27	- 6	- 33
Winst boekjaar		226	30	256
Totaal verwerkte baten en lasten		199	24	223
Uitbetaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap		- 45		- 45
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatielening		- 9		- 9
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen			- 26	- 26
Einde boekjaar		1.601	80	1.681

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagen

Fusie

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is ontstaan door een juridische fusie van Koninklijke Friesland Foods N.V. en Campina BV op 31 december 2008.

De bovenliggende coöperaties, te weten Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. en Zuivelcoöperatie Campina u.a., zijn gefuseerd tot Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. op 30 december 2008. De activiteiten van Zuivelcoöperatie Campina u.a. zijn overgedragen aan Koninklijke FrieslandCampina N.V. (voorheen Campina BV).

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. houdt alle aandelen in Koninklijke FrieslandCampina N.V.

De fusie heeft plaatsgevonden door samensmelting van belangen van beide ondernemingen (pooling of interests methode) vanwege de gelijkwaardigheid van beide fusieondernemingen in de nieuwe onderneming.

De financiële gegevens van de gefuseerde vennootschappen zijn in deze jaarrekening verwerkt vanaf 1 januari 2008. De vergelijkende cijfers van 2007 zijn pro forma opgesteld als had de samenvoeging reeds per 1 januari 2007 plaatsgevonden.

Er zijn geen aanpassingen gemaakt in het beginvermogen van de nieuwe vennootschap per 1 januari 2007 anders dan dat er International Financial Reporting Standards (hierna aangeduid als IFRS) aanpassingen zijn gemaakt daar Campina BV per die datum is overgegaan naar IFRS.

De jaarrekening 2008 is de eerste jaarrekening na de totstandkoming van de fusie.

Vergelijkende cijfers

De vergelijkende cijfers over 2007 zijn ontleend aan de jaarverslagen van Koninklijke Friesland Foods N.V. (hierna Friesland Foods genoemd), welke zijn opgesteld conform IFRS en van Campina BV opgesteld op basis van Dutch Generally Accepted Accounting Principles (GAAP), over 2007.

In de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt eerst de overgang per 1 januari 2007 van de Campina cijfers van Dutch GAAP naar IFRS toegelicht. Vervolgens wordt de samensmelting van Koninklijke Friesland Foods N.V. en Campina BV toegelicht.

Algemeen en consolidatiegrondslagen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is statutair gevestigd in Amersfoort, Nederland. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2008 zijn opgenomen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

FrieslandCampina verwerkt ruim 11 miljard kilogram melk per jaar tot een rijk gevarieerd assortiment voedingsrijke, smakelijke en gezonde voedingsproducten onder merk. In de professionele markt is FrieslandCampina een belangrijke producent en leverancier van zuivelproducten aan bakkerijen, horecabedrijven en fastfoodketens. Daarnaast is FrieslandCampina producent en leverancier van hoogwaardige ingrediënten aan producenten van voedingsmiddelen en farmaceutica.

De geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2008 is, na goedkeuring door de raad van commissarissen, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 26 maart 2009. Ten aanzien van deze jaarrekening geldt het voorbehoud van goedkeuring door de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. van de vaststelling ervan in haar vergadering te houden op 6 mei 2009.

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 geassocieerde deelnemingen.

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

Grondslagen waardering en resultaatbepaling

Algemeen

Bij het opstellen van de eerste jaarrekening van de combinatie FrieslandCampina is zoveel mogelijk aangesloten bij de grondslagen van Friesland Foods aangezien deze onderneming reeds IFRS toepast vanaf 1 januari 2004. Ten behoeve van deze eerste jaarrekening zijn de cijfers van Campina vanaf 1 januari 2007 omgezet naar IFRS. De toegepaste IFRS resultaat- en waarderingsgrondslagen van Friesland Foods en van Campina vertonen geen verschillen van materiële betekenis, zodat geen aanpassingen in het kader van de fusie hebben plaatsgevonden. In de geconsolideerde cijfers hebben wel enkele herrubriceringen plaatsgevonden ten opzichte van de afzonderlijke jaarrekeningen van Friesland Foods en Campina. Deze worden in de toelichting van de om-

zetting naar IFRS nader gespecificeerd.

Friesland Foods hanteerde voorheen een geografische indeling als primaire segmentatie. In de nieuwe onderneming is een segmentatie naar businessgroepen een meer adequate indeling, omdat de onderneming is georganiseerd per businessgroep.

De huidige veronderstellingen en schattingen van de individuele ondernemingen, zoals afschrijvingstermijnen en de bepaling van voorzieningen voor oninbaarheid of incurantheid, geven geen aanleiding tot aanpassing per 31 december 2008. Wel zal FrieslandCampina in de toekomst veronderstellingen en schattingen gaan harmoniseren. Aanpassing bij de actuariële veronderstellingen van pensioenen heeft geleid tot aanpassingen zoals weergegeven in de toelichting in noot 20.

De geconsolideerde financiële overzichten zijn opgesteld in overeenstemming met IFRS voor zover aanvaard door de Europese Unie en de interpretaties daarvan zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IASB).

Voor zover niet anders vermeld, zijn de activa en passiva gewaardeerd volgens het historisch kostprijsprincipe met uitzondering van de waardering tegen reële waarde van financiële derivaten en aan personeel gerelateerde verplichtingen voortvloeiend uit toegezegd-pensioenregelingen.

De geconsolideerde winst- en verliesrekening 2008 en de vergelijkende cijfers over 2007 zijn opgesteld met gebruikmaking van de methode "samensmelting van belangen", waarbij de cijfers van Campina van Dutch GAAP naar IFRS zijn geconverteerd per 1 januari 2007. In 2008 is een aantal activiteiten en financiële posities van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. overgedragen aan Koninklijke FrieslandCampina N.V. en aan een van diens groepsmaatschappijen. De vergelijkende cijfers over 2007 zijn ten behoeve van de vergelijkbaarheid pro-forma opgesteld als had deze transactie voor 1 januari 2007 plaatsgevonden.

Effect van nieuwe en aangepaste IFRS standaarden FrieslandCampina heeft niet gekozen voor vervroegde toepassing van de volgende nieuwe en aangepaste standaarden en nieuwe IFRIC interpretaties, welke verplicht van toepassing zijn op het boekjaar beginnende op 1 januari 2009:

- Aanpassing van IFRS 2 Vesting conditions en intrekkingen
 - Aanpassing van IFRS 3 Business combinations
 - IFRS 8 Toelichting operationele segmenten
 - Aanpassing van IAS 1 Presentatie financiële overzichten
 - Aanpassing van IAS 23 Activering kosten van leningen inzake acquisitie, constructie en productie van activa
 - Aanpassing van IAS 27 Geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening
 - Aanpassing van IAS 32 Presentatie financiële instrumenten
 - IFRIC 13 Klantenbinding programma's
- FrieslandCampina verwacht dat de toepassing van deze

nieuwe standaarden en interpretaties geen significante invloed zal hebben op de jaarrekening. IFRIC 14 met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen en minimale beleggingsvereisten is met ingang van 2008 toegepast, maar heeft geen effect op 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 gebruik gemaakt van opinies en adviezen van (externe) ter zake deskundigen. Bij diverse onderwerpen (waaronder immateriële activa, pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen) worden deze beoordelingen, inschattingen en aannames nader ingevuld. Voor een nader inzicht in de verwerking van de daarbij genoemde posten in de jaarrekening wordt verwezen naar de toelichting op de jaarrekening.

Omrekening van vreemde valuta

De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's. Dit is tevens de functionele valuta van FrieslandCampina. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Opbrengsten en kosten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum. Hieruit voortvloeiende valuta-omrekenverschillen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt, behalve de verschillen op leningen die fungeren als een afdekking van de netto-investering in een buitenlandse entiteit. Deze valuta-omrekenverschillen worden rechtstreeks in het groepsvermogen verwerkt totdat de netto-investering wordt afgestoten, op welk moment zij worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

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

Activa en passiva van buitenlandse dochterondernemingen worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. De door deze entiteiten gerealiseerde baten en lasten worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum. 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 dochteronder-

nemingen en met betrekking tot vorderingen op, respectievelijk schulden aan dochterondernemingen die worden gerekend tot de netto-investering in die dochterondernemingen en waarvan de afwikkeling niet in de nabije toekomst wordt verwacht, worden eveneens in het groepsvermogen verwerkt.

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

Segmentatie

De segmenten binnen FrieslandCampina waarvoor financiële informatie wordt gegeven, zijn bepaald op basis van een rendement- en risicoprofiel, waarbij primair is gekozen voor segmentatie naar de businessgroepen: Consumer Products Western Europe, Consumer Products International, Cheese & Butter en Ingredients. Verkopen tussen de segmenten berekent FrieslandCampina door alsof het verkopen aan derden zijn. Secundair wordt inzicht gegeven in de geografische segmentatie gebaseerd op de locatie van de activa. Activa en passiva per segment geven de situatie weer aan het eind van het jaar. Eliminaties geven de salderingen weer tussen de verschillende segmenten.

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.

Onder grond, gebouwen en installaties zijn mede opgenomen activa waarvan op basis van financial leaseovereenkomsten het economische eigendom is verworven.

Geleasede activa worden vanaf het moment van de aanvang van de lease gewaardeerd tegen de reële waarde of indien lager tegen de contante waarde van de minimale leaseverplichtingen 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 indica-

tie bestaat dat de boekwaarden van een kasstroom-genererende eenheid hoger zijn dan de toekomstige opbrengsten dan worden de activa afgewaardeerd tot de toekomstige opbrengsten.

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

Bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

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

Immateriële activa

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

Goodwill, welke voortkomt uit acquisities, wordt geactiveerd. Goodwill wordt berekend als het verschil tussen de betaalde prijs verhoogd met de bijkomende kosten en het aandeel in de reële waarde van activa en passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen ondernemingen.

Op de acquisitiedatum wordt de verkregen goodwill toegerekend aan elk kasstroomgenererend onderdeel waar de synergievoordelen van de samenvoeging worden verwacht.

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

Iedere eenheid of groep van eenheden waaraan de goodwill wordt toegerekend:

- vertegenwoordigt het laagste niveau binnen FrieslandCampina waar de goodwill wordt bewaakt voor interne managementdoeleinden; en

- is niet groter dan een primair of secundair segment van de groep, vastgesteld conform IAS 14 Gesegmenteerde informatie.

Een bijzondere waardevermindering wordt vastgesteld door middel van een beoordeling van de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid (groep van kasstroomgenererende eenheden) waarop de goodwill betrekking heeft.

Een bijzondere waardevermindering vindt plaats als de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde. In de realiseerbare waarde zijn de toekomstige verwachte kasstromen contant gemaakt naar hun huidige waarde, waarbij marktconforme discontovoeten voor belasting worden gehanteerd voor de tijdswaarde en voor de risico's van de kasstroomgenererende eenheid.

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

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

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

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

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

gefundeerd is. Zo niet, dan wordt voor de toekomst de gebruiksduur omgezet van onbepaalbaar in bepaalbaar. Computersoftware wordt opgenomen tegen kostprijs minus afschrijvingen gebaseerd op de verwachte gebruiksduur, waarbij rekening wordt gehouden met een eventuele bijzondere waardevermindering. De restwaarde van het actief en de gebruiksduur worden beoordeeld en indien nodig aangepast per einde van het boekjaar. Indien de realiseerbare waarde van computersoftware lager is dan de boekwaarde wordt een bijzondere waardevermindering toegepast. Na de waardering bij de eerste opname worden immateriële activa gewaardeerd tegen kostprijs, na aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve verliezen vanwege bijzondere waardevermindering. Intern geproduceerde immateriële activa, exclusief de geactiveerde ontwikkelingskosten, worden niet geactiveerd en de kosten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt in het jaar waarin de kosten zijn gemaakt.

Van derden verkregen licenties en intellectuele eigendommen, waaronder octrooien en merkrechten, worden geactiveerd tegen de verkrijgingprijs.

Onderzoekskosten worden in de kosten opgenomen zodra deze zich voordoen. Een immaterieel actief dat voortkomt uit ontwikkelingskosten gemaakt op een individueel project wordt slechts opgenomen indien FrieslandCampina kan aantonen dat oplevering van dit immaterieel actief technisch haalbaar is, zodat dit actief voor gebruik of verkoop beschikbaar zal zijn, dat zij van plan is dit actief op te leveren en in staat is om het te gebruiken of verkopen, dat zij kan aangeven hoe dit actief toekomstige economische voordelen zal genereren, dat dit actief met de ter beschikking staande middelen kan worden opgeleverd en dat het mogelijk is om op betrouwbare wijze de gedurende de ontwikkeling te maken kosten te bepalen. Na de eerste opname van de ontwikkelingskosten, wordt het actief opgenomen tegen kostprijs na aftrek van eventuele cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Eventueel geactiveerde kosten worden afgeschreven over de periode waarin verwachte toekomstige verkopen worden gerealiseerd vanuit het betreffende project.

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

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 vastgestelde belastingtarieven en geldende belastingwetgeving.

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

De boekwaarde van de latente belastingvorderingen wordt per balansdatum beoordeeld en verlaagd voor zover het niet waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het tijdelijke verschil geheel of gedeeltelijk kan worden verrekend. Niet-opgenomen latente belastingvorderingen worden per balansdatum herbeoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat in de toekomst fiscale winst aanwezig zal zijn waarmee deze uitgestelde vordering kan worden verrekend.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de bij wet vastgestelde belastingtarieven en geldende belastingwetgeving. De belasting over posten die direct in het eigen vermogen zijn verwerkt, worden direct in het eigen vermogen verwerkt in plaats van in de winst- en verliesrekening. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een afdwingbaar recht bestaat om belastingvorderingen te salderen met belastingverplichtingen en de uitgestelde belastingen verband houden met dezelfde belastbare entiteit en dezelfde belastingautoriteit.

Geassocieerde deelnemingen

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. De belangen van FrieslandCampina in joint ventures 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 ge-

waardeerd tegen verkrijgingprijs of lagere marktwaarde.

Voorraden

Grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingprijs op first-in, first-out basis, onder aftrek van een voorziening voor incurantheid 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.

Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen

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 ondermeer 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 disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van minimaal AA waarvan de looptijd de

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

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

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden aangepast, wordt het gedeelte van de aangepaste pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd lineair ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode, totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanpassingen van de pensioenregelingen onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, worden de resultaten in één keer ten gunste of ten laste van de exploitatierekening gebracht. De netto verplichting uit hoofde van andere lange termijn personeelsbeloningen wordt gelijk aan de toegezegde-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 toegezegde-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 tijdswaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen de discontovoet voor belasting die, indien noodzakelijk, met de specifieke risico's van de verplichting rekening houdt.

Voorzieningen in verband met reorganisatie worden

getroffen wanneer FrieslandCampina een gedetailleerd plan voor reorganisatie heeft geformaliseerd en bij betrokkenen de verwachting is gerechtvaardigd dat die reorganisatie zal worden uitgevoerd door een aanvang te maken met de uitvoering van de reorganisatie of het bekend maken van de belangrijkste aspecten. Indien verwacht wordt dat (een deel van) de voorziening wordt vergoed, wordt de vergoeding opgenomen als een afzonderlijk actief. Een dergelijke vergoeding kan bijvoorbeeld aan de orde zijn ingevolge een verzekeringscontract. De last die met een voorziening samenhangt, wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening onder aftrek van een eventuele vergoeding.

Langlopende rentedragende schulden

Langlopende rentedragende schulden 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 schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentevoetmethode. Bij de berekening van de geamortiseerde kostprijs wordt rekening gehouden met alle kosten en het eventuele agio of disagio bij uitgifte van de schuld.

Wanneer hedge accounting wordt toegepast op financiële derivaten waarmee veranderingen van de reële waarde van een langlopende rentedragende schuld worden afgedekt, wordt de betreffende schuld gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs aangepast met de waarde 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 schuld. (Eventuele) uitgiftekosten worden in mindering gebracht op het onder langlopende schulden 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 opnemen van financiële activa en passiva

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

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

Resultaatbepaling

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

Netto-omzet

Dit betreft de aan afnemers geleverde omzet, exclusief omzetbelasting, onder aftrek van verleende kortingen en dergelijke. Ontvangen exportsubsidies worden opgenomen onder de netto-omzet, waar deze onderdeel uitmaken van transacties uit normale bedrijfsvoering. Verkopen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat de belangrijkste risico's en de voordelen van het eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

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. Voorts bevatten deze de positieve valuta-omrekenverschillen op financiële activa en passiva, alsmede positieve waardeverschillen van financiële derivaten, uitgezonderd die betrekking hebben op handelsdebiteuren en handelscrediteuren. Financieringslasten bevatten rentelasten van opgenomen leningen van derden en andere rentedragende verplichtingen aan derden. Verder bevatten deze negatieve valuta-omrekenverschillen op financiële activa en passiva, alsmede negatieve waardeverschillen van financiële derivaten.

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.

Derivaten

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

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

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

opgenomen activum of passivum of aan het aan een in vreemde valuta luidende contractuele verbintenis verbonden valutarisico dan wel zijn toe te schrijven aan een verwachte toekomstige transactie.

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

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

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

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

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

Hedge accounting wordt beëindigd wanneer de looptijd van het hedge instrument vervalt of het hedge instrument wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend, dan wel niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting. Alle voordien in het vermogen verwerkte gecumuleerde waardeveranderingen van het hedge instrument blijven dan in het vermogen totdat de verwachte transactie plaatsvindt. Indien niet meer wordt verwacht dat een gehedged transactie zal plaatsvinden, wordt de netto gecumuleerde waardeverandering van het hedge instrument overgebracht naar de winst- en verliesrekening van die periode. Voor het hanteren van hedge accounting zijn formele documentatievereisten van toepassing en wordt getoetst of de afdekking gedurende de verslagperiode feitelijk effectief is geweest.

1 Segmentatie**2008**

Segmentatie naar business groep

	Consumer Products Western Europe	Consumer Products International	Cheese & Butter	Ingredients	Eliminatie en niet toe- gerekend	Totaal
Netto-omzet derden	2.994	2.500	2.489	1.372	99	9.454
Interne leveringen	733	6	276	421	- 1.436	0
Totaal netto-omzet	3.727	2.506	2.765	1.793	- 1.337	9.454
Overige bedrijfsopbrengsten	7	6	1	3	10	27
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.734	2.512	2.766	1.796	- 1.327	9.481
Bedrijfsresultaat	181	166	- 77	69	- 91	248
Financieringsbaten en -lasten en resultaat uit geassocieerde deelnemingen					- 98	- 98
Belastingen					- 15	- 15
Winst						135
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet	4,9	6,6	- 2,8	3,8		2,6
Boekwaarde activa operationele activiteiten ¹	1.603	904	1.061	917	- 79	4.406
Boekwaarde overige activa						524
						4.930
Verplichtingen uit operationele activiteiten ²	591	382	314	333	51	1.671
Overige verplichtingen						1.779
						3.450
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	67	60	41	65	9	242
Afschrijvingen gebouwen, installaties en immateriële activa	- 83	- 35	- 48	- 48	- 5	- 219
Waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	- 11	1		- 1	1	- 10
Dotatie voorzieningen en niet uitgegeven pensioenlasten	4	5	- 1	- 2	24	30
Resultaat geassocieerde deelnemingen	3	- 1	3	1		6
Geïnvesteed vermogen in geassocieerde deelnemingen	6		13	59	1	79

Het deel 'niet toegerekend' in de categorie 'Eliminatie en niet toegerekend' heeft betrekking op Corporate Centre.

Segmentatie naar geografische locatie van de activa

2008

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

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

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

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

3 Op pagina 52 is de splitsing van de netto-omzet gegeven naar afzetgebied.

Segmentatie naar business groep

	2007					
	Consumer Products Western Europe	Consumer Products International	Cheese & Butter	Ingredients	Eliminatie en niet toege- rekend	Totaal
Netto-omzet derden	2.950	2.300	2.412	1.287	59	9.008
Interne leveringen	629	8	304	422	- 1.363	0
Totaal netto-omzet	3.579	2.308	2.716	1.709	- 1.304	9.008
Overige opbrengsten	1	2	6	1	45	55
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.580	2.310	2.722	1.710	- 1.259	9.063
Bedrijfsresultaat	86	184	13	151	- 61	373
Financieringsbaten en -lasten en resultaat uit geassocieerde deelnemingen					- 49	- 49
Belastingen					- 68	- 68
Winst						256
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet	2,4	8,0	0,5	8,8		4,1
Boekwaarde activa operationele activiteiten ¹	1.769	956	1.159	934	- 75	4.743
Boekwaarde overige activa						385
						5.128
Verplichtingen uit operationele activiteiten ²	547	356	440	306	89	1.738
Overige verplichtingen						1.709
						3.447
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	88	69	63	87	7	314
Afschrijvingen gebouwen, installaties en immateriële activa	- 88	- 37	- 50	- 44	- 7	- 226
Waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	- 9	1			1	- 7
Dotatie aan voorzieningen en niet-uitgegeven pensioenlasten	29	5	3	4	51	92
Resultaat geassocieerde deelnemingen	2		4	1	- 1	6
Geïnvesteed vermogen in geassocieerde deelnemingen	5		15	52	2	74

Het deel 'niet toegerekend' in de categorie 'Eliminatie en niet toegerekend' heeft betrekking op Corporate Centre.

Segmentatie naar geografische locatie van de activa

	2007						
	Nederland	Duitsland	Rest van Europa	Azië	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden ³	4.967	1.042	1.546	1.019	434		9.008
Boekwaarde activa operationele activiteiten ¹	2.990	609	1.289	402	162	- 709	4.743
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	163	50	36	60	5		314
Afschrijvingen en waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	- 142	- 32	- 34	- 19	- 6		- 233

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

- 1 Exclusief latente belastingvorderingen, geassocieerde deelnemingen, overige financiële activa, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, liquide middelen en activa aangehouden voor verkoop.
- 2 Betreft pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen, voorzieningen, handelscrediteuren en overige schulden en derivaten.
- 3 Op pagina 52 is de splitsing van de netto-omzet gegeven naar afzetgebied.

2 Valutakoersen	2008		2007	
	31-12-2008	Gemiddeld	31-12-2007	Gemiddeld
Voornaamste gehanteerde valutakoersen ¹				
Amerikaanse dollar	1,40	1,48	1,47	1,37
Engelse pond	0,96	0,79	0,73	0,68
Hongaarse forint (per 100)	2,64	2,50	2,53	2,51
Hong Kong dollar	10,83	11,49	11,48	10,70
Indonesische rupiah (per 10.000)	1,54	1,42	1,38	1,26
Maleisische ringgit	4,83	4,90	4,87	4,71
Nigeriaanse naira (per 100)	1,93	1,75	1,74	1,72
Roemeense leu	4,02	3,68	3,58	3,33
Russische roebel (per 1.000)	4,27	3,66	3,60	3,50
Thaise baht (per 100)	0,48	0,48	0,43	0,44
Vietnamese dong (per 10.000)	2,46	2,43	2,36	2,21

3 Netto-omzet	2008		2007	
		%		%
Netto-omzet naar afzetgebied				
Nederland	2.798	30	2.638	29
Duitsland	1.482	16	1.487	17
Rest van Europa	2.630	28	2.500	28
Azië en Australië	1.355	14	1.330	15
Afrika en het Midden-Oosten	879	9	760	8
Noord- en Zuid-Amerika	310	3	293	3
	9.454	100	9.008	100

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

De netto-omzet is inclusief EUR 4 miljoen (2007: EUR 64 miljoen) aan overheidssubsidies.

Deze overheidssubsidies hebben hoofdzakelijk betrekking op export van kaas, boter, melkpoeder en op verwerking van boter. De condities zijn vervuld en de verplichtingen inzake deze subsidies zijn voldaan.

4 Overige bedrijfsopbrengsten

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

In het boekjaar zijn bedrijfsonderdelen verkocht waarop een boekwinst is gerealiseerd van EUR 7 miljoen (2007: EUR 37 miljoen). In deze transacties zijn geen activa of passiva betrokken (2007: EUR 16 miljoen activa en geen passiva).

5 Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2008		2007	
		%		%
Melk leden-melkveehouders	- 3.149	49	- 3.044	51
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	- 3.273	51	- 2.948	49
	- 6.422	100	- 5.992	100

6 Personeelskosten	2008		2007	
		%		%
Lonen en salarissen	- 638	80	- 623	80
Sociale lasten	- 97	12	- 90	12
Pensioenlasten	- 61	8	- 63	8
	- 796	100	- 776	100
Werknemers naar business groep (gemiddeld aantal fte's)		%		%
Consumer Products Western Europe	5.868	29	6.180	30
Consumer Products International	9.089	44	9.205	44
Cheese & Butter	2.603	13	2.669	13
Ingredients	2.337	11	2.013	10
Overige	671	3	707	3
	20.568	100	20.774	100

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

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)	2008		2007	
		%		%
Nederland	7.473	36	7.615	37
Duitsland	2.282	11	2.155	10
Rest van Europa	5.024	24	5.151	25
Azië	4.631	23	4.769	23
Overige	1.158	6	1.084	5
	20.568	100	20.774	100

7 Overige bedrijfslasten	2008	2007
Transportkosten	- 369	- 331
Reclame- en promotiekosten	- 339	- 320
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	- 274	- 246
Energie	- 241	- 212
Onderhouds- en reparatiekosten	- 147	- 145
Overige	- 426	- 442
	- 1.796	- 1.696

In de overige bedrijfslasten zijn ondermeer opgenomen:

- kosten voor onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe producten voor een bedrag van EUR 51 miljoen (2007: EUR 54 miljoen);
- leasekosten voor een bedrag van EUR 19 miljoen (2007: EUR 16 miljoen), welke aangemerkt worden als operationele leasekosten;
- diverse overheidssubsidies voor een bedrag van EUR 14 miljoen (2007: EUR 11 miljoen). De condities zijn vervuld en de verplichtingen inzake deze subsidies zijn voldaan;
- afwaarderingen van grond, gebouwen, installaties en software voor een bedrag van EUR 10 miljoen (2007: EUR 7 miljoen);
- het honorarium van KPMG en Deloitte voor de controle van de jaarrekening voor een bedrag van EUR 3 miljoen (2007: EUR 3 miljoen) en andere controleopdrachten EUR 1 miljoen (2007: EUR 1 miljoen) en andere niet-controle diensten EUR 3 miljoen (2007: nihil).

8 Financieringsbaten en -lasten	2008	2007
Rentebaten	6	7
Rentelasten	- 72	- 53
Lasten optie DMV Fonterra Excipients	- 34	- 11
Overige	- 4	2
	- 104	- 55

In de rentelasten is een bedrag van EUR 9 miljoen (2007: EUR 9 miljoen) opgenomen als gevolg van interne financiering tussen Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en Koninklijke FrieslandCampina N.V.

9 Belastingen	2008	2007
Specificatie belastinglasten		
Acute belasting	- 23	- 75
Latente belasting	8	7
	- 15	- 68
Specificatie latente belasting		
Grond, gebouwen en installaties	- 5	- 3
Immateriële activa	13	- 2
Uitkeringen aan personeel	- 4	- 2
Voorraden, debiteuren, schulden en voorzieningen	- 5	9
Niet-gebruikte fiscale verliezen en faciliteiten	11	2
Overige	- 2	3
	8	7
Winst voor belastingen	150	324

	2008		2007	
	Bedrag	%	Bedrag	%
Belastingdruk				
Theoretisch belastingtarief	43	29	76	23
Resultaat geassocieerde deelnemingen	- 2	- 1	- 1	
Bronbelasting op dividend	2	1	3	1
Niet aftrekbare kosten	3	2	3	1
Onbelaste baten	- 1	- 1	- 1	
Niet gewaardeerde fiscale verliezen	- 13	- 9	- 6	- 2
Desinvestering dochterondernemingen	- 6	- 4	- 2	- 1
Correctie op voorgaande jaren	- 6	- 4	1	
Overige	- 5	- 3	- 5	- 1
Effectieve belastingdruk	15	10	68	21

Het theoretisch belastingtarief is berekend door het van toepassing zijnde belastingtarief van het betreffende land te wegen met het in het betreffende land behaalde resultaat. De compensabele niet gewaardeerde verliezen bedragen ultimo 2008 EUR 118 miljoen (2007: EUR 188 miljoen).

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

	2008	2007
De executive board heeft, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, voorgesteld de winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap als volgt te bestemmen:		
Toevoeging aan de ingehouden winst	71	157
Dividenduitkering aandelen A in contanten (voormalig Friesland Foods)		19
Dividenduitkering aandelen B in contanten (voormalig Friesland Foods)		41
	71	217

Over 2008 wordt geen dividend uitgekeerd en wordt de winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap aan de reserves toegevoegd.

In 2007 werd de niet gereserveerde winst uitgekeerd. Het voor uitkering op een aandeel B beschikbare bedrag was minimaal twee keer zo groot als het voor uitkering op een aandeel A uit te keren bedrag. Het daadwerkelijk op aandelen A uit te keren bedrag was maximaal gelijk aan een bedrag berekend over het totale nominale bedrag van de aandelen A vermeerderd met het bedrag per balansdatum van de agioreserve A, tegen een percentage dat gelijk was aan het gemiddelde effectieve rendement op bepaalde staatsobligatieleningen vermeerderd met honderdvijftig (150) basispunten.

Indien het bedrag dat voor uitkering op de aandelen A beschikbaar was het hiervoor bedoelde maximum overschreed, zou het bedrag boven het maximum worden uitgekeerd op de aandelen B. Dit was het geval over 2007.

11 Aantal aandelen en winst per aandeel

	2008	2007
De winst per aandeel toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap is berekend door de aan deze aandeelhouders toe te rekenen winst van het jaar te delen door het gewogen gemiddelde van het aantal geplaatste aandelen gedurende het jaar.		
Aantal aandelen Koninklijke FrieslandCampina N.V.¹	3.702.777	3.702.777
Per aandeel van EUR 100 (in euro's)		
Winst per aandeel	19,17	58,60
Per aandeel van EUR 46 (in euro's)		
Uitbetaald dividend in het boekjaar per aandeel A (voormalig Friesland Foods)	2,62	2,39
Uitbetaald dividend in het boekjaar per aandeel B (voormalig Friesland Foods)	10,24	6,81

¹ Voor de vergelijkbaarheid is het aantal aandelen eind 2008 pro forma ook voor 2007 opgenomen.

12 Grond, gebouwen en installaties

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

					2007
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	456	964	97	15	1.532
(De-)consolidatie	15	11			26
Investerings	50	196	23		269
Desinvesteringen	- 3	- 2	- 17	- 5	- 27
Valuta-omrekenverschillen	- 4	- 10	- 2		- 16
Overboekingen	24	- 30	- 4	10	0
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop				- 1	- 1
Afschrijvingen	- 37	- 155	- 22	- 1	- 215
Waardeverminderingen	- 1	- 6			- 7
Boekwaarde einde boekjaar	500	968	75	18	1.561
Aanschafwaarde	1.045	2.740	269	71	4.125
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 545	- 1.772	- 194	- 53	- 2.564
Boekwaarde einde boekjaar	500	968	75	18	1.561

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

De boekwaarde van gebouwen, machines en installaties waarop financiële leaseovereenkomsten van toepassing zijn bedraagt EUR 22 miljoen (2007: EUR 23 miljoen).

In de boekwaarde per einde boekjaar is EUR 128 miljoen (2007: EUR 131 miljoen) aan vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering inbegrepen.

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 28 miljoen (2007: EUR 38 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in vaste bedrijfsmiddelen.

13 Immateriële activa

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

	2007			
	Goodwill	Software	Overige	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	833	25	8	866
Investerings	10	17	18	45
Valuta-omrekenverschillen	- 1			- 1
Afschrijvings		- 10	- 1	- 11
Waardeaanpassing schuld inzake put optie	27			27
Boekwaarde einde boekjaar	869	32	25	926
Aanschafwaarde	1.082	124	28	1.234
Cumulatieve afschrijvings en waardeverminderingens	- 213	- 92	- 3	- 308
Boekwaarde einde boekjaar	869	32	25	926

De afschrijving voor software bedraagt 20% per jaar en voor overige immateriële activa 5% per jaar. Voor de waardeaanpassing van de optieverplichting wordt verwezen naar noot 27.

De goodwill per kasstroomgenererende eenheid is als volgt:

	2008	2007
Western Europe	391	391
Central Europe	195	203
Duitsland	153	151
DMV Fonterra Excipients	65	76
Griekenland	22	22
Overige	24	26
	850	869

Goodwill en andere immateriële activa met een onbeperkte levensduur worden jaarlijks getest op realiseerbare waarde per kasstroomgenererende eenheid of groep van kasstroomgenererende eenheden in het vierde kwartaal of, op een ander moment wanneer sprake is van een impairment trigger. De kasstroomgenererende eenheid of groep van kasstroomgenererende eenheden zijn tenminste een niveau onder het niveau van business groepen.

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

De aannames gehanteerd bij het bepalen van de kasstromen zijn gebaseerd op actuele ervaringen en voor wat betreft de disconteringsvoeten op opgaven van gerenommeerde financiële adviseurs.

De disconteringsvoeten (in overeenstemming met IAS 36.55 voor belasting) zijn bepaald per kasstroomgenererende eenheid en bedragen 7,0% tot 14,3% (2007: 7,4% tot 12,1%).

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden is bepaald op basis van het budget 2009 en middellange termijn prognoses tot en met 2013. De kasstromen na 2013 zijn geëxtrapoleerd met een groeipercentage gelijk aan de actuele inflatiepercentages van de betreffende landen (2% tot 5%).

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. De conclusie hiervan is dat bij redelijke aanpassing van de uitgangspunten geen sprake is van een andere conclusie, uitgezonderd de kasstroomgenererende eenheid Central Europe.

Door de gevolgen van de wereldwijde kredietcrisis is de disconteringsvoet van deze kasstroom genererende eenheid toegenomen. In de gehanteerde prognoses is rekening gehouden met de negatieve effecten van de huidige recessie en herstel van de economie vanaf 2010. Dit heeft ertoe geleid dat het verschil tussen de verdisconteerde kasstromen en de boekwaarde van de betreffende kasstroomgenererende eenheid gedaald is tot EUR 6 miljoen. Een stijging van de disconteringsvoet met 100 basispunten zou een impairment van EUR 20 miljoen tot gevolg hebben, een 10% lagere groei van de omzet en bruto marge leidt tot een impairment van EUR 8 miljoen. In de eerste maanden van 2009 is de risicovrije rente in Hongarije en Roemenië gestegen met 2 tot 3 procent.

14 Geassocieerde deelnemingen	2008	2007
Boekwaarde begin boekjaar	74	22
Investerings	5	55
Desinvesterings	- 2	- 1
Valuta-omrekenverschillen	3	- 4
Resultaat	6	6
Ontvangen dividend	- 7	- 4
Boekwaarde einde boekjaar	79	74
Aandeel in resultaat	6	6
Aandeel in omzet	123	106
Aandeel in balans:		
Vaste activa	44	30
Vlottende activa	36	30
Eigen vermogen	27	21
Langlopende verplichtingen	20	11
Kortlopende verplichtingen	34	27

Voor de namen van de geassocieerde deelnemingen zie de lijst op pagina 83 van de belangrijkste dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen.

15 Overige financiële activa	2008	2007
Effecten en verstrekte leningen	37	12
Langlopende vorderingen	10	19
	47	31

De verstrekte leningen hebben betrekking op een lening aan de joint venture Great Ocean Ingredients Pty, een lening aan een minderheidsaandeelhouder en leningen aan overige derde partijen. De gemiddelde rentevergoeding van de leningen is ultimo 2008 5,5% (2007: 3,7%).

16 Voorraden	2008	2007
Grond- en hulpstoffen	250	312
Gereed product en handelsgoederen	710	791
	960	1.103

Van de voorraad gereed product en handelsgoederen is EUR 223 miljoen (2007: EUR 60 miljoen) gewaardeerd tegen lagere marktwaarde.

17 Handelsdebiteuren en overige vorderingen	2008	2007
Handelsdebiteuren	893	978
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren	- 18	- 24
Overige vorderingen	80	79
	955	1.033
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	76	88
	1.031	1.121
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren		
Begin boekjaar	- 24	- 24
Valuta-omrekenverschillen	1	
Toevoegingen ten laste van de winst- en verliesrekening	- 3	- 3
Vrijgevallen ten gunste van de winst- en verliesrekening	2	1
Afboeking handelsdebiteuren	6	1
Ontvangen op reeds afgeboekte handelsdebiteuren		1
Einde boekjaar	- 18	- 24
Overschrijding betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen		
Binnen betalingstermijn	782	833
Overschrijding minder dan 3 maanden	159	190
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	6	7
Overschrijding meer dan 6 maanden	8	3
	955	1.033

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

FrieslandCampina heeft met betrekking tot handelsdebiteuren onderpanden geaccepteerd, die kunnen worden verzilverd, verkocht of herverpand. De reële waarde van deze onderpanden bedraagt EUR 12 miljoen (2007: EUR 14 miljoen).

18 Liquide middelen	2008	2007
Deposito's	50	26
Overige liquide middelen	130	132
	180	158

Liquide middelen tot een bedrag van EUR 50 miljoen (2007: EUR 35 miljoen) staan niet ter vrije beschikking van de vennootschap. Dit betreft EUR 50 miljoen deposito's.

19 Activa en passiva aangehouden voor verkoop	2008	2007
Activa aangehouden voor verkoop betreffen grond en gebouwen en installaties voor EUR 54 miljoen (2007: EUR 17 miljoen) en vlottende activa voor EUR 19 miljoen (2007: EUR 7 miljoen). De passiva aangehouden voor verkoop betreffen langlopende en kortlopende verplichtingen. De verkoop van deze activa en passiva zal binnen een jaar plaatsvinden.		
Om de fusie tussen Friesland Foods en Campina doorgang te laten vinden heeft de Europese Commissie voorwaarden gesteld. Dientengevolge is besloten dat de Friesland Foods Fresh activiteiten en een gedeelte van de kaasactiviteiten van Campina Holland Cheese worden afgestoten. De activa en passiva van deze activiteiten zijn opgenomen onder activa en passiva aangehouden voor verkoop. In 2007 zijn activa en passiva aangehouden voor verkoop als gevolg van reorganisatie en doordat een bedrijfsonderdeel niet langer in de strategie van de onderneming past. Deze activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of indien deze lager is tegen de opbrengstwaarde op basis van taxatierapporten.		
Activa aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar	24	25
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	51	1
Toevoeging vlottende activa	17	6
Desinvesteringen	- 20	- 9
Terugneming waardeverminderingen	1	1
Einde boekjaar	73	24

20 Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen**2008****2007**

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 dekkinggraad van minimaal 115% (de ratio van de waarde van de belegde middelen en van de pensioenverplichtingen berekend volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract).

Eind 2008 bedroeg de dekkinggraad van de bij de verzekeringsmaatschappij ondergebrachte pensioenregeling 115 % (2007: 125%), waardoor de contractuele verplichting jegens de verzekeringsmaatschappij werd nagekomen.

In 2007 is een gedeelte van de bij de verzekeringsmaatschappij ondergebrachte pensioenverplichtingen (nagenoeg alle gepensioneerden en slapers van de Nederlandse ex-Friesland Foods organisatie) op een dusdanige wijze aan een andere verzekeringsmaatschappij overgedragen, dat er geen enkele verplichting meer op de vennootschap rust en dientengevolge deze pensioenverplichtingen niet meer op de balans verantwoord worden. Op grond van de bepalingen van IAS 19 is in dit geval sprake van een beëindiging van de pensioenregeling voor deze specifieke groep verzekerden, hetgeen in 2007 heeft geleid tot een afboeking van de nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren en een gedeelte van de nog niet verwerkte actuariële resultaten. Omdat inzake deze overdracht in 2007 op onderdelen is uitgegaan van schattingen, is in 2008 bij het beschikbaar komen van de definitieve gegevens een last verantwoord van EUR 5 miljoen.

Ultimo 2008 zijn de pensioenverplichtingen van actieve deelnemers betrokken bij de verkoop van bedrijfsonderdelen premievrij gemaakt, hetgeen heeft geresulteerd in een eenmalige bate van EUR 6 miljoen.

In 2008 is een indexatiekoopsom van EUR 14 miljoen voldaan aan het pensioenfonds Campina, die als eenmalige last met betrekking tot verstreken dienstjaren is verantwoord.

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

Veronderstellingen

Discontovoet	5,5 - 5,7%	5,3 - 5,5%
Leeftijdsafhankelijke salarisstijgingen	0,0 - 1,4%	0,0 - 2,0%
Looninflatie	2,3%	2,5 - 2,7%
Prijsinflatie	1,8%	2,0 - 2,2%
Indexatie		
- actieven	2,3%	2,5 - 2,7%
- inactieven en gepensioneerden	0,0 - 1,8%	0,0 - 2,2%
Stijging franchise	1,8%	2,0 - 2,2%
Verwachte opbrengst beleggingen in het boekjaar	6,1 - 6,2%	5,2 - 5,5%
Verwachte opbrengst beleggingen in het volgende boekjaar	5,4 - 5,7%	6,1 - 6,2%

Specificatie nog te betalen pensioenkosten ultimo boekjaar

Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken	1.862	1.876
Marktwaarde van de beleggingen	1.569	1.863
	293	13
Nog niet verwerkte actuariële resultaten einde boekjaar	- 115	189
Nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren	- 17	- 18
	161	184

Verloop van de post nog te betalen pensioenkosten

Begin boekjaar	184	181
Consolidatie	1	
Jaarlast uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	43	49
Betaalde premies	- 65	- 44
Valuta-omrekenverschillen	- 2	- 2
	161	184
Gerubriceerd onder vaste activa	20	3
Gerubriceerd onder aangehouden voor verkoop	- 3	
	178	187

	2008	2007
Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken		
Begin boekjaar	1.876	2.859
Consolidatie	1	
Toename contante waarde toegekende aanspraken	46	57
Kosten verstreken dienstjaren	15	
Rente	100	119
Uitkeringen	- 65	- 103
Valuta-omrekenverschillen	- 2	- 2
Overdracht pensioenverplichtingen		- 717
Premievrij maken in verband met verkoop	- 6	
Actuarieel resultaat	- 103	- 337
Einde boekjaar	1.862	1.876
Gefinancierde pensioenaanspraken		
Nog niet gefinancierde pensioenaanspraken	1.676	1.697
Einde boekjaar	1.862	1.876
Ontwikkeling van de marktwaarde van de beleggingen		
Begin boekjaar	1.863	2.648
Verwachte opbrengst beleggingen	115	128
Ontvangen premies	65	44
Uitkeringen	- 65	- 103
Overdracht pensioenverplichtingen, koopsommen	- 4	- 791
Actuarieel resultaat	- 405	- 63
Einde boekjaar	1.569	1.863
Nog niet verwerkte actuariële resultaten		
Begin boekjaar	189	25
Contante waarde toegekende pensioenaanspraken	103	337
Beleggingen	- 405	- 63
Realisatie	- 3	- 1
Vrijval in verband met overdracht pensioenverplichtingen	1	- 109
Einde boekjaar	- 115	189
Nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren		
Begin boekjaar	18	54
Afschrijving	- 1	- 4
Afboeking in verband met overdracht pensioenverplichtingen		- 32
Einde boekjaar	17	18
Pensioenlasten opgenomen in de winst- en verliesrekening		
Toename contante waarde van toegekende aanspraken	46	57
Kosten verstreken dienstjaren	15	
Rente	100	119
Verwachte opbrengst beleggingen	- 115	- 128
Afschrijving kosten verstreken dienstjaren	1	4
Realisatie actuariële resultaten	- 3	- 1
Resultaat overdracht pensioenverplichtingen	5	- 2
Premievrij maken in verband met verkoop	- 6	
In de winst- en verliesrekening opgenomen last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op IAS 19 basis	43	49
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen en premies		
bedrijfstakpensioenregelingen	23	24
Aandeel werknemers in pensioenlasten	- 5	- 10
	61	63

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-bijdrageregelingen. De premies zullen als gevolg van de situatie op de financiële markten de komende jaren mogelijk op een hoger niveau liggen.

De onderneming verwacht in 2009 EUR 63 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen.

	2008	2007
Belangrijkste beleggingscategorieën in percentage van de marktwaarde van de totale beleggingen:	%	%
Aandelen	32	44
Vastrentende waarden	61	49
Onroerend goed	3	3
Overige	4	4

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

Meerjarenoverzicht

Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken	1.862	1.876
Marktwaarde van de beleggingen	1.569	1.863
Onderdekking	293	13
Actuarieel resultaat op toegekende pensioenaanspraken (overschot)	103	337
Actuarieel resultaat op beleggingen (tekort)	- 405	- 63

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

Overgangsverplichting

Bij de overgang per 1-1-2007 van Campina naar IFRS waren er geen verschillen in de posten 'contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken', 'marktwaarde van de beleggingen' en 'nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren'. De eind 2006 opgenomen nog niet verwerkte actuariële resultaten ad EUR 28 miljoen zijn in het kader van de overgang naar IFRS ten laste van het eigen vermogen gebracht.

21 Latente belastingvorderingen en -schulden

	2008	2007
Activa per soort tijdelijk verschil		
Grond, gebouwen en installaties	5	6
Immateriële activa	38	21
Personeelsvergoedingen	21	15
Voorraden, debiteuren, derivaten, schulden en voorzieningen	12	16
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	101	91
	177	149
Passiva per soort tijdelijk verschil		
Grond, gebouwen en installaties	40	37
Immateriële activa	29	26
Personeelsvergoedingen	18	8
Voorraden, debiteuren, derivaten, schulden en voorzieningen	6	11
Overige	11	46
	104	128
Nettovordering	73	21
In de balans als volgt opgenomen		
Latente belastingvorderingen	113	64
Latente belastingsschulden	40	43
Nettovordering	73	21

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

22 Voorzieningen	2008			2007		
	Reorganisatie- kosten	Overige voorzieningen	Totaal	Reorganisatie- kosten	Overige voorzieningen	Totaal
Begin boekjaar	31	23	54	12	13	25
Toevoegingen ten laste van de winst- en verliesrekening	8	2	10	30	15	45
Vrijgevallen ten gunste van de winst- en verliesrekening	- 8	- 15	- 23	- 1	- 1	- 2
Onttrekkingen	- 19	- 1	- 20	- 10	- 4	- 14
Einde boekjaar	12	9	21	31	23	54
Langlopende voorzieningen	7	4	11	10	8	18
Kortlopende voorzieningen	5	5	10	21	15	36
	12	9	21	31	23	54

Reorganisatiekosten

De voorzieningen reorganisatiekosten zullen resulteren in toekomstige uitgaande kasstromen. Omdat de contante waarde niet materieel afwijkt worden deze voorzieningen tegen de nominale waarde opgenomen. De voorzieningen reorganisatiekosten betreffen een aantal projecten voornamelijk inzake beëindiging huurcontracten van locaties vanwege de fusie en centrale stafdiensten.

In 2007 hadden de voorzieningen reorganisatiekosten voornamelijk betrekking op de locaties Groningen en Heiloo, de centrale stafdiensten en de transportactiviteiten van Campina in Nederland.

Overige voorzieningen

Deze voorzieningen zijn gevormd voor verplichtingen waarvan de omvang of de kans op daadwerkelijk voorkomen op balansdatum onzeker is. Het tijdstip van de uitgaande kasstroom van deze voorzieningen is onzeker. Deze voorzieningen worden tegen de nominale waarde opgenomen, omdat de contante waarde niet materieel afwijkt. De langlopende voorzieningen hebben overwegend een middellang termijn karakter. In de overige voorzieningen is een bedrag van EUR 1 miljoen (2007: EUR 5 miljoen) begrepen inzake verlieslatende contracten.

23 Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Deze lening dient ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De rentevergoeding bedraagt ultimo 2008 5,0% (2007: 5,0%)

24 Langlopende rentedragende schulden	2008				
	Schulden aan institutionele beleggers	Schulden aan syndicaat krediet- instellingen	Overige schulden aan krediet- instellingen	Overige schulden	Totaal
Begin boekjaar	149	250	2	31	432
Verstrekkings			16	3	19
Aflossingen			- 1	- 7	- 8
Naar/van kortlopende verplichtingen aan financiers		100		- 1	99
Valuta-omrekenverschillen				- 1	- 1
Aanpassing vanwege rente/valutaswap	19				19
Einde boekjaar	168	350	17	25	560
Aflossingsschema en rentepercentages		2010 - 2013	Na 2013	Totaal aflossing	Rente % ultimo
Schulden aan institutionele beleggers		168		168	4,1
Schulden aan syndicaat kredietinstellingen		350		350	3,3
Overige schulden aan kredietinstellingen		17		17	4,0
Overige schulden		15	10	25	5,9
Totaal		550	10	560	3,7

	Schulden aan				2007
	Schulden aan institutionele beleggers	syndicaat kredietinstellingen	Overige schulden aan kredietinstellingen	Overige schulden	Totaal
Begin boekjaar	162	249	12	11	434
(De-) consolidatie			2		2
Verstrekkingsen			12	28	40
Aflossingen			- 4	- 7	- 11
Naar/van kortlopende verplichtingen aan financiers			- 8	- 1	- 9
Amortisatie emissiekosten		1			1
Aanpassing vanwege rente/valutaswap	- 13		- 12		- 25
Einde boekjaar	149	250	2	31	432
Aflossingsschema en rentepercentages		2009 - 2012	Na 2012	Totaal aflossing	Rente % ultimo
Schulden aan institutionele beleggers		70	79	149	4,7
Schulden aan syndicaat kredietinstellingen		250		250	3,0
Overige schulden aan kredietinstellingen		2		2	4,0
Overige schulden		19	12	31	5,8
Totaal		341	91	432	3,8

De schulden aan institutionele beleggers bestaan uit onderhandse leningen ten bedrage van USD 213 miljoen.

Deze leningen zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, gecorrigeerd met de waarde van de voor de lening gesloten reële waardeafdekking.

De schulden aan het syndicaat van kredietinstellingen zijn onderdeel van een gecommiteerde multi currency kredietfaciliteit van EUR 550 miljoen. Deze faciliteit loopt af in 2010.

De belangrijkste voorwaarden met betrekking tot zowel de onderhandse leningen als de kredietfaciliteit zijn:

- de ratio nettoschuld ten opzichte van het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen plus dividend deelnemingen en exclusief bijzondere baten en lasten mag niet groter zijn dan 3,5 : 1
- de ratio bedrijfsresultaat voor afschrijvingen plus dividend deelnemingen en exclusief bijzondere baten en lasten ten opzichte van de rente moet tenminste 3,5 : 1 bedragen.

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

Door middel van een cross currency interest rate swap zijn de USD aflossings- en rentebetalingverplichtingen van de schulden aan institutionele beleggers omgezet in EUR verplichtingen en is de vaste rente omgezet in variabele rente. De USD leningen van 213 miljoen zijn door middel van bovengenoemde swap gefixeerd op EUR 181 miljoen. De variabele rentevergoeding is gelijk aan 6 maands Euribor plus een marge.

De rentevergoeding op schulden aan het syndicaat van kredietinstellingen is middels een tweetal swaps effectief gefixeerd binnen bandbreedte tussen 2,9% en 3,4%. Binnen deze bandbreedte varieert de rentevergoeding uitsluitend met de ratio nettoschuld ten opzichte van het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen plus dividend deelnemingen en exclusief bijzondere baten en lasten.

Financiële leaseverplichtingen	2008	2007
Totaal verschuldigde leasetermijnen	34	34
Contante waarde leasetermijnen	24	23
Opgenomen onder 'Schulden aan financiers'	- 3	- 2
	21	21

Het bedrag ultimo boekjaar is opgenomen in 'Overige schulden'. In de jaren 2010 tot 2013 wordt EUR 11 miljoen en na 2013 wordt EUR 11 miljoen afgelost. De gemiddelde rentevergoeding over deze schulden bedraagt ultimo 2008 6,2% (2007: 5,8%).

In de verschuldigde leasetermijnen is in 2008 ten bedrage van EUR 24 miljoen (contante waarde EUR 16 miljoen) een samenwerkingsovereenkomst opgenomen met een derde partij voor de veredeling, opslag en verpakking van kaas. Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 2015.

25 Overige langlopende schulden**2008** 2007

De overige langlopende schulden betreffen een schuld inzake put optie met betrekking DMV Fonterra Excipients GmbH & Co. KG. Voor toelichting op de schuld inzake put optie zie 'Handelscrediteuren en overige schulden'.

Begin boekjaar	96	66
Toevoeging rente	5	3
Waardewijziging verwerkt via goodwill	- 14	27
Overboeking naar kortlopende schulden	- 87	
Einde boekjaar	0	96

26 Schulden aan financiers**2008** 2007

Kortlopende deel van de langlopende rentedragende schulden	1	10
Rekening courant banken	683	630
	684	640

Onder 'Rekening courant banken' is ultimo 2008 een bedrag van EUR 115 miljoen opgenomen dat kortlopend is getrokken op de onder 'Langlopende rentedragende schulden' genoemde gecommiteerde multicurrency kredietfaciliteit en EUR 315 miljoen op een gecommiteerde multicurrency kredietfaciliteit met een looptijd tot in het vierde kwartaal 2009.

Het overig deel van 'Rekening courant banken' heeft overwegend betrekking op ongecommiteerde kredietfaciliteiten bij banken. Hieronder zijn tevens van niet-bankiers opgenomen kasgeldleningen begrepen. De gemiddelde rentevergoeding over de schuld ultimo 2008 bedraagt 4,5% (2007: 4,7%).

27 Handelscrediteuren en overige schulden**2008** 2007

Schulden aan ledenmelkveehouders	355	478
Handelscrediteuren	588	609
Schulden terzake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	37	32
Schuld inzake put optie	87	
Overige schulden	346	347
	1.413	1.466

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

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

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening heeft het management van de onderneming geen enkele indicatie dat de joint venture partner gebruik zou willen maken van het optierecht.

28 Schuld aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De schuld aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. dient ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

29 Zekerheden

Voor langlopende rentedragende schulden en kortlopende schulden aan financiers zijn geen zakelijke zekerheden gesteld, anders dan vermeld onder financiële lease verplichtingen.

30 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

	2008			2008
	2009	2010 - 2013	Na 2013	Totaal
Garanties ten behoeve van derden	6	11	13	30
Leaseverplichtingen	16	33	2	51
Huurverplichtingen	17	38	24	79
Aankoopverplichtingen vaste activa	28			28
Overige verplichtingen	1			1
	68	82	39	189

	2007			2007
	2008	2009 - 2012	Na 2012	Totaal
Garanties ten behoeve van derden	33	24	4	61
Leaseverplichtingen	22	37	5	64
Huurverplichtingen	12	24	21	57
Aankoopverplichtingen vaste activa	38			38
Overige verplichtingen	5	5	2	12
	110	90	32	232

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

Een derde partij heeft van FrieslandCampina, onder bepaalde voorwaarden, het recht verworven indirect 4% van de aandelen in PT Frisian Flag Indonesia te verwerven in de periode van 2007 tot en met 2011 en een aanvullende indirecte 4% in de periode van 2012 tot en met 2015. In 2008 en 2007 is geen gebruik gemaakt van de optie.

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

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

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

De melk wordt beschikbaar gesteld via een onafhankelijke stichting. De verplichting wordt effectief na het in werking treden van de onafhankelijke stichting, uiterlijk op 1 juli 2009. De prijs voor de melk is de gegarandeerde melkprijs (welke de FrieslandCampina betaalt voor melk geleverd door haar ledenmelkveehouders) 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 ledenmelkveehouders met een melkvolume van 1,2 miljard kilogram FrieslandCampina hebben verlaten of totdat de verplichtingen zijn ingetrokken door Europese Commissie op basis van haar overtuiging dat er voldoende Nederlandse boerderijmelk beschikbaar is voor voornoemde kopers.

Vorderingen en schulden in andere valuta dan de lokale valuta	2008		2007	
	Vorderingen en liquide middelen	Schulden	Vorderingen en liquide middelen	Schulden
Amerikaanse dollar	41	54	16	44
Euro	11	70	5	14
Hongaarse forint	8	1	4	
Engelse pond	5	1	5	
Nieuw-Zeelandse dollar	3	15		

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

Renteopbouw van de financiële schulden	2008		2007	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Vast percentage	611	1.000	592	942
Variabel percentage	1.063	674	909	559
	1.674	1.674	1.501	1.501

Afdekkingactiviteiten	2008		2007	
	Contract-volume ultimo	Reële waarde ultimo	Contractvolume ultimo	Reële waarde ultimo
Reële waardeafdekking				
Cross currency interest rate swaps	181	- 12	181	- 31
Kasstroom afdekking				
Renteswaps voor fixering van rente op langlopende schulden	750	- 36	300	11
Overige derivaten geactiveerd	46	3	96	7
Overige derivaten gepassiveerd	140	- 11	15	
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast				
Geactiveerd	67	5	609	6
Gepassiveerd	53		11	
		Reële waarde ultimo		Reële waarde ultimo
Totaal derivaten		8		24
Geactiveerd		8		24
Gepassiveerd		59		31

Reële waardeafdekking

FrieslandCampina heeft cross currency interest rate swaps afgesloten voor leningen van USD 213 miljoen waardoor de USD aflossings- en rentebetalingen van de schulden aan institutionele beleggers zijn omgezet in EUR verplichtingen en de vaste rente is omgezet in variabele rente.

Kasstroom afdekking

De renteswaps zijn afgesloten om de variabele renteverplichtingen op de langlopende schulden om te zetten in vaste renteverplichtingen.

De overige geactiveerde derivaten betreffen de afdekking van verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van exportopbrengsten voor een bedrag van USD 227 miljoen (2007: USD 134 miljoen) en uit hoofde van importbetalingen voor een bedrag van HKD 264 miljoen (2007: HKD 223 miljoen).

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

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

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

Vervalschema derivaten	2008			2007		
	2009	2010 - 2013	Contract- volume ultimo Na 2013	2008	2009 - 2012	Contractvolume ultimo Na 2012
Reële waardeafdekking						
Cross currency interest rate swaps		181			86	95
Kasstromen afdekking						
Renteswaps voor fixering van rente op langlopende schulden	50	700		50	250	
Overige derivaten geactiveerd	46			96		
Overige derivaten gepassiveerd	140			15		
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast						
Geactiveerd	67			109	500	
Gepassiveerd	53			11		

Derivaten met betrekking tot valutarisico's	Ultimo 2008		Ultimo 2007	
	Vooruitgekochte valuta EUR	Vooruitverkochte vreemde valuta	Vooruitgekochte valuta EUR	Vooruitverkochte vreemde valuta
Contractvolumes				
Amerikaanse dollar	258	365	178	251
Japanse yen	2	211	2	363
Hong Kong dollar	23	264	21	223
Engelse pond	27	23	54	37
	310		255	

Derivaten voor afdekking van rente- en valutarisico van langlopende rentedragende schulden	2008	2007
Contractvolume in EUR		
Euro	750	800
Amerikaanse dollar	181	181

33 Financieel risicomanagement: doelstellingen en beleid

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 schuld waaronder langlopende rentedragende schulden en schulden aan financiers alsmede uit eigen vermogen in de vorm van eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap, waaronder ledenobligatieleningen en perpetuele obligatielening en uit minderheidsbelangen.

Beheersing financiële risico's

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 geen handel in financiële instrumenten plaats te laten vinden. 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

2008

2007

Aangezien FrieslandCampina bedrijfsactiviteiten ontplooit in verschillende landen in de wereld, is een aanzienlijk deel van haar activa, passiva en resultaten gevoelig voor valutaschommelingen. Het geformuleerde concernbeleid voor het beheersen van transactierisico's heeft als doel de gevoeligheid van de resultaten voor wisselkoersschommelingen te beperken. Transactierisico's worden in principe afgedekt. Vanwege specifieke product- en marktomstandigheden kan hiervan worden afgeweken. De koersrisico's, voortvloeiende uit investeringen in buitenlandse dochterondernemingen en deelnemingen worden niet afgedekt. Door dochterondernemingen in het buitenland zoveel mogelijk te financieren in lokale valuta van het betreffende land wordt het risico voortkomend uit de valutaire 'mismatch' tussen activa en passiva beperkt. De solvabiliteitseis die FrieslandCampina aan buitenlandse dochterondernemingen stelt, brengt echter een zeker valutakoersrisico met zich mee.

Gevoeligheid valutaschommelingen

FrieslandCampina is hoofdzakelijk gevoelig voor koersschommelingen van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro. 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 overige componenten 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.

Invloed op:

Winst voor belasting	- 1	- 3
Eigen vermogenscomponent reserve inzake kasstroomafdekkingen	- 18	- 10

Bij 10% verzwakking van de koers van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro zijn bovenstaande bedragen voor 2008 respectievelijk EUR + 1 miljoen en EUR + 15 miljoen. De invloed op de winst uit voorgezette bedrijfsactiviteiten betreft voornamelijk vorderingen, liquide middelen en schulden. De invloed op de eigen vermogenscomponent 'Reserve inzake kasstroomafdekkingen' betreft de waardering van derivaten voor kasstroomafdekkingen.

Renterisico

Renterisicobeheersing heeft tot doel het limiteren van de invloed van fluctuaties in de rentevoet op de resultaten en het zoveel mogelijk beperken van de rentekosten. Rentederivaten worden gebruikt om de leningenportefeuille aan te laten sluiten bij het beoogde renterisicoprofiel.

Gevoeligheidsanalyse schommeling rentetarieven

Onderstaande gevoeligheidsanalyse is uitgevoerd gebaseerd op de invloed van rentetarieven op derivaten en overige financiële instrumenten per jaareinde. Voor liquide middelen en schulden 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.

Invloed op:

Winst voor belasting	2	2
----------------------	---	---

De invloed wordt veroorzaakt door financiële instrumenten met variabele rentetarieven.

Liquiditeitsrisico

Het is het doel van FrieslandCampina om een balans te behouden tussen de continuïteit en de flexibiliteit van haar financiering door het gebruik van verscheidene financiële instrumenten. De totale nettoschuld dient in overwegende mate gedekt te zijn door lange termijn leningen en toegezegde gecommiteerde kredietfaciliteiten. Ultimo 2008 is deze dekking volledig. FrieslandCampina beheerst haar liquiditeitsrisico vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommiteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 1.050 miljoen (2007: EUR 550 miljoen), die zullen aflopen in het laatste kwartaal van 2009 en in het tweede kwartaal van 2010. Van deze faciliteiten is eind 2008 EUR 270 miljoen (2007: EUR 210 miljoen) niet benut.

Kredietrisico

FrieslandCampina is blootgesteld aan kredietrisico met betrekking tot haar handelsvorderingen, liquide middelen en derivaten. Kredietrisico wordt beheerd door het systematisch monitoren van de kredietwaardigheid van afnemers en financiële tegenpartijen. De afnemers van FrieslandCampina bestaan in het algemeen uit gerespecteerde partijen met wie een langdurige relatie wordt onderhouden. De kredietpositie van afnemers die als minder kredietwaardig worden beschouwd of die onderhevig zijn aan politieke transferrisico's wordt afgedekt door documentair krediet of door kredietverzekering conform het risicomangementbeleid 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.

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

34 Acquisities

	2008	2007
Reële waarde verworven netto-vermogenswaarde		
Deelneming Satro GmbH		22
Merksnaam Satro		2
Klantenbestand Satro		17
		41
Goodwill	2	10
Investering in geassocieerde deelneming Betagen Holding Ltd.		53
Investering in overige geassocieerde deelnemingen	5	4
	7	108
Kasstroom op acquisities is als volgt:		
Kasbetalingen	- 7	- 108

Op 2 juli 2007 heeft FrieslandCampina 50% belang verworven in Betagen Holding Ltd. gevestigd in Hong Kong. Betagen produceert en verkoopt met name consumptiezuivelproducten via haar dochtermaatschappijen in Thailand.

Per 31 december 2007 heeft FrieslandCampina het in Lippstadt in Duitsland gevestigde Satro GmbH voor 100% geacquireerd via overname van de aandelen. Satro GmbH produceert en verkoopt zuivelingsrediënten. Door combinatie van de activiteiten van Satro met de foods systems business van de business groep Ingredients ontstaat meer schaalgrootte, een sterkere marktpositie en zullen synergiën bereikt worden.

FrieslandCampina heeft in maart 2007 de resterende 50% van de aandelen in de joint venture in Vietnam verworven. Vervolgens is de naam gewijzigd in Campina Vietnam Co. Ltd. Zowel in 2008 als ook in 2007 is kapitaal gestort in de in 2007 opgerichte joint venture Great Ocean Ingredients Pty Limited, Allansford, Victoria Australia.

	Waarde voor acquisitie	Reële waarde aanpassing	Waarde na acquisitie
Specificatie investering Satro GmbH			
Grond, gebouwen en installaties	13	13	26
Immateriële activa		19	19
Voorraden	15		15
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	17		17
Liquide middelen	1		1
Latente belastingschulden		- 9	- 9
Overige langlopende schulden	- 2		- 2
Handelscrediteuren en overige schulden	- 26		- 26
Netto identificeerbare activa en passiva	18	23	41

Bij bepaling van de waarde van het klantenbestand en de merksnaam is een disconteringsvoet gehanteerd van 10,1% (na belasting). De goodwill betaald voor de acquisitie van Satro is hoofdzakelijk toe te rekenen aan de beoogde synergie-effecten en toegang tot specifieke markten.

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

	2008						
	Aandelen- kapitaal en Agioreserve	Reserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Totaal
Begin boekjaar	556	13	- 16	899	130		1.582
Begin boekjaar agioreserve	19						19
Totaal begin boekjaar	575	13	- 16	899	130		1.601
Aanpassing pro forma resultaat 2007 ¹				- 41			- 41
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen		- 33					- 33
Waardewijziging kasstroomafdekkingen verwerkt in winst- en verliesrekening		- 7					- 7
Belasting inzake vergoeding perpetuele obligatielening en ledenobligatieleningen				3			3
Valuta-omrekenverschillen			- 35				- 35
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen		- 40	- 35	3			- 72
Winst boekjaar ²				88	9	12	109
Totaal verwerkte baten en lasten		- 40	- 35	91	9	12	37
Uitbetaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap				- 60			- 60
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatielening					- 9		- 9
Reservering op naam dit boekjaar						25	25
Uitgifte ledenobligaties uit algemene reserve ³				- 298		298	0
Uitgifte ledenobligaties uit algemene reserve ⁴				- 177		177	0
Conversie certificaten aandelen B in ledenobligaties en contante vergoeding ⁵	- 186			- 258		287	- 157
Conversie certificaten aandelen B in leden-obligaties en contante vergoeding agio ⁵	- 19			19			0
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen				- 1			- 1
Einde boekjaar	370	- 27	- 51	174	130	799	1.395

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

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

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

4 De uitgifte aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. van ledenobligaties correspondeert met het aantal aan ex Campina leden bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. uitstaande ledencertificaten.

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

2007

	Aandelen- kapitaal en Agioreserve	Reserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Totaal
Begin boekjaar	494	12	13	727	129		1.375
Begin boekjaar agioreserve	81						81
Totaal begin boekjaar	575	12	13	727	129		1.456
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen		7					7
Waardewijziging kasstroomafdekkingen verwerkt in winst- en verliesrekening		- 6					- 6
Afschrijving uitgiftekosten					1		1
Valuta-omrekenverschillen			- 29				- 29
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen		1	- 29		1		- 27
Winst boekjaar				217	9		226
Totaal verwerkte baten en lasten		1	- 29	217	10		199
Uitbetaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap				- 45			- 45
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatielening					- 9		- 9
Omwisseling agioreserve A	- 62						- 62
Uitgifte aandelen A ten laste van agioreserve A	62						62
Einde boekjaar	575	13	- 16	899	130		1.601

Reserve inzake kasstroomafdekkingen

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

Reserve valuta-omrekenverschillen

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

Ingehouden winst

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

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

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

Perpetuele obligatielening

In 2003 is een 7,125% perpetuele cumulatieve achtergestelde obligatielening van nominaal EUR 125 miljoen geplaatst. Het effectieve rentepercentage is 7,33%, gebaseerd op amortisatie van emissiekosten en ontvangen agio. De rente wordt als winst toe te rekenen aan 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 ledenobligatielening die geplaatst is bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is qua bedrag gelijk aan de door de zuivelcoöperatie aan haar leden verstrekte ledencertificaten.

	2008		
	Nominaal	Rente	Totaal
Opbouw ledenobligaties			
Ledenobligaties ledenmelkveehouders	330	12	342
Ledenobligaties ledenmelkveehouders reservering op naam dit boekjaar	25		25
Totaal ledenobligaties ledenmelkveehouders	355	12	367
Ledenobligaties Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	432		432
	787	12	799

36 Bezoldiging raad van commissarissen en executive board

	2008	2007
Raad van commissarissen		
Korte termijn beloningen	1,4	1,4
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	0,4	
	1,8	1,4
Executive board		
Korte termijn personeelsbeloningen	4,2	4,5
Lange termijn personeelsbeloningen	1,6	1,6
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	1,1	3,8
Pensioenregelingen	0,6	0,6
	7,5	10,5

37 Gebeurtenissen na balansdatum

In februari 2009 heeft FrieslandCampina met Unilever overeenstemming bereikt over de verkoop van de ijsactiviteiten in Roemenië. De verkoop is onder voorbehoud van goedkeuring door de Roemeense Mededingingsautoriteit.

Met Arla Foods uit Denemarken is in maart 2009 een principe overeenkomst bereikt over de verkoop van de activiteiten van Friesland Foods Fresh in Nijkerk.

Naar verwachting zullen de verkopen geen materieel effect hebben op het resultaat van 2009.

38 Aansluiting met voorgaande jaarverslagen

Campina heeft haar jaarrekening voor alle perioden tot 31 December 2007 opgemaakt in overeenstemming met Nederlandse grondslagen voor waardering en resultaatbepaling (Dutch GAAP), zoals ondermeer vastgelegd in Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. In deze eerste jaarrekening van FrieslandCampina wordt inzicht gegeven in de gevolgen van de overgang naar IFRS voor Campina. Ten behoeve van deze overgang is een transitiedatum van 1 januari 2007 gehanteerd, om daarmee te waarborgen dat de vergelijkende cijfers over 2007 in overeenstemming zijn met IFRS.

In 2008 is een aantal activiteiten en financiële posities van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. overgedragen aan Koninklijke FrieslandCampina N.V. en aan een van diens groepsmaatschappijen. De vergelijkende cijfers over 2007 zijn ten behoeve van de vergelijkbaarheid pro forma opgesteld als had deze transactie voor 1 januari 2007 plaatsgevonden.

De hierna opgenomen cijfers van Campina BV volgens Dutch GAAP komen niet geheel overeen met de door Campina gepubliceerde jaarrekening over 2007, omdat de gepubliceerde jaarrekening betrekking had op de Zuivelcoöperatie Campina u.a.

Toegepaste vrijstellingen

IFRS 1 staat een eerste toepasser van IFRS toe om bepaalde vrijstellingen op de retrospectieve toepassing van andere IFRSs (zoals deze van kracht zijn op 31 december 2007) toe te passen in haar eerste IFRS jaarrekening. Campina heeft de volgende vrijstellingen toegepast:

- IFRS 3 'Business Combinations' is niet toegepast op bedrijfscombinaties die zijn geëffectueerd voor 1 januari 2007;
- Campina heeft alle actuariële winsten en verliezen inzake personeelsbeloningen op de datum van overgang naar IFRS verwerkt;
- Campina heeft ervoor gekozen de cumulatieve valuta-omrekenverschillen op het moment van overgang naar IFRS op nihil te stellen;

Aansluiting openingsbalans van Campina BV Dutch GAAP met IFRS

per 1 januari 2007, voor winstbestemming

		1 januari 2007		
		Dutch GAAP	Effect overgang naar IFRS	IFRS
Activa				
Vaste activa				
Grond, gebouwen en installaties	(1)	723	- 26	697
Immateriële activa	(2)	223	37	260
Latente belastingvorderingen	(3)		13	13
Geassocieerde deelnemingen	(4)	8	3	11
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(5)		2	2
Overige financiële activa	(6)	30	- 20	10
		984	9	993
Vlottende activa				
Voorraden	(7)	314	- 1	313
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(8)	499	- 33	466
Vorderingen inzake overheidssubsidie		8		8
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting	(9)		55	55
Derivaten	(10)		1	1
Liquide middelen		30		30
		851	22	873
Activa aangehouden voor verkoop	(11)		10	10
Totaal activa		1.835	41	1.876
Passiva				
Groepsvermogen				
Aandelenkapitaal		40		40
Reserve valuta-omrekenverschillen		- 3	3	0
Ingehouden winst		461	- 35	426
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	(12)	498	- 32	466
Minderheidsbelangen	(13)	44	- 26	18
Totaal groepsvermogen		542	- 58	484
Langlopende verplichtingen				
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(14)	87	11	98
Latente belastingsschulden	(15)	5	22	27
Voorzieningen	(16)	15	- 5	10
Derivaten			1	1
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		400		400
Overige langlopende schulden	(17)	10	65	75
		517	94	611
Kortlopende verplichtingen				
Schulden aan financiers	(18)	181	- 1	180
Handelscrediteuren en overige schulden	(19)	587	- 10	577
Schulden inzake vennootschapsbelasting	(20)		5	5
Voorzieningen	(21)		5	5
Derivaten	(22)		1	1
Schuld aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		8		8
		776	0	776
Passiva aangehouden voor verkoop	(23)		5	5
Totaal passiva		1.835	41	1.876

1	Aanpassing van grond, gebouwen en installaties	
	Waardering als gevolg van toepassen componentenbenadering	- 18
	Herrubricering technische materialen van voorraden naar installaties	1
	Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	- 9
		<u>- 26</u>
2	Aanpassing van immateriële activa	
	Waardering goodwill inzake DMV Fonterra Excipients GmbH & Co. KG	41
	Herrubricering goodwill naar geassocieerde deelnemingen	- 4
		<u>37</u>
3	Onder Dutch GAAP waren de latente belastingvorderingen begrepen onder financiële vaste activa, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	
	Waardering als gevolg van toepassen componentenbenadering	6
	Aanpassing actuariële resultaten pensioenen	7
		<u>13</u>
4	Aanpassing geassocieerde deelnemingen	
	Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	- 1
	Herrubricering goodwill naar geassocieerde deelnemingen	4
		<u>3</u>
5	De IFRS mutatie pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen waren onder Dutch GAAP begrepen onder overige financiële activa	
6	Aanpassing van overige financiële activa	
	Herrubricering activa en passiva pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	- 18
	Onder Dutch GAAP waren de pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen begrepen onder financiële vaste activa, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	- 2
		<u>- 20</u>
7	De aanpassing voorraden betreft herrubricering technische materialen naar grond, gebouwen en installaties.	
8	Aanpassing van handelsdebiteuren en overige vorderingen	
	Herrubricering derivaten	- 1
	Aanpassing vordering vennootschapsbelasting vanwege IFRS aanpassingen	23
	Onder Dutch GAAP was de vennootschapsbelasting begrepen onder overige vorderingen, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	- 55
		<u>- 33</u>
9	Onder Dutch GAAP waren de vorderingen vennootschapsbelasting begrepen onder handelsdebiteuren en overige vorderingen, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans.	
10	Derivaten worden opgenomen tegen de reële waarde, onder Dutch GAAP werden ze opgenomen onder handelsdebiteuren en overige vorderingen	
11	Onder Dutch GAAP waren de activa aangehouden voor verkoop begrepen onder grond, gebouwen en installaties en handelsdebiteuren, geassocieerde deelnemingen en overige vorderingen, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	
12	Aanpassing van eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	
	Toepassen componentenbenadering bij waardering grond, gebouwen en installaties	- 18
	Aanpassing pensioenverplichtingen van Dutch GAAP naar IFRS	- 27
	Vennootschapsbelasting op bovengenoemde posten	12
	Herrubricering koersverschillen per IFRS transitiedatum naar ingehouden winst	- 3
	Waardering aandelenbelang Alaska Milk Corporation tegen reële waarde	1
	Herrubricering koersverschillen per IFRS transitiedatum van reserve omrekenverschillen naar ingehouden winst	3
		<u>- 32</u>
13	Onder IFRS wordt DMV Fonterra Excipients niet meer als minderheidsbelang maar als optie verplichting opgenomen	
14	Aanpassing pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	
	Herrubricering activa en passiva pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	- 18
	Aanpassing actuariële resultaten pensioenen per IFRS transitiedatum	28
	Herrubricering	1
		<u>11</u>
15	Aanpassing van latente belastingsschulden conform IFRS	
	Herrubricering naar kortlopende schuld vennootschapsbelasting	- 1
	Belastingeffect van IFRS aanpassingen	23
		<u>22</u>
16	Onder Dutch GAAP waren de kortlopende voorzieningen begrepen onder langlopende voorzieningen, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	
17	De aanpassing van de langlopende schulden betreft de optie verplichting inzake DMV Fonterra Excipients	

18	Herrubricering van schulden aan financiers naar passiva aangehouden voor verkoop	
19	Aanpassing van de handelscrediteuren en overige schulden	
	Herrubricering jubileumvoorziening naar pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	- 1
	Herrubricering naar passiva aangehouden voor verkoop	- 4
	Herrubricering naar schulden vennootschapsbelasting	- 5
		<hr/>
		- 10
20	Onder Dutch GAAP waren de schulden vennootschapsbelasting begrepen onder handelscrediteuren en overige schulden, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	
21	Onder Dutch GAAP was het kortlopende deel van de voorzieningen begrepen onder het langlopende deel van de voorzieningen, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	
22	Derivaten worden opgenomen tegen de reële waarde, onder Dutch GAAP werden ze niet separaat opgenomen	
23	Onder Dutch GAAP waren de passiva aangehouden voor verkoop begrepen onder schulden aan financiers, handelscrediteuren en overige schulden, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	

Aansluiting winst- en verliesrekening 2007 van Campina BV Dutch GAAP met IFRS

		2007		
		Dutch GAAP	Effect overgang naar IFRS	IFRS
Netto-omzet	(1)	4.032	- 29	4.003
Overige bedrijfsopbrengsten	(2)	17	- 6	11
Bedrijfsopbrengsten		<hr/> 4.049	<hr/> - 35	<hr/> 4.014
Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	(3)		- 2.823	- 2.823
Personeelskosten	(4)		- 328	- 328
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	(5)		- 102	- 102
Overige bedrijfslasten	(6)	- 3.989	3.304	- 685
Bedrijfslasten		<hr/> - 3.989	<hr/> 51	<hr/> - 3.938
Bedrijfsresultaat		<hr/> 60	<hr/> 16	<hr/> 76
Resultaat uit geassocieerde deelnemingen		2		2
Financieringsbatens en -lasten	(7)	- 19	- 12	- 31
Winst voor belastingen		<hr/> 43	<hr/> 4	<hr/> 47
Belastingen				
Winst		<hr/> 43	<hr/> 4	<hr/> 47
Winst toe te rekenen aan:				
- minderheidsbelangen	(8)	27	- 25	2
- aandeelhouders Koninklijke FrieslandCampina N.V.		16	29	45
		<hr/> 43	<hr/> 4	<hr/> 47

Aansluiting balans 2007 van Campina BV Dutch GAAP met IFRS

per einde boekjaar 2007, voor winstbestemming

31 december 2007

		Dutch GAAP	Effect overgang naar IFRS	IFRS
Activa				
Vaste activa				
Grond, gebouwen en installaties	(9)	733	- 33	700
Immateriële activa	(10)	276	42	318
Latente belastingvorderingen	(11)		41	41
Geassocieerde deelnemingen	(12)	7	54	61
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(13)		4	4
Overige financiële activa	(14)	55	- 43	12
		1.071	65	1.136
Vlottende activa				
Vorraden	(15)	402	- 3	399
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(16)	587	- 45	542
Vorderingen inzake overheidssubsidie		3		3
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting	(17)		28	28
Derivaten	(18)		5	5
Liquide middelen	(19)	29	- 3	26
		1.021	- 18	1.003
Activa aangehouden voor verkoop	(20)		6	6
Totaal activa		2.092	53	2.145
Passiva				
Groepsvermogen				
Aandelenkapitaal		40		40
Reserve valuta-omrekenverschillen		- 18	6	- 12
Ingehouden winst		478	- 7	471
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	(21)	500	- 1	499
Minderheidsbelangen	(22)	62	- 41	21
Totaal groepsvermogen		562	- 42	520
Langlopende verplichtingen				
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(23)	92	2	94
Latente belastingsschulden	(24)	2	15	17
Voorzieningen	(25)	26	- 15	11
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		400		400
Langlopende rentedragende schulden		9		9
Overige langlopende schulden	(26)	7	89	96
		536	91	627
Kortlopende verplichtingen				
Schulden aan financiers	(27)	354	- 6	348
Handelscrediteuren en overige schulden	(28)	611	- 25	586
Schulden inzake vennootschapsbelasting	(29)		15	15
Voorzieningen	(30)		15	15
Schuld aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		29		29
		994	- 1	993
Passiva aangehouden voor verkoop	(31)		5	5
Totaal passiva		2.092	53	2.145

1	Aanpassing netto-omzet	
	Netting van melkuitruil onder netto-omzet en kosten van grond- en hulpstoffen	- 15
	De deelneming Betagen Co. Ltd wordt onder IFRS niet meer proportioneel geconsolideerd	- 14
		<u>- 29</u>
2	Aanpassing van de overige bedrijfsopbrengsten	
	Herwaardering vreemde valuta op enkele interne leningen verwerkt via het vermogen onder IFRS	- 3
	Herrubricering verzekeringsclaims	- 1
	Herrubricering afschrijvingen activa aangehouden voor verkoop naar boekwinst/boekverlies	- 2
		<u>- 6</u>
3	De kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen waren begrepen in overige bedrijfslasten en worden onder IFRS apart gerubriceerd	
4	De personeelskosten waren begrepen in overige bedrijfslasten en worden onder IFRS apart gerubriceerd	
5	De afschrijvingskosten waren begrepen in overige bedrijfslasten en worden onder IFRS apart gerubriceerd	
6	Aanpassing van de overige bedrijfslasten	
	Goodwill werd onder Dutch GAAP afgeschreven over de economische levensduur. Onder IFRS wordt afwaardering vastgesteld bij de bepaling van de toekomstige opbrengsten van de kasstroomgenererende eenheid, waaraan de goodwill is gerelateerd. Als de toekomstige opbrengsten van de kasstroomgenererende eenheid minder zijn dan de boekwaarde wordt een afwaarderingverlies opgenomen. Over 2007 heeft geen afwaardering plaatsgevonden, dit heeft tot gevolg dat de afschrijving over 2007 volledig wordt teruggeboekt	20
	De deelneming Betagen Co. Ltd wordt onder IFRS niet meer geconsolideerd	13
	Onder IFRS wordt netting toegepast op melkuitruil	15
	Onder IFRS worden kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen apart gerubriceerd	2.823
	Onder IFRS worden personeelskosten apart gerubriceerd	328
	Onder IFRS worden afschrijvingskosten apart gerubriceerd	102
	Herrubricering afschrijvingen activa aangehouden voor verkoop naar boekwinst/boekverlies	2
	Herrubricering verzekeringsclaims	1
		<u>3.304</u>
7	Aanpassing van de financieringsbaten en -lasten.	
	Behandeling van DMV Fonterra Excipients put optie	- 11
	Waardering aandelenbelang Alaska Milk Corporation tegen reële waarde	- 1
		<u>- 12</u>
8	Aanpassing van de post minderheidsbelangen betreft de behandeling van DMV Fonterra Excipients	
9	Aanpassing van grond, gebouwen en installaties	
	Herrubricering van technische materialen voorraden naar installaties	1
	Toepassing componentenbenadering bij waardering grond, gebouwen en installaties	- 19
	De deelneming Betagen Co. Ltd wordt onder IFRS niet meer geconsolideerd	- 11
	Herrubricering goodwill naar activa aangehouden voor verkoop	- 4
		<u>- 33</u>
10	Aanpassing van immateriële activa	
	Aanpassing koopprijsallocatie acquisitie Satro GmbH	7
	Onder IFRS wordt niet meer afgeschreven op goodwill	20
	Waardering goodwill inzake DMV Fonterra Excipients put optie	68
	Herrubricering goodwill naar geassocieerde deelnemingen	- 53
		<u>42</u>
11	Onder Dutch GAAP waren de latente belastingvorderingen begrepen onder financiële vaste activa, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	12
	Herrubricering latente belasting vorderingen en schulden	16
	Waardering als gevolg van toepassen componentenbenadering	6
	Aanpassing actuariële resultaten pensioenen	7
		<u>41</u>
12	Aanpassing geassocieerde deelnemingen	
	Herrubricering van goodwill naar geassocieerde deelnemingen	4
	Herrubricering van joint-venture Betagen Co. Ltd, inclusief goodwill en overige immateriële activa	50
		<u>54</u>
13	De IFRS mutatie pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen waren onder Dutch GAAP begrepen onder overige financiële activa	
14	Aanpassing van overige financiële activa	
	Aanpassing pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	- 27
	Herrubricering pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	- 4
	Latente belastingvorderingen worden onder IFRS apart opgenomen in de balans	- 12
		<u>- 43</u>

15	Aanpassing voorraden	
	Deelneming Betagen Co. Ltd wordt onder IFRS niet meer geconsolideerd	- 2
	Herrubricering technische materialen naar grond, gebouwen en installaties	- 1
		<hr/> - 3
16	Aanpassing van handelsdebiteuren en overige vorderingen	
	Herrubricering van derivaten	- 5
	Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	- 1
	Aanpassing vennootschapsbelasting	- 7
	Deelneming Betagen Co. Ltd wordt onder IFRS niet meer geconsolideerd	- 4
	Onder IFRS wordt vennootschapsbelasting apart gerubriceerd	- 28
		<hr/> - 45
17	Onder Dutch GAAP waren de vorderingen vennootschapsbelasting begrepen onder handelsdebiteuren en overige vorderingen, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	
18	Derivaten worden opgenomen tegen de reële waarde, onder Dutch GAAP werden ze opgenomen onder handelsdebiteuren en overige vorderingen	
19	Deelneming Betagen Co. Ltd wordt onder IFRS niet meer geconsolideerd	
20	Onder Dutch GAAP waren de activa aangehouden voor verkoop begrepen onder grond, gebouwen, installaties en overige activa, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	
21	Aanpassing van eigen vermogen ten behoeve van aandeelhouders	
	Koersverschillen 2007 op interne leningen onder IFRS verwerkt in vermogen	2
	Effect van overgang op IFRS op beginbalans 2007 (inclusief koersverschillen)	- 32
	Effect van overgang op IFRS op winst 2007	29
		<hr/> - 1
22	Onder IFRS wordt DMV Fonterra Excipients niet meer als minderheidsdeelneming maar als optieverplichting opgenomen	
23	Aanpassing actuariële resultaten pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	28
	Herrubricering activa en passiva pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	- 27
	Herrubricering jubileumvoorziening uit handelscrediteuren en overige schulden	1
		<hr/> 2
24	Aanpassing latente belastingsschulden door belastingeffecten als gevolg van IFRS aanpassingen	
25	Onder Dutch GAAP waren de kortlopende voorzieningen begrepen onder langlopende voorzieningen, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	
26	Overige langlopende schulden	
	Schuld inzake put optie DMV Fonterra Excipients	96
	Deelneming Betagen Co. Ltd wordt onder IFRS niet meer geconsolideerd	- 7
		<hr/> 89
27	Schulden aan financiers gewijzigd doordat deelneming Betagen Co. Ltd onder IFRS niet meer wordt geconsolideerd	
28	Aanpassing van de handelscrediteuren en overige schulden	
	Herrubricering jubileumvoorziening naar pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	- 1
	Herrubricering vennootschapsbelasting naar latente belasting	2
	Schulden inzake vennootschapsbelasting worden apart opgenomen in de balans onder IFRS	- 15
	De deelneming Betagen Co. Ltd wordt onder IFRS niet meer geconsolideerd	- 6
	Herrubricering naar passiva aangehouden voor verkoop	- 5
		<hr/> - 25
29	Onder Dutch GAAP waren de schulden vennootschapsbelasting begrepen onder schulden aan financiers, handelscrediteuren en overige schulden, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	
30	Onder Dutch GAAP waren de kortlopende voorzieningen begrepen onder langlopende voorzieningen, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	
31	Onder Dutch GAAP waren de passiva aangehouden voor verkoop begrepen onder handelscrediteuren en overige schulden, onder IFRS worden deze apart opgenomen in de balans	

Totaal openingsbalans van FrieslandCampina

per 1 januari 2007, voor winstbestemming

1 januari 2007

	Friesland Foods	Campina (IFRS)	Eliminatie en afronding	Friesland- Campina
Activa				
Vaste activa				
Grond, gebouwen en installaties	835	697		1.532
Immateriële activa	606	260		866
Latente belastingvorderingen	14	13		27
Geassocieerde deelnemingen	11	11		22
Derivaten	13			13
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen		2		2
Overige financiële activa	3	10		13
	1.482	993		2.475
Vlottende activa				
Voorraden	490	313		803
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	496	466	- 4	958
Vorderingen inzake overheidssubsidie	5	8		13
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting	9	55		64
Derivaten	5	1		6
Liquide middelen	145	30		175
	1.150	873	- 4	2.019
Activa aangehouden voor verkoop	19	10		29
Totaal activa	2.651	1.876	- 4	4.523
Passiva				
Groepsvermogen				
Aandelenkapitaal	454	40		494
Agioreserve	81			81
Reserve inzake kasstroomafdekkingen	12			12
Reserve valuta-omrekenverschillen	13			13
Ingehouden winst	302	426	- 1	727
Perpetuele obligatielening	129			129
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	991	466	- 1	1.456
Minderheidsbelangen	64	18		82
Totaal groepsvermogen	1.055	484	- 1	1.538
Langlopende verplichtingen				
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	84	98		182
Latente belastingschulden	25	27		52
Voorzieningen	4	10		14
Derivaten	19	1		20
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		400		400
Langlopende rentedragende schulden	434			434
Overige langlopende schulden		75		75
	566	611		1.177
Kortlopende verplichtingen				
Schulden aan financiers	285	180		465
Handelscrediteuren en overige schulden	698	577	- 3	1.272
Schulden inzake vennootschapsbelasting	38	5		43
Voorzieningen	6	5		11
Derivaten		1		1
Schuld aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		8		8
	1.027	776	- 3	1.800
Passiva aangehouden voor verkoop	3	5		8
Totaal passiva	2.651	1.876	- 4	4.523

Totaal winst- en verliesrekening 2007 van FrieslandCampina

	2007			
	Friesland Foods	Campina (IFRS)	Eliminatie en afroning	Friesland- Campina
Netto-omzet	5.075	4.003	- 70	9.008
Overige bedrijfsopbrengsten	45	11	- 1	55
Bedrijfsopbrengsten	5.120	4.014	- 71	9.063
Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	- 3.232	- 2.823	63	- 5.992
Personeelskosten	- 448	- 328		- 776
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	- 124	- 102		- 226
Overige bedrijfslasten	- 1.019	- 685	8	- 1.696
Bedrijfslasten	- 4.823	- 3.938	71	- 8.690
Bedrijfsresultaat	297	76	0	373
Resultaat uit geassocieerde deelnemingen	3	2	1	6
Financieringsbaten en -lasten	- 24	- 31		- 55
Winst voor belastingen	276	47	1	324
Belastingen	- 68			- 68
Winst	208	47	1	256
Winst toe te rekenen aan:				
- verstrekkers perpetuele obligatielening	9			9
- minderheidsbelangen	27	2	1	30
- aandeelhouders Koninklijke FrieslandCampina N.V.	172	45		217
	208	47	1	256

Totaal balans 2007 van FrieslandCampina

per einde boekjaar 2007, voor winstbestemming

31 december 2007

	Friesland Foods	Campina (IFRS)	Eliminatie en afronding	Friesland- Campina
Activa				
Vaste activa				
Grond, gebouwen en installaties	861	700		1.561
Immateriële activa	609	318	- 1	926
Latente belastingvorderingen	23	41		64
Geassocieerde deelnemingen	13	61		74
Derivaten	11			11
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen		4	- 1	3
Overige financiële activa	17	12	2	31
	1.534	1.136	0	2.670
Vlottende activa				
Voorraden	703	399	1	1.103
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	588	542	- 9	1.121
Vorderingen inzake overheidssubsidie	2	3		5
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting	6	28		34
Derivaten	7	5	1	13
Liquide middelen	132	26		158
	1.438	1.003	- 7	2.434
Activa aangehouden voor verkoop	18	6		24
Totaal activa	2.990	2.145	- 7	5.128
Passiva				
Groepsvermogen				
Aandelenkapitaal	516	40		556
Agioreserve	19			19
Reserve inzake kasstroomafdekkingen	13			13
Reserve valuta-omrekenverschillen	- 4	- 12		- 16
Ingehouden winst	429	471	- 1	899
Perpetuele obligatielening	130			130
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	1.103	499	- 1	1.601
Minderheidsbelangen	59	21		80
Totaal groepsvermogen	1.162	520	- 1	1.681
Langlopende verplichtingen				
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	92	94	1	187
Latente belastingsschulden	27	17	- 1	43
Voorzieningen	7	11		18
Derivaten	31			31
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		400		400
Langlopende rentedragende schulden	422	9	1	432
Overige langlopende schulden		96		96
	579	627	1	1.207
Kortlopende verplichtingen				
Schulden aan financiers	292	348		640
Handelscrediteuren en overige schulden	887	586	- 7	1.466
Schulden inzake vennootschapsbelasting	43	15		58
Voorzieningen	21	15		36
Schuld aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		29		29
	1.243	993	- 7	2.229
Passiva aangehouden voor verkoop	6	5		11
Totaal passiva	2.990	2.145	- 7	5.128

Belangrijkste dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen ¹

per 31 december 2008

Nederland

Campina Buttergold BV, Rosmalen
Campina Holland Cheese BV, Rosmalen
Campina International BV, Rosmalen
Campina International Holding BV, Rosmalen
Campina Management BV, Rosmalen
Campina Nederland BV, Rosmalen
Campina Nederland Holding BV, Rosmalen
Campina Services BV, Rosmalen
Campina Zuivel BV, Rosmalen
CPC (Campina Prepack Cheese) BV, Rosmalen
Creamy Creation BV, Rosmalen
DMV Fonterra Excipients BV, Rosmalen (50%) ²
DMV International BV, Rosmalen
Ecomel BV, Rosmalen
Frico Cheese Packaging B.V., Wolvega
Friese Ekologische Zuivel B.V., Drachten
Friesland Brands B.V., Meppel
Friesland Foods B.V., Meppel
Friesland Foods Kievit B.V., Meppel
Friesland Foods Riedel B.V., Ede
Friesland International B.V., Meppel
Holland Dairy Feed BV, Rosmalen
K.H. de Jong's Exporthandel B.V., Drachten
Kaashandel Culemborg B.V., Hardinxveld-Giessendam
Polderland Zuivel BV, Rosmalen
Valess BV, Rosmalen

België

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

Duitsland

Campina GmbH, Heilbronn
CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs AG,
Heilbronn (99,5%)
DMV Fonterra Excipients GmbH & Co. KG, Heilbronn (50%) ²
Friesland Foods Cheese Deutschland GmbH, Essen
Friesland Foods Deutschland GmbH, Kalkar
Friesland Foods Professional Deutschland GmbH, Aken
Satro GmbH, Lippstadt

Frankrijk

Campina France sarl, Val de Meuse
France Crème sarl, Saint-Paul-en-Jarez
Friesland Foods Cheese France S.A.S., Sénas
Friesland Foods Professional France S.A.S., Créteil
Société Industrielle Fromagère S.A.S.U., Charmoille

Griekenland

Campina Hellas AE, Athene
Friesland Hellas S.A.C.I., Maroussi

Groot-Brittannië

Campina UK Ltd, Horsham
Friesland Foods Domo UK Ltd, Saltney

Hongarije

Friesland Hungária zRt, Debrecen

Italië

Friesland Foods Professional Italy S.r.l., Calderara di Reno (BO)

Oostenrijk

Campina Austria Handelsgesellschaft mbH, Stainach

Roemenië

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

Rusland

Campina OOO, Moskou

Spanje

Lacteos Campina sl, Barcelona
Friesland Foods Canarias S.A., Las Palmas
Friesland Foods Cheese Ibérica S.L., Barcelona

China

DMV International Ltd, Hong Kong
Friesland Foods Ltd, Hong Kong

Indonesië

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

Maleisië/Singapore

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

Saoedi-Arabië

Friesland Arabia Ltd, Jeddah

Thailand

Campina (Thailand) Ltd, Bangkok (69%)
Foremost Dairies Co (Bangkok) Ltd, Bangkok (99,6%)
Friesland Foods Foremost (Thailand) Public Company Ltd.,
Bangkok (99,6%)

Vietnam

Campina Vietnam Co. Ltd, Ho Chi Minh City
Dutch Lady Ha Nam Food and Beverage Company Ltd,
Phu Ly (70%)
Dutch Lady Vietnam Food & Beverage Company Ltd,
Ho Chi Minh Stad (70%)

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

² In deze vennootschappen heeft FrieslandCampina een beleidsbepalende invloed.

Belangrijkste dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen ¹

per 31 december 2008

Ghana

Friesland Ghana Ltd, Accra

Ivoorkust

Friesland Coberco West Africa SARL, Abidjan

Kameroen

Friesland Foods Cameroun SARL, Douala

Nigeria

Friesland Foods WAMCO Nigeria Plc, Lagos (52,8%)

Argentinië

Inovatech Argentina S.A., Villa Nueva

Curacao

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

USA

DMV USA LP, Wilmington

Nieuw Zeeland

DMV Fonterra Excipients Ltd, Auckland (50%) ²

Geassocieerde deelnemingen ³

Betagen Holding Ltd, Hongkong, China (50%)

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

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

Great Ocean Ingredients Pty Limited, Allansford, Victoria Australia (50%)

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

Hubert Wiesehoff Sahnemolkerei, Schoppingen, Duitsland (49%)

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

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

² In deze vennootschappen heeft FrieslandCampina een beleidsbepalende invloed.

³ Voor de genoemde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed.

Enkelvoudige balans ¹

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

		2008	2007
Activa			
Vaste activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	1.096	1.140
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	1.483	1.513
Latente belastingvorderingen		2	
Derivaten	(10)		11
		2.581	2.664
Vlottende activa			
Vorderingen op dochterondernemingen	(4)	300	190
Derivaten		15	8
Liquide middelen		14	8
		329	206
Totaal activa		2.910	2.870
Passiva			
Eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	(5)	1.395	1.601
Langlopende verplichtingen			
Latente belastingschulden			3
Derivaten		21	31
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	(6)	400	400
Langlopende rentedragende schulden	(7)	519	399
		940	833
Kortlopende verplichtingen			
Schulden aan financiers		274	204
Handelscrediteuren en overige schulden		8	8
Kortlopende schulden aan dochterondernemingen	(8)	278	202
Schulden inzake vennootschapsbelasting	(9)		14
Derivaten	(10)	15	8
		575	436
Totaal passiva		2.910	2.870

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

		2008	2007
Resultaat uit deelnemingen		113	228
Financieringsbaten en -lasten		- 3	- 2
Overige resultaten		- 1	
Winst		109	226

¹ Voor de toelichting zie pagina 86 tot en met 92.

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.

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is ontstaan door een juridische fusie van Koninklijke Friesland Foods N.V. en Campina BV op 31 december 2008. De bovenliggende coöperaties, te weten Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. en Zuivelcoöperatie Campina u.a., zijn gefuseerd tot Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. op 30 december 2008. De activiteiten van Zuivelcoöperatie Campina u.a. zijn overgedragen aan Koninklijke FrieslandCampina N.V. (voorheen Campina BV).

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. houdt alle aandelen in Koninklijke FrieslandCampina N.V.

De fusie heeft plaatsgevonden door samensmelting van belangen van beide ondernemingen (pooling of interests methode) vanwege de gelijkwaardigheid van beide fusieondernemingen in de nieuwe onderneming. De financiële gegevens van de gefuseerde vennootschappen zijn in deze jaarrekening verwerkt vanaf 1 januari 2008. De vergelijkende cijfers van 2007 zijn pro forma opgesteld als had de samenvoeging reeds per 1 januari 2007 plaatsgevonden.

Er zijn geen aanpassingen gemaakt in het beginvermogen van de nieuwe vennootschap per 1 januari 2007 anders dan dat er IFRS aanpassingen zijn gemaakt daar Zuivelcoöperatie Campina u.a. en Campina BV (tezamen Campina genoemd) per die datum zijn overgegaan naar IFRS.

De jaarrekening 2008 is de eerste jaarrekening na de totstandkoming van de fusie.

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 42 tot en met 49 opgenomen onderdeel 'Grondslagen'. Voor zover de posten opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening niet nader worden toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De waardering van de geconsolideerde deelnemingen geschiedt tegen nettovermogenswaarde.

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

Een lijst van kapitaalbelangen, opgesteld overeenkomstig wettelijke bepalingen, is op het kantoor van de vennootschap beschikbaar en bij het Handelsregister te Almere gedeponeerd.

2 Deelnemingen in dochterondernemingen

	2008	2007
Begin boekjaar	1.140	120
Aanpassing pro forma resultaat 2007	- 32	
Juridische fusie met Friesland Foods		861
Resultaat lopend jaar	113	228
Valuta-omrekenverschillen	- 35	- 31
Dividend	- 60	- 41
Overige mutaties	- 30	3
Einde boekjaar	1.096	1.140

3 Leningen aan dochterondernemingen	2008	2007
Begin boekjaar	1.513	800
Juridische fusie met Friesland Foods		10
Opgenomen		707
Naar kortlopend	- 30	
Aflossingen		- 4
Einde boekjaar	1.483	1.513

	2008		
Aflossingsschema	2010 - 2013	Na 2013	Totaal aflossing
Leningen aan dochterondernemingen	683	800	1.483

	2007		
Aflossingsschema	2009 - 2012	Na 2012	Totaal aflossing
Leningen aan dochterondernemingen	713	800	1.513

De verstrekte leningen dienen met name voor de financiering van dochterondernemingen. De gemiddelde rentevergoeding bedraagt ultimo over een bedrag van EUR 683 miljoen 5,0% en over een bedrag van EUR 800 miljoen 0% (2007: over EUR 713 miljoen 5,5% en over EUR 800 miljoen 0%).

4 Vorderingen op dochterondernemingen

De kortlopende vorderingen hebben betrekking op verstrekte kredieten aan dochterondernemingen. De gemiddelde rentevergoeding bedraagt ultimo 2008 over een bedrag van EUR 247 miljoen 5,8% en over een bedrag van EUR 53 miljoen 0% (2007: over EUR 170 miljoen 5,4% en over EUR 20 miljoen 0%).

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

	2008				
	Aandelen FrieslandCampina aantal	Aandelen A Friesland Foods aantal	Aandelen B Friesland Foods aantal	Aandelen Campina aantal	Totaal aantal
Begin boekjaar		7.179.950	4.033.865	400.000	11.613.815
Ingekochte aandelen			- 4.033.865		- 4.033.865
Omzetting aandelen	3.702.777	- 7.179.950		- 400.000	- 3.877.173
Einde boekjaar	3.702.777	0	0	0	3.702.777

Gestort kapitaal 370 **370**

	2007			
	Aandelen A Friesland Foods aantal	Aandelen B Friesland Foods aantal	Aandelen Campina aantal	Totaal aantal
Begin boekjaar	5.840.363	4.033.865	400.000	10.274.228
Uitgifte aandelen ten laste van agioreserve A	1.339.587			1.339.587
Einde boekjaar	7.179.950	4.033.865	400.000	11.613.815

Gestort kapitaal 330 186 40 556

Aandelenkapitaal

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

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

	2008						
	Aandelen- kapitaal en Agioreserve	Reserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Totaal
Begin boekjaar Campina	40		- 12	471			499
Juridische fusie met Friesland Foods	535	13	- 4	428	130		1.102
Begin boekjaar FrieslandCampina N.V.	575	13	- 16	899	130		1.601
Aanpassing pro forma resultaat 2007				-41			-41
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen		- 33					- 33
Waardewijziging kasstroomafdekkingen verwerkt in winst- en verliesrekening		- 7					- 7
Belasting inzake rente perpetuele obligatie- lening en ledenobligatieleningen				3			3
Valuta-omrekenverschillen			- 35				- 35
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen		-40	-35	3			- 72
Winst boekjaar ²				88	9	12	109
Totaal verwerkte baten en lasten		- 40	- 35	91	9	12	37
Uitbetaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap				- 60			- 60
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatielening					-9		- 9
Reservering op naam dit boekjaar						25	25
Uitgifte ledenobligaties uit algemene reserve ³				- 298		298	0
Uitgifte ledenobligaties uit algemene reserve ⁴				- 177		177	0
Conversie certificaten aandelen B in ledenobligaties en contante vergoeding ⁵	- 186			- 258		287	-157
Conversie certificaten aandelen B in leden- obligaties en contante vergoeding agio ⁵	- 19			19			0
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen				- 1			- 1
Einde boekjaar	370	-27	-51	174	130	799	1.395

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

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

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

4 De uitgifte aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. van ledenobligaties correspondeert met het aantal aan ex Campina leden bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. uitstaande ledencertificaten.

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

	2007						
	Aandelen- kapitaal en Agioreserve	Reserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Totaal
Begin boekjaar Campina	40			426			466
Begin boekjaar Friesland Foods	454	12	13	301	129		909
Begin boekjaar Friesland Foods agio	81						81
Begin boekjaar FrieslandCampina N.V.	575	12	13	727	129		1.456
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen		7					7
Waardewijziging kasstroomafdekkingen verwerkt in winst- en verliesrekening		- 6					- 6
Afschrijving uitgiftekosten					1		1
Valuta-omrekenverschillen			- 29				- 29
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen		1	- 29		1		- 27
Winst boekjaar				217	9		226
Totaal verwerkte baten en lasten		1	- 29	217	10		199
Uitbetaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap				- 45			- 45
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatielening					- 9		- 9
Omwisseling agioreserve A	- 62						- 62
Uitgifte aandelen A ten laste van agioreserve A	62						62
Einde boekjaar	575	13	- 16	899	130		1.601

Voor de ingehouden winsten van deelnemingen waar de uitkering aan restricties onderhevig is, wordt een wettelijke reserve deelnemingen aangehouden. Voor de jaren 2008 en 2007 is dit echter niet van toepassing.

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

6 Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Deze lening dient ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V.
De rentevergoeding bedraagt ultimo 2008 5,0% (2007: 5,0%)

7 Langlopende rentedragende schulden

	2008			
	Schulden aan institutionele beleggers	Schulden aan syndicaat krediet- instellingen	Overige schulden aan krediet- instellingen	Totaal
Begin boekjaar	149	250		399
Naar/van kortlopende verplichtingen aan financiers		100		100
Amortisatie emissiekosten			1	1
Aanpassing vanwege rente/valutaswap	19			19
Einde boekjaar	168	350	1	519
Aflossingsschema en rentepercentage	2010 - 2013	Na 2013	Totaal aflossing	Rente % ultimo
Schulden aan institutionele beleggers	168		168	4,1
Schulden aan syndicaat kredietinstellingen	350		350	3,3
Overige schulden aan kredietinstellingen	1		1	5,9
Totaal	519		519	3,6

2007

	Schulden aan institutionele beleggers	Schulden aan syndicaat krediet- instellingen	Overige schulden aan krediet- instellingen	Totaal
Begin boekjaar	162	249	1	412
Aflossingen			- 1	- 1
Amortisatie emissiekosten		1		1
Aanpassing vanwege rente/valutaswap	- 13			- 13
Einde boekjaar	149	250	0	399

	2009 - 2012	Na 2012	Totaal aflossing	Rente % ultimo
Aflossingsschema en rentepercentage				
Schulden aan institutionele beleggers	70	79	149	4,7
Schulden aan syndicaat kredietinstellingen	250		250	3,0
Totaal	320	79	399	3,6

Voor de toelichting op de schulden aan institutionele beleggers en de schulden aan syndicaat kredietinstellingen wordt verwezen naar pagina 64 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

8 Kortlopende schulden aan dochterondernemingen

De rentevergoeding is ultimo 2008 over EUR 116 miljoen 3,4% en over EUR 162 miljoen 0% (2007: EUR 60 miljoen 4,8% en over EUR 142 miljoen 0%).

9 Schulden inzake vennootschapsbelasting

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

10 Derivaten

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

11 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Door de vennootschap zijn aansprakelijkheidsstellingen afgegeven zoals bedoeld in artikel 403, Titel 9 Boek 2 BW ten behoeve van de Nederlandse groepsmaatschappijen Friesland Brands B.V., Campina International Holding BV en Campina Nederland Holding BV.

Samentelling enkelvoudige openingsbalans van FrieslandCampina

per 1 januari 2007, voor winstbestemming

	1 januari 2007			
	Friesland Foods	Campina	Effect stelsel- wijziging Campina ¹	Friesland- Campina
Activa				
Vaste activa				
Deelnemingen in dochterondernemingen	861	152	- 32	981
Leningen aan dochterondernemingen	10	800		810
Derivaten	13			13
	884	952	- 32	1.804
Vlottende activa				
Vorderingen op dochterondernemingen	996	149		1.145
Derivaten	5			5
Liquide middelen	10			10
	1.011	149		1.160
Totaal activa	1.895	1.101	- 32	2.964
Passiva				
Eigen vermogen				
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	991	498	- 32	1.457
Langlopende verplichtingen				
Latente belastingschulden	3			3
Derivaten	19			19
Leningen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		400		400
Langlopende rentedragende schulden	412			412
	434	400		834
Kortlopende verplichtingen				
Schulden aan financiers	270			270
Handelscrediteuren en overige schulden	4			4
Kortlopende schulden aan dochterondernemingen	176	203		379
Schulden inzake vennootschapsbelasting	15			15
Derivaten	5			5
	470	203		673
Totaal passiva	1.895	1.101	- 32	2.964

Samentelling enkelvoudige winst- en verliesrekening 2007 van FrieslandCampina

	2007			
	Friesland Foods	Campina	Effect stelsel- wijziging Campina	Friesland- Campina
Resultaat uit deelnemingen	171	28	29	228
Overige resultaten	10	- 12		- 2
Winst	181	16	29	226

¹ Voor verklaring van de effecten van de stelselwijziging wordt verwezen naar punt 12 op pagina 75.

Samentelling enkelvoudige balans 2007 van FrieslandCampina

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

	31 december 2007			
	Friesland Foods	Campina	Effect stelsel- wijziging Campina ¹	Friesland- Campina
Activa				
Vaste activa				
Deelnemingen in dochterondernemingen	975	166	- 1	1.140
Leningen aan dochterondernemingen	713	800		1.513
Derivaten	11			11
	1.699	966	- 1	2.664
Vlottende activa				
Vorderingen op dochterondernemingen	184	6		190
Derivaten	8			8
Liquide middelen	8			8
	200	6		206
Totaal activa	1.899	972	- 1	2.870
Passiva				
Eigen vermogen				
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	1.103	499	- 1	1.601
Langlopende verplichtingen				
Latente belastingschulden	3			3
Derivaten	31			31
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		400		400
Langlopende rentedragende schulden	399			399
	433	400		833
Kortlopende verplichtingen				
Schulden aan financiers	204			204
Handelscrediteuren en overige schulden	7	1		8
Kortlopende schulden aan dochterondernemingen	130	72		202
Schulden inzake vennootschapsbelasting	14			14
Derivaten	8			8
	363	73		436
Totaal passiva	1.899	972	- 1	2.870

Amersfoort, 20 maart 2009

Executive board
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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

Raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

C.H. Wantenaar, voorzitter
S.S.U. Attema, vice-voorzitter
P. Boer
J. de Boer
P.A.F.W. Elverding
R. ter Haar
J. Jorritsma
J.P.C. Keijsers
F.A.M. Keurentjes
S.R.F. Ruiter
H. Scheffers
J.H.G.M. Uijttewaal

¹ Voor verklaring van de effecten van de stelselwijziging wordt verwezen naar punt 21 op pagina 79.

Accountantsverklaring

Aan: de aandeelhouder van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 38 tot en met 92 opgenomen jaarrekening 2008 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 2008, winst-en-verliesrekening, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2008 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2008 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2008 met de toelichting

Verantwoordelijkheid van het bestuur

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

Verantwoordelijkheid van de accountant

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

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

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

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2008 en van het resultaat en de kasstromen over 2008 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2008 en van het resultaat over 2008 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

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

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

Deloitte Accountants B.V.

KPMG Accountants N.V.

Amsterdam, 20 maart 2009

Amstelveen, 20 maart 2009

drs P.J.M. Peerlings RA

drs E.H.W. Weusten RA

Statutaire winstbestemmingsregeling

De statutaire winstbestemmingsregeling is opgenomen in artikel 27 en 28 van de statuten. Samengevat luidt zij: uitkering van winst geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is. De winst staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders. Het reserveringsbeleid van de vennootschap wordt vastgesteld door de algemene vergadering, op voorstel van de executive board dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen. Uitkeringen ten laste van een reserve kunnen geschieden op voorstel van de executive board, welk voorstel de goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen, krachtens een besluit van de algemene vergadering. De niet gereserveerde winst wordt uitgekeerd.

Melkprijs

	2008	2007
Melkprijs		
In EUR per 100 kg melk bij 4,41% vet en 3,47% eiwit, exclusief BTW		
Vet	13,45	14,89
Eiwit	22,44	23,30
Variabele inhouding		- 3,29
Saldo financieringsregelingen		- 0,05
Garantieprijs	35,89	
Prestatietoeslag	0,48	
Melkprijs	36,37	34,85
Reservering op naam	0,29	
Zakelijke melkprijs	36,66	34,85

Meerjarenoverzicht ¹

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

2008

2007

Kerngegevens

Winst- en verliesrekening

Netto-omzet	9.454	9.008
Bedrijfsresultaat	248	373
Winst	135	256
Melkprijs in EUR per 100 kg (excl. BTW, 4,41% vet, 3,47% eiwit)	36,37	34,85
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	11.446	11.700
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	8.589	8.734

Balans

Balanstotaal	4.930	5.128
Groepsvermogen	1.480	1.681
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	1.395	1.601
Nettoschuld	1.494	1.343

Kasstroom

Netto kasstroom uit operationele activiteiten	315	234
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	240	304
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	219	226

Personeel (gemiddeld aantal fte's)

Werknemers	20.568	20.774
------------	--------	--------

Verhoudingsgetallen

Bedrijfsresultaat als % netto-omzet	2,6	4,1
Groepsvermogen als % balanstotaal	30,0	32,8

¹ De cijfers van 2007 zijn pro forma.



Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Ruimtevaart 26

3824 MX Amersfoort

T +31 (0)33 330 21 20

www.frieslandcampina.com