



Jaarverslag 2012

Koninklijke FrieslandCampina N.V.



Toelichting

In dit jaarverslag worden de financiële resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (hierna FrieslandCampina) over het jaar 2012 gepresenteerd.

De jaarrekening is opgemaakt per 31 december 2012. De cijfers 2012 en de vergelijkende cijfers 2011 zijn opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards, voor zover aanvaard door de Europese Unie (EU-IFRS).

De melkprijs 2012, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde melk, is vastgesteld op basis van de FrieslandCampina melkprijssystematiek 2011 – 2013. Alle bedragen in dit verslag zijn in euro's, tenzij anders vermeld.

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

Van dit verslag is een Engelse en Duitse vertaling beschikbaar. In geval van verschillen tussen versies prevaleert de Nederlandse tekst.

Het jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. is tevens te vinden op de website <http://annualreport.frieslandcampina.com>, voor de iPad is de app FrieslandCampina Annual Report 2012 te downloaden en het jaarverslag kan worden aangevraagd bij de afdeling corporate communication van FrieslandCampina: corporate.communication@frieslandcampina.com

In dit jaarverslag worden onder meer de volgende begrippen gebruikt:

Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap' of 'FrieslandCampina')

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie')

Raad van commissarissen van de vennootschap (de 'raad van commissarissen')

Executive board van de vennootschap (de 'executive board')





Jaarverslag 2012

Koninklijke FrieslandCampina N.V.



Inhoud

Algemeen

- 4 Royal FrieslandCampina in een oogopslag
- 6 Woord vooraf
- 8 Belangrijkste ontwikkelingen 2012
- 10 Kerncijfers
- 12 FrieslandCampina
- 16 Strategie *route2020*: groei én waardecreatie



Verslag executive board

- 20 2012: recordomzet en -resultaat
- 32 Consumer Products Europe
- 35 Consumer Products International
- 38 Cheese, Butter & Milkpowder
- 41 Ingredients
- 47 Veiligheid, Innovatie, Kwaliteit
- 48 FrieslandCampina en haar medewerkers
- 50 Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- 54 Vooruitzichten
- 55 Verantwoordelijkheidsverklaring



Corporate governance

- 58 Corporate governance
- 64 Risicobeheersing
- 70 Verslag raad van commissarissen



Jaarrekening 2012

- 79 Geconsolideerde jaarrekening
- 82 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
- 83 Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
- 84 Geconsolideerde balans
- 85 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 86 Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties
- 88 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
- 131 Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen

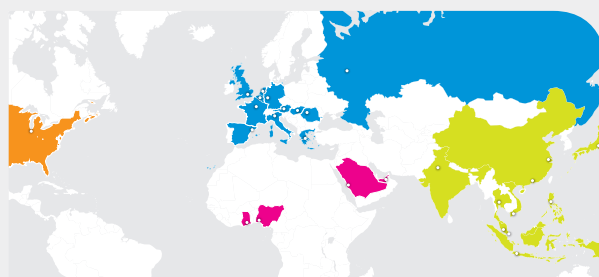
- 132 Enkelvoudige jaarrekening
- 132 Enkelvoudige balans
- 132 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
- 133 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

- 136 Overige gegevens
- 136 Statutaire winstbestemmingsregeling
- 136 Voorgestelde winstbestemming
- 136 Gebeurtenissen na balansdatum
- 137 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Overzichten

- 140 Meerjarenoverzicht
- 141 Melkprijsoverzicht
- 142 Raad van commissarissen
- 144 Executive board
- 145 Corporate staff
- 146 Wereldkaart
- 148 Business groups en adressen



Royal FrieslandCampina in een oogopslag

Elke dag voorziet Royal FrieslandCampina circa 1 miljard consumenten verspreid over de wereld van voeding die rijk is aan waardevolle voedingsstoffen. Met een jaaromzet van 10,3 miljard euro behoort FrieslandCampina tot de vijf grootste zuivelondernemingen in de wereld. FrieslandCampina levert consumentenproducten als zuiveldranken, baby- & kindervoeding, kaas en desserts in een groot aantal Europese landen, in Azië en in Afrika. Ook worden producten geleverd aan professionele afnemers, waaronder room- en boterproducten aan bakkerijen en horecabedrijven. Daarnaast produceert FrieslandCampina ingrediënten en halffabricaten voor producenten van baby- & kindervoeding, de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische sector wereldwijd.

10,3 miljard euro
omzet



19.946
medewerkers



Vestigingen in

28
landen



Export naar meer dan



100
landen

19.487
leden-melkveehouders



zijn de eigenaren van de
onderneming

1,0 miljard
consumenten



482

 miljoen euro

bedrijfsresultaat stijgt met 19,6%

274

 miljoen euro

winst stijgt met 26,9%

842

 miljoen euro

kasstroom uit operationele activiteiten

423

 miljoen euro

investeringen

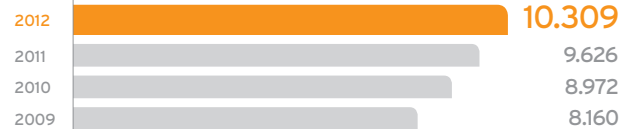
36,24

 euro

melkprijs voor leden daalt met 6,5%

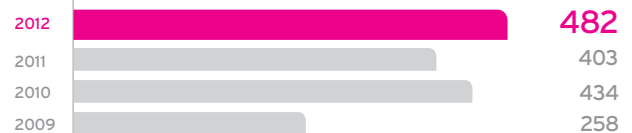
Netto-omzet

in miljoenen euro's



Bedrijfsresultaat

in miljoenen euro's



Bedrijfsresultaat in % netto-omzet

in procenten



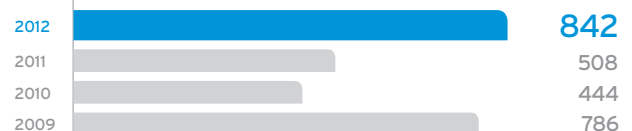
Winst

in miljoenen euro's



Operationele kasstroom

in miljoenen euro's



Melkprijs

in euro's per 100 kilogram, excl. btw



Woord vooraf



Geachte lezer,

FrieslandCampina heeft een goed jaar achter de rug. De strategie *route2020* levert resultaten en sneller dan verwacht. De blik is op de toekomst gericht. De onderneming investeert per jaar zo'n 400 tot 500 miljoen euro, onder meer om groei te realiseren en de verwachte toenemende hoeveelheid melk van de leden-melkveehouders te kunnen verwerken. De uitbreiding van de productiecapaciteit wordt gefinancierd uit eigen middelen. Het grootste deel van de investeringen vindt plaats in Nederland en vooral in capaciteitsuitbreiding van kindervoeding. In dat segment wordt de sterkste groei gerealiseerd door in te spelen op de uit Azië toenemende vraag naar hoogkwalitatieve producten.

Sterke stijging omzet en winst

De omzet is in 2012 voor het eerst boven 10 miljard euro uitgekomen en de winst verbeterde ten opzichte van vorig jaar. De groeicategorieën zuivelranken, baby- & kindervoeding en merkkazen presteerden goed. Vooral onze activiteiten in Azië hebben sterk bijgedragen aan de groei. Inmiddels realiseren we 26 procent van de totale omzet in Azië.

Hogere prestatietoeslag door resultaatverbetering

Door de groei van de winst is de uitkering van de prestatietoeslag en de reservering in ledenobligaties gestegen naar 2,37 euro per 100 kilo melk. De melkprijs voor de leden-melkveehouders van de coöperatie daalde naar

36,24 euro per 100 kilo melk (2011: 38,77 euro) als gevolg van de lagere garantieprijs door de lagere melkprijzen van de referentiebedrijven. Door de lagere melkprijs enerzijds en de stijging van de voerkosten anderzijds staan de inkomens van de leden-melkveehouders onder druk.

Europa lastige markt

Ondanks de lastige marktomstandigheden in Europa heeft de business group Consumer Products Europe haar resultaat verbeterd. Kostenstijgingen zijn beter dan voorheen doorberekend in de markt. Wel staan in Europa de marktaandelen en de volumeontwikkeling van de meeste merken onder druk. Eind 2012 zijn herstructureringen van de activiteiten in Duitsland en Hongarije aangekondigd. Kostenverlaging en verdere efficiencyverbeteringen zijn noodzakelijk om concurrerend te kunnen blijven in deze markten. Daarbij komen enkele honderden banen in genoemde landen te vervallen.

Optimaliseren bedrijfssystemen

Vrijwel alle bedrijfsonderdelen van FrieslandCampina zijn met elkaar verbonden door de verwerking van melk. Bijproducten van het ene onderdeel zijn belangrijke grondstoffen voor een ander onderdeel. Op dit moment gebruikt FrieslandCampina nog diverse automatiseringssystemen van voor de fusie. Een nieuw besturings- en planningssysteem zal bijdragen aan het nog beter verbinden van alle activiteiten en het beter verwaarden van de melk.

Maatschappelijk verantwoord

Een bedrijf of organisatie kan zich tegenwoordig alleen ontplooiën als het midden in de maatschappij staat. FrieslandCampina doet dit door aan te geven wat het doet, waarom en door daarover de discussie aan te gaan met haar stakeholders. De keuze voor verdere verduurzaming van

"FrieslandCampina heeft een goed jaar achter de rug."

de hele productieketen speelt daarin een grote rol. Verdere samenwerking met klanten en leveranciers is daarbij belangrijk. Er bestaat een groeiende behoefte in de wereld aan nutritioneel relevant voedsel voor steeds meer mensen. FrieslandCampina voorziet nu al 1 miljard consumenten in meer dan 100 landen dagelijks van zuivelranken, baby- & kindervoeding, kaas, boter, yoghurts en desserts voor alle gebruiksmomenten van de dag. Dat wil FrieslandCampina doen met respect voor mens, dier, milieu en maatschappij in het belang van onze eigenaren - de leden-melkveehouders -, onze klanten, onze medewerkers en onze leveranciers. Passend in de coöperatieve traditie van meer dan 140 jaar.

Verdere groei

Met de uitbreiding van de productiecapaciteit van kindervoeding en ingrediënten in 2013/2014 kan beter ingespeeld worden op de toenemende vraag naar ingrediënten en eindproducten en kan de groei worden versneld. Met zuivelranken wordt herstel van de marktaandeelen in Azië en Afrika nagestreefd. In Europa zijn de economische vooruitzichten minder positief. Verwacht wordt dan ook dat volumes van zowel zuivelranken als kaas onder druk blijven staan. Margeverbetering, kostenbeheersing en behoud van marktaandeel staan centraal.

Acquisities

Behalve autonoom groeit FrieslandCampina ook door acquisities. Met de aankoop van Alaska Milk Corporation, de nummer twee op de Filippijnse zuivelmarkt, is de positie in Azië versterkt. In België is het kaasverpakkingsbedrijf IDB Belgium N.V. overgenomen. Deze overname versterkt FrieslandCampina's positie in voorverpakte kaas. Beide bedrijven hebben in 2012 al positief bijgedragen aan het resultaat. In januari 2013 is overeenstemming bereikt met Mijwo Beheer B.V. over de voorgenoemde overname van de kaasspecialist Zijerveld en Veldhuyzen B.V. en haar verpakkingsunit G. den Hollander Holding B.V. Met deze overname, die nog goedkeuring behoeft van de Europese Commissie, kan FrieslandCampina haar klanten

een uitgebreider kaasassortiment en dienstenpakket leveren en groei realiseren in producten met meer toegevoegde waarde.

Bouwen aan toekomst

FrieslandCampina investeert jaarlijks zo'n 400 tot 500 miljoen euro uit eigen middelen. In de huidige economische omstandigheden in Europa is dat bijzonder. Met de investeringen en toenemende export naar groeiregio's in Azië en Afrika draagt FrieslandCampina bij aan het behoud van werkgelegenheid en het vergroten van de Nederlandse export. In oktober 2013 wordt het nieuwe FrieslandCampina Innovation Centre in Wageningen geopend. Daarmee verwacht FrieslandCampina een nieuwe impuls te geven aan haar innovatiekracht.

De investeringen in uitbreiding van de capaciteit, de veranderingen in de organisatie en vernieuwingen in systemen vragen veel van de medewerkers. Mede namens mijn collega's in de executive board wil ik al onze medewerkers bedanken voor hun inzet en het resultaat dat we samen hebben gerealiseerd: de hoogste omzet en het beste resultaat sinds het ontstaan van FrieslandCampina. Ook de leden-melkveehouders wil ik bedanken voor de goede samenwerking en de positief-kritische houding die ik waarneem tijdens verschillende bijeenkomsten en ontmoetingen.

Kapil Garg

Helaas hebben wij in januari 2013 afscheid moeten nemen van onze collega Kapil Garg, die als chieft operating officer verantwoordelijk was voor onze activiteiten in Azië en Afrika. Na een periode van ziekte is hij op 16 januari 2013 in Singapore overleden. Kapil is slechts 48 jaar geworden. Kapil was een geboren leider en met zijn enorme energie wist hij collega's te motiveren. Hij was positief ingesteld - tot het allerlaatst. Zijn wijsheid en verbondenheid op zowel zakelijk als persoonlijk vlak zullen we bijzonder missen.

Cees 't Hart
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Amersfoort, 1 maart 2013

Belangrijkste ontwikkelingen 2012

Belangrijkste financiële ontwikkelingen 2012

- Winst stijgt met 26,9 procent tot 274 miljoen euro
- Kasstroom uit operationele activiteiten neemt belangrijk toe met 334 miljoen euro (65,7 procent) naar 842 miljoen euro door hogere winst en betere beheersing werkkapitaal
- Netto-omzet groeit met 7,1 procent naar 10,3 miljard euro door verschuiving in volume van commodities en basisproducten naar groeicategorieën, acquisities en valuta-effecten



Realisatie strategie *route2020* voor op schema

- 10,2 procent volumegroei in baby- & kindervoeding
- 9,5 procent volumegroei in zuiveldranken buiten Europa
- 4,4 procent volumegroei in merkkazen door toenemende export



Melkprijs voor leden- melkveehouders

per 100 kilo melk excl. btw,
bij 4,41 procent vet en 3,47 procent eiwit





- Bedrijfsresultaat neemt toe met 19,6 procent naar 482 miljoen euro, terwijl de vergoeding voor weidegang is toegenomen met 25 miljoen euro naar 28 miljoen euro (2011: 3 miljoen euro)
- Business groups Consumer Products International, Ingredients en Consumer Products Europe verbeteren resultaat

- Kaas (merkkazen en basiskaas) presteerde goed, resultaat business group Cheese, Butter & Milkpowder daalt als gevolg van lagere resultaten met boter en melkpoeder
- Economische omstandigheden in Europa drukken volumes en marges



- Acquisities Alaska Milk Corporation (Filippijnen), IDB Belgium N.V. en voorgenomen acquisitie Zijerveld en Veldhuyzen B.V. en G. den Hollander Holding B.V. versterken posities in zuivel dranken en kaas
- Investerings van 423 miljoen euro met name in capaciteitsuitbreiding baby- & kindervoeding en melkverwerking
- Duurzaamheidsprogramma voor onderneming en coöperatie in werking; steeds meer samenwerking met grote klanten op duurzaamheidsgebied
- Veiligheid en veiligheidsbewustzijn verder verbeterd

- Prestatietoeslag (1,42 euro) en uitgifte ledenobligaties (0,95 euro) stijgen in totaal met 0,54 euro (29,5 procent) naar 2,37 euro
- Garantieprijs daalt met 3,07 euro (8,3 procent) naar 33,87 euro
- Melkprijs voor leden-melkveehouders coöperatie daalt met 2,53 euro (6,5 procent) naar 36,24 euro
- Melkprijs + toeslagen daalt met 2,24 euro (5,8 procent) naar 36,68 euro



Kerncijfers

Resultaten

in miljoenen euro's	2012	2011	Δ %
Netto-omzet	10.309	9.626	7,1
Bedrijfsresultaat	482	403	19,6
Winst	274	216	26,9

Balans

in miljoenen euro's	2012	2011	Δ %
Balanstotaal	6.838	5.739	19,1
Totaal eigen vermogen	2.514	2.264	11,0
Nettoschuld ¹	685	699	-2,0
Totaal eigen vermogen als percentage van balanstotaal	36,8%	39,4%	

Kasstroom

in miljoenen euro's	2012	2011	Δ %
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	842	508	65,7
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-702	-340	

Investerings

in miljoenen euro's	2012	2011	Δ %
Investerings	423	376	12,5

Waardecreatie voor leden-melkveehouders

in euro's per 100 kilo (excl. btw, bij 4,41% vet en 3,47% eiwit)	2012	2011	Δ %
Prestatietoeslag	1,42	1,10	29,1
Reservering ledenobligaties	0,95	0,73	30,1
Garantieprijs	33,87 ²	36,94	-8,3
Melkprijs	36,24	38,77	-6,5
Weidemelkpremie ³	0,32	0,03	
Bijzondere toeslagen ⁴	0,12	0,12	
Melkprijs + toeslagen	36,68	38,92	-5,8

Overige gegevens

	2012	2011	Δ %
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	19.946	19.036	4,8
Aantal ongevallen met verzuim per 200.000 gewerkte uren	1,0	1,5	
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	14.132	14.391	-1,8
Aantal leden einde jaar	19.487	19.848	-1,8
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	10.215	10.140	0,7
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	8.860	8.838	0,2

¹ De nettoschuld betreft langlopende rentedragende verplichtingen, verplichtingen aan financiers, het saldo van de verplichtingen aan en vorderingen op gelieerde ondernemingen minus ter vrije beschikking staande liquide middelen.

² Betreft saldo garantieprijs van 33,80 euro en een verrekking van 0,07 euro voor een te lage inschatting over 2012.

³ Met ingang van 2012 ontvangen leden-melkveehouders die weidegang toepassen een weidemelkpremie van 0,50 euro per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina ledenmelk is dit 0,32 euro per 100 kilo melk.

⁴ Bijzondere toeslagen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van Campina melk van 1,20 euro, biologische melk van 8,60 euro en Landliebe melk van 1,00 euro per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina ledenmelk is dit 0,12 euro per 100 kilo melk.

Consumer Products Europe

in miljoenen euro's

	2012	2011	Δ %
Netto-omzet derden	2.814	2.892	-2,7
Interne leveringen	107	104	2,9
Bedrijfsresultaat voor herstructureringskosten ⁵	104	72	44,4
Bedrijfsresultaat ⁶	75	72	4,2
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	2,7	2,5	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	6.637	6.787	-2,2
Marktaandeel merken	▼		
Volume	▼		

Consumer Products International

in miljoenen euro's

	2012	2011	Δ %
Netto-omzet derden	3.180	2.460	29,3
Interne leveringen	169	173	-2,3
Bedrijfsresultaat ⁶	514	359	43,2
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	16,2	14,6	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	7.516	6.684	12,4
Marktaandeel merken	▲		
Volume	▲		

Cheese, Butter & Milkpowder

in miljoenen euro's

	2012	2011	Δ %
Netto-omzet derden	2.370	2.474	-4,2
Interne leveringen	285	348	-18,1
Bedrijfsresultaat ⁶	-39	8	
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	-1,6	0,3	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	2.331	2.339	-0,3
Marktaandeel merken	▼		
Volume	▲		

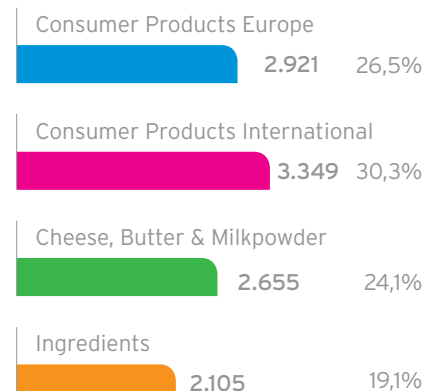
Ingredients

in miljoenen euro's

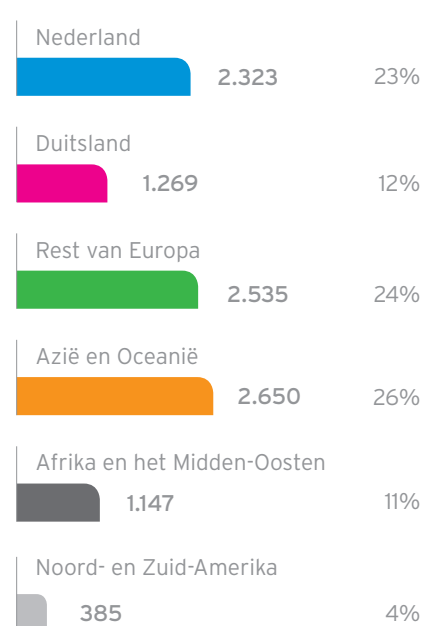
	2012	2011	Δ %
Netto-omzet derden	1.677	1.512	10,9
Interne leveringen	428	418	2,4
Bedrijfsresultaat ⁶	224	201	11,4
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	13,4	13,3	
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	2.684	2.486	8,0
Volume	▲		

Netto-omzet naar business group

in miljoenen euro's

**Netto-omzet naar afzetgebied**

in miljoenen euro's

⁵ Bedrijfsresultaat voor herstructureringskosten in Duitsland en Hongarije.⁶ Vanaf 2012 wordt de prestatietoelag en de uitgifte van op naam bijgeschreven ledenobligaties vast niet meer toegerekend aan de business groups. In voorgaande jaren werd dit toegerekend naar rato van de door de business group ontvangen hoeveelheid ledenmelk. Door deze aanpassing geeft het gepresenteerde bedrijfsresultaat van de

business groups een beter beeld van de bedrijfseconomische prestaties. Deze aanpassing heeft met name effect op de business groups die veel melk verwerken zoals Cheese, Butter & Milkpowder. De vergelijkende cijfers over 2011 zijn aangepast. De wijzigingen hebben geen gevolgen voor het geconsolideerde vermogen, resultaat of balans totaal.

FrieslandCampina

De uitdagingen



FrieslandCampina wil bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken



De uitdaging voor melkveehouders

- Toenemende vergrijzing van boeren wereldwijd
- Jonge melkveehouders toekomstperspectief bieden
- Wereldwijd zijn 750-900 miljoen mensen afhankelijk van de melkveehouderijsector



De uitdaging van voedselzekerheid

- De groeiende wereldbevolking voeden: 7 tot 9 miljard mensen in 2050 waarvan 70 procent in steden
- Voedselzekerheid, nutriëntenzekerheid en betaalbare voeding
- Voedselveiligheid en consumentenvertrouwen



De uitdaging van duurzaamheid

- Minder CO₂-uitstoot en meer hernieuwbare energie
- Toenemende schaarste aan land, water en andere natuurlijke hulpbronnen
- Natuurbehoud en zorg voor diversiteit flora en fauna (biodiversiteit)

Ondernemen met meerwaarde >

De wereldbevolking groeit en daarmee ook de behoefte aan voedsel. Deze wereldwijde ontwikkeling heeft implicaties voor de gezondheid van mens en dier én voor het milieu. Hoe wordt voldoende nutriëntrijke en energierijke voeding geproduceerd? Wat zijn hiervan de gevolgen voor het milieu? En zijn er nog wel voldoende boeren die voedsel produceren en daarmee voor zichzelf een reëel inkomen realiseren?

Mensen wereldwijd voorzien van de juiste voedingsstoffen is dé uitdaging. Het is de ambitie van FrieslandCampina om mensen en de gemeenschappen waarbinnen zij leven verder te helpen. Dat doet FrieslandCampina door voedingsrijke zuivelproducten aan te bieden en door de wijze waarop de onderneming werkt en onderneemt, als bedrijf met een lange coöperatieve traditie.

Ouders in staat stellen hun kinderen betrouwbare en voedingsrijke zuivelproducten te geven is de motivatie van de leden-melkveehouders en medewerkers van FrieslandCampina. Dat doet het bedrijf al meer dan 140 jaar. Een miljard consumenten waarderen iedere dag opnieuw onze innovatieve en smaakvolle zuivelproducten.

FrieslandCampina brengt het beste van twee werelden samen door het vakmanschap en ondernemerschap van de leden-melkveehouders te combineren met de kennis van de medewerkers en haar klantgerichte en wereldwijd opererende onderneming. Hiermee wordt de groei geborgd in zowel consumenten- als industriële markten.

FrieslandCampina committeert zich in de totale keten – 'van gras tot glas' – aan hoge standaarden op het gebied van kwaliteit, veiligheid, duurzaamheid en transparantie. Daarmee wordt de basis gelegd voor het vertrouwen van afnemers en consumenten in de producten en wordt de continuïteit verzekerd, die zo kenmerkend is voor de coöperatie.

FrieslandCampina gelooft in gedeelde waarden (shared value): het gelijktijdig realiseren van een goed inkomen voor de leden-melkveehouders, medewerkers perspectief bieden én het realiseren van waarde voor klant en consument. Tegelijkertijd wil FrieslandCampina een meerwaarde betekenen voor de samenlevingen waarin zij actief is. Zo worden kansen gecreëerd en perspectieven geboden voor alle belanghebbenden.

Aspiratie >



Mensen wereldwijd voorzien van essentiële voedingsstoffen uit natuurlijke zuivel



De meest aantrekkelijke zuivelonderneming voor leden-melkveehouders

route2020:
groei én waardecreatie



- Groeicategorieën
- Inspelen op behoeften
- Vaardigheden
- Fundament

Onderscheidend



Melk: voedingsrijk van nature



Van gras tot glas: kwaliteit in de gehele keten geborgd



Coöperatieve traditie: continuïteit en duurzame groei



Onze manier van werken: investeren in de groei en ontwikkeling van mensen



Duurzaamheid en verantwoordelijkheid: op een duurzame en transparante manier meerwaarde creëren



Wereldwijde speler in agro-food: bijdragen aan voedselzekerheid met een lokale focus

Meerwaarde



Gedeelde waarden (shared value) creëren voor:

- leden-melkveehouders
- klanten
- consumenten
- (potentiële) medewerkers
- investeerders
- samenlevingen



Aspiratie



Mensen wereldwijd voorzien van essentiële voedingsstoffen uit natuurlijke zuivel



De meest aantrekkelijke zuivelonderneming voor leden-melkveehouders

Groei-categorieën



Zuiveldranken



Kindervoeding (B2B, B2C)



Merkkaas



Sterke posities & geografische groei



Foodservice in Europa



Basisproducten

Inspelen op behoeften



Groei & ontwikkeling



Dagelijkse voeding



Gezondheid & welzijn



Functionaliteit

Vaardigheden



Talent management



Melkvalorisatie



Innovatie



Businessmodel & kostenfocus

Fundament



Al 't goede van zuivel



Ketenvoordelen



Duurzaamheid



Onze manier van werken & veiligheid



Strategie *route2020*: groei én waardecreatie

FrieslandCampina heeft de ambitie om enerzijds mensen essentiële voedingsstoffen te bieden met natuurlijke zuivelproducten en anderzijds de meest aantrekkelijke zuivelonderneming te zijn voor de leden-melkveehouders van de coöperatie. De groeiende vraag op de wereldmarkt naar gezonde voeding die op duurzame wijze is geproduceerd, biedt FrieslandCampina kansen. Melk bevat immers essentiële voedingsstoffen als eiwitten, vetten, melksuikers, vitaminen en mineralen.

FrieslandCampina heeft zes groeicategorieën gedefinieerd. In drie hiervan – zuiveldranken, kindervoeding en merkkaas – wordt meer dan evenredig geïnvesteerd op het gebied van marketing, innovatie en kapitaalgoederen.

Om deze ambitie waar te maken heeft FrieslandCampina voor de periode 2010 – 2020 de strategie *route2020* geformuleerd. Sleutelwoorden daarin zijn groei en waardecreatie: groei van de onderneming en het tot maximale waarde brengen van alle door de leden-melkveehouders van de coöperatie geproduceerde melk.

FrieslandCampina streeft naar realisatie van de volgende doelstellingen:

- een toename van het aandeel toegevoegde waarde- en merkproducten in het totale verkoopvolume;
- een verdere groei van het bedrijfsresultaat;
- een substantieel hogere prestatietoeslag en een hogere uitgifte van ledenobligaties voor de leden-melkveehouders;
- halvering van het aantal bedrijfsongevallen in vijf jaar;
- klimaatneutrale groei, in de gehele keten van koe tot consument.

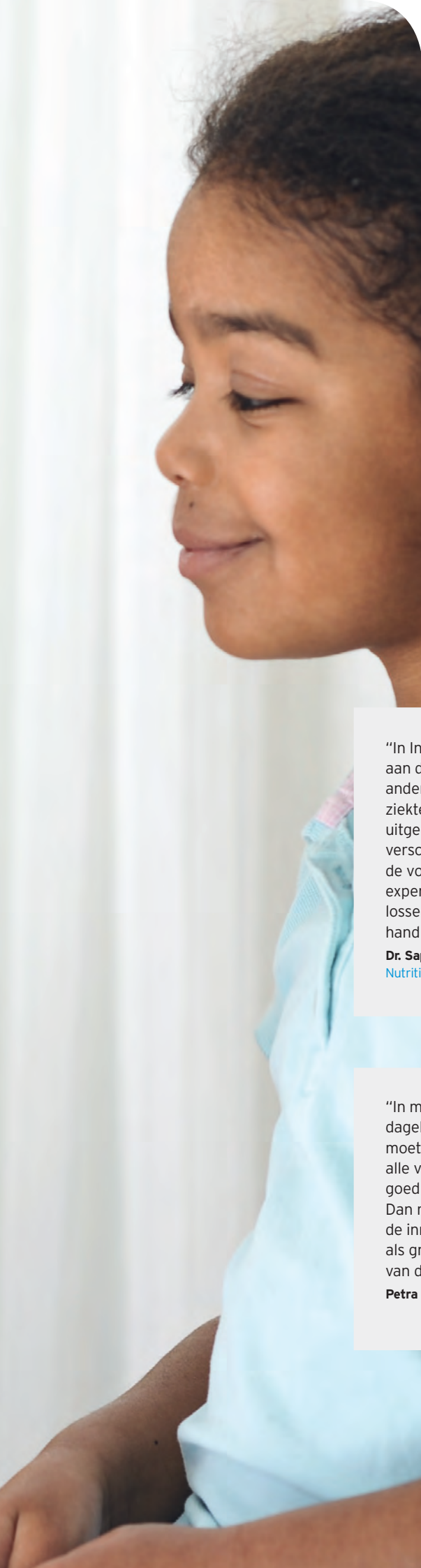
De inspanningen op het gebied van marketing en innovatie concentreren zich op groei & ontwikkeling (van kinderen), dagelijkse voeding, gezondheid & welzijn en functionaliteit.

Doordat FrieslandCampina direct verbonden is met de zuivelcoöperatie, wordt de gehele productieketen van boerderijmelk tot distributie beheerst. Hierdoor kan FrieslandCampina instaan voor de kwaliteit van haar producten. In de samenwerking met de leden-melkveehouders wordt vooral het accent gelegd op veilige voeding en duurzame bedrijfsvoering.

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

Informatie over de realisatie van de strategie is te vinden op pagina 23.





Melk: voedingsrijk van nature

FrieslandCampina biedt mensen essentiële voedingsstoffen, in elk stadium van hun leven. Melk is het resultaat van het vermogen van melkvee om voor de mens onverteerbaar gras om te zetten in een van de meest voedingsrijke voedingsmiddelen die er bestaan. Melk is niet alleen lekker; het bevat ook essentiële voedingsstoffen die het menselijk lichaam nodig heeft en zelf niet kan aanmaken: eiwitten, vitamines B2 en B12, alsook mineralen zoals calcium. Samen met de leden-melkveehouders bouwt FrieslandCampina haar expertise steeds verder uit. Van het verbeteren van de kwaliteit van de weilanden tot het wereldwijd aanbieden van een keuze aan producten met verschillende smaken en toepassingen en het aanbieden van de best mogelijke ingrediënten voor de voedings- en farmaceutische industrie. Werken met melk is en blijft fascinerend.

“In Indonesië hebben we een dubbele uitdaging: ondervoeding aan de ene kant en overvoeding, zoals obesitas, aan de andere kant. Beide zullen op termijn resulteren in chronische ziektes voor volwassenen. Natuurlijk zouden we een uitgebalanceerd dieet moeten hebben, dat bestaat uit een verscheidenheid van voedingsstoffen. De overheid kan de voedingsproblemen niet alleen oplossen, daarvoor is expertise van academici nodig. Om de problemen echt op te lossen hebben we ook de private sector nodig om hand in hand te werken aan de toekomst van onze gemeenschappen.”

Dr. Saptawati Bardosono - MSc, Nutritionist, lecturer in the Department of Nutrition in the Faculty of Medicine at the University of Indonesia



“In melk zitten veel essentiële voedingsstoffen die je als mens dagelijks nodig hebt, je niet zelf kunt maken en dus binnen moet krijgen via je voeding. Als ouder wil je dat je kinderen alle voedingsstoffen binnen krijgen die ze nodig hebben om goed te kunnen groeien en zich goed te kunnen ontwikkelen. Dan moet je naar voedingsmiddelen kijken die bijdragen aan de inname van die essentiële voedingsstoffen. Melk levert net als groente, fruit, brood, vlees, vis en eieren een groot deel van die voedingsstoffen.”

Petra Dekker - Corporate Manager Diet & Health, FrieslandCampina



Verslag executive board

Strategie route2020 succesvol

2012: recordomzet en -resultaat

- Groei in baby- & kindervoeding, zuiveldranken en merkkazen
- Consumer Products International en Ingredients verbeteren resultaat
- Consumer Products Europe verbetert resultaat ondanks moeilijke marktomstandigheden
- Lagere resultaten met boter en melkpoeder door marktontwikkelingen
- Kasstroom belangrijk verbeterd
- Melkprijs voor leden-melkveehouders daalt ondanks hogere prestatietoeslag en uitkering ledenobligaties
- Realisatie strategie *route2020* voor op schema

FrieslandCampina heeft in 2012 een recordomzet gerealiseerd van 10,3 miljard euro, een groei van 7,1 procent ten opzichte van 2011. Het bedrijfsresultaat nam toe met 19,6 procent tot 482 miljoen euro. De winst steeg met 26,9 procent naar 274 miljoen euro. Verschuiving in volumes van commodities naar producten binnen de groeicategorieën en de acquisities van Alaska Milk Corporation en IDB Belgium hebben bijgedragen aan de omzetgroei en verbetering van de winst. De operationele kasstroom verbeterde met 65,7 procent naar 842 miljoen euro door de hogere winst en de structureel betere beheersing van het werkkapitaal. De categorie baby- & kindervoeding realiseerde de sterkste groei.

Recordomzet

De netto-omzet steeg in 2012 met 7,1 procent naar 10.309 miljoen euro. De belangrijkste reden van de stijging van de netto-omzet is de verschuiving in de portfolio van commodities naar producten binnen de groeicategorieën baby- & kindervoeding, zuiveldranken en merkkazen. Positief was de volumegroei van baby- & kindervoeding met 10,2 procent en de groei van de zuiveldranken buiten Europa met 9,5 procent. De categorie merkkazen realiseerde een volumegroei van 4,4 procent door een toename van de export. Zuiveldranken in Europa en commodities namen in volume af. De verkoopprijzen van de meeste producten stegen; de verkoopprijzen van boter en melkpoeder daalden echter met 10,7 procent, waardoor de gemiddelde verkoopprijs daalde. De acquisities van zuivelonderneming Alaska Milk Corporation in de Filippijnen in maart 2012 en van IDB Belgium (oktober 2012) droegen voor 237 miljoen euro (2,5 procent) bij aan de omzetgroei. Valuta-effecten hadden per saldo een positief effect op de omzet van 1,4 procent (139 miljoen euro). In Europa was er sprake van druk op volume en omzet door teruglopende consumentenbestedingen als gevolg van de economische crisis in veel Europese landen. De verkoopprijzen in Europa liggen nog altijd onder het niveau van 2010 als gevolg van de economische crisis.

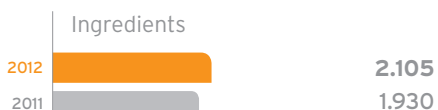
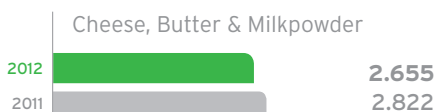
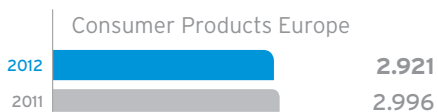
Kerncijfers

in miljoenen euro's	2012	2011	Δ %
Netto-omzet	10.309	9.626	7,1
Bedrijfsresultaat	482	403	19,6
Winst	274	216	26,9
Volume	▲		



Netto-omzet naar business group

in miljoenen euro's



Verbetering bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat nam toe met 19,6 procent tot 482 miljoen euro ondanks de toename van de uitkering (ten laste van het resultaat) van de weidegangpremie met 25 miljoen euro naar 28 miljoen euro (2011: 3 miljoen euro).

Het bedrijfsresultaat is toegenomen doordat de stijging van de grondstof- en verpakkingskosten beter kon worden doorberekend in de verkoopprijzen, terwijl dit in 2011 niet mogelijk was. Daarnaast hebben verdergaande efficiencyverbeteringen in de productie en kostenbeheersing

bij de Europese werkmaatschappijen bijgedragen aan de resultaatverbetering. Bij de business group Cheese, Butter & Milkpowder lagen de verkoopprijzen van boter en melkpoeder op een fors lager niveau als gevolg van de lage wereldmarktprijzen voor deze producten.

De bedrijfslasten zijn in 2012 met 6,5 procent toegenomen naar 9.842 miljoen euro (2011: 9.243 miljoen euro) als gevolg van hogere kosten voor verpakkingsmaterialen, grondstoffen en energie. Daartegenover staat dat over 2012 de melkprijs + toeslagen voor de leden-melkveehouders met 5,8 procent is afgenomen als gevolg van de lagere garantieprijs voor de melk.

Hogere winst

De winst over 2012 steeg met 26,9 procent tot 274 miljoen euro (2011: 216 miljoen euro) door een hoger bedrijfsresultaat en lagere financieringslasten en ondanks hogere belastinglasten als gevolg van de hogere winst en het afwaarderen van belastinglatenties in Duitsland. De winst toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap (de coöperatie) bedraagt 158 miljoen euro (2011: 122 miljoen euro).

Kasstroom belangrijk verbeterd

De kasstroom uit operationele activiteiten is belangrijk gestegen naar 842 miljoen euro (2011: 508 miljoen euro), als gevolg van de betere resultaten en structureel betere beheersing van het werkkapitaal. Het saldo van de uitgaande kasstromen uit investerings- en financieringsactiviteiten is gestegen als gevolg van de acquisities van Alaska Milk Corporation en IDB Belgium en het omvangrijke investeringsprogramma.

Melkprijsystematiek

De melkprijs van FrieslandCampina bestaat uit de garantieprijs, de prestatietoeslag en de uitkering in ledenobligaties. Daarbovenop betaalt de onderneming toeslagen voor weidegang, Campina melk, Landliebe melk en biologische melk. De garantieprijs is het gewogen gemiddelde van de jaarmelkprizen voor boerderijmelk van de referentiebedrijven (twaalf Duitse zuivelbedrijven, Arla Foods in Denemarken, Bel Leerdammer, Cono Kaasmakers en DOC Kaas in Nederland, en Milcobel in België) en is inclusief een eventuele nabetaling van de referentiebedrijven aan hun melkveehouders en de eventuele vorming van vermogen op naam van leden van deze referentiebedrijven. De hoogte van de prestatietoeslag en de uitkering van de op naam bijgeschreven ledenobligaties-vast zijn afhankelijk van de financiële prestatie van de onderneming FrieslandCampina en het reserveringsbeleid.

Van de winst van Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt 50 procent toegevoegd aan het eigen vermogen van de vennootschap, 30 procent wordt contant uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als prestatietoeslag voor de geleverde melk en 20 procent wordt uitgekeerd aan de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast. De berekening van de FrieslandCampina melkprijs kan worden aangepast indien in enig jaar een goodwill impairment ter hoogte van een bedrag van ten minste 100 miljoen euro noodzakelijk is. De aanpassing, die alleen kan worden gedaan als de executive board dit voorstelt en de raad van commissarissen dit voorstel goedkeurt, zal er in dat geval uit kunnen bestaan dat de toevoeging aan de reserves van de vennootschap wordt verminderd, waardoor een groter deel van de winst ter beschikking wordt gesteld aan de leden, een en ander conform de overige bepalingen van het melkgeldreglement en het dan geldende reserveringsbeleid. De aanpassing mag niet hoger zijn dan het deel van de winst dat volgens het in het betreffende jaar geldende reserveringsbeleid aan de reserves van de vennootschap had mogen worden toegevoegd.

De prestatietoeslag wordt jaarlijks na vaststelling van de jaarrekening aan de leden van de coöperatie uitbetaald naar rato van de waarde van de door hen in het betreffende jaar hoeveelheid geleverde melk.

Eind 2012 is de biologische melkprijsystematiek aangepast na intensief overleg met de biologische leden-melkveehouders. Vanaf 2013 bestaat de biologische melkprijs, die op jaarbasis aan de biologische leden wordt betaald, uit de biologische garantieprijs, de prestatietoeslag en de uitgifte van ledenobligaties-vast (reservering op naam).

Melkaanvoer

In 2012 is 8,9 miljard kilo melk door de leden van de coöperatie aangeboden. De melkaanvoer ligt daarmee op een iets hoger niveau (0,2 procent) dan in 2011 (8,8 miljard kilo).

Melkprijs 36,24 euro

De leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de geleverde boerderijmelk over 2012 een prestatietoeslag van 1,42 euro per 100 kilo melk exclusief btw. Dit is 29,1 procent hoger dan de prestatietoeslag over 2011 (1,10 euro per 100 kilo melk). De uitgifte van ledenobligaties over 2012 bedraagt 84 miljoen euro. Per 100 kilo melk is dat 0,95 euro (2011: 0,73 euro per 100 kilo melk).

De garantieprijs over 2012 bedraagt 33,87 euro exclusief btw per 100 kilo melk en is 8,3 procent lager dan de garantieprijs van 2011 (36,94 euro per 100 kilo melk). De daling van de garantieprijs is het gevolg van lagere melkprizen van de referentiebedrijven met name door lagere opbrengstprijzen voor boter en melkpoeder.

De melkprijs 2012 bedraagt 36,24 euro exclusief btw per 100 kilo melk bij 4,41 procent vet en 3,47 procent eiwit. Ten opzichte van 2011 (38,77 euro per 100 kilo melk) is de melkprijs met 6,5 procent afgenomen.

Leden-melkveehouders die hun melkkoeien ten minste 120 dagen per jaar, minimaal 6 uur per dag in de wei laten grazen, ontvangen vanaf 1 januari 2012 een weidegangpremie van 0,50 euro per 100 kilo melk (was 0,05 euro per 100 kilo melk). Berekend over alle ledenmelk bedraagt de weidegangpremie 0,32 euro per 100 kilo melk. Andere toeslagen betreffen per 100 kilo 1,20 euro voor Campina melk, 8,60 euro voor biologische melk en 1,00 euro voor Landliebe melk. Berekend over de totale hoeveelheid FrieslandCampina melk bedragen deze bijzondere toeslagen 0,12 euro per 100 kilo melk.

Ketenbetrokkenheid

Voor het succes in de markt zijn de leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en de onderneming Koninklijke FrieslandCampina N.V. sterk afhankelijk van elkaar. De leden-melkveehouders dragen in belangrijke mate bij aan de productkwaliteit, de productveiligheid en duurzaamheid waarmee de onderneming zich met haar producten en werkwijze in de markt kan onderscheiden. Steeds meer leden, afnemers en maatschappelijke organisaties zien het belang van een betere samenwerking in de productieketen om de voedselvoorziening op een duurzame manier te waarborgen. Enerzijds wordt gewerkt aan het verhogen van de betrokkenheid van de leden-melkveehouders bij FrieslandCampina en de markt, anderzijds worden klanten en consumenten in contact gebracht met de melkveehouderij. Initiatieven als open dagen, schoolexcursies en klantbezoeken aan melkveebedrijven dragen hieraan bij.

Realisatie strategie route2020

In 2012 zijn opnieuw belangrijke stappen gezet in de strategie *route2020*, gericht op groei én waardecreatie in geselecteerde markten en productcategorieën.

Groei

Het afzetvolume steeg in totaal met 2,4 procent, voornamelijk als gevolg van overnames. Daarnaast heeft er een verschuiving van commodities naar de drie groeicategorieën baby- & kindervoeding, zuivelranken en merkkazen plaatsgevonden, waardoor de volumegroei binnen deze groeicategorieën 4,1 procent bedroeg.

De autonome groei werd in het bijzonder gerealiseerd in de categorie baby- & kindervoeding met 10,2 procent volumegroei in de consumentenmarkt en in de business-to-business markt. Ook de categorie zuivelranken is gegroeid. Deze volumegroei werd vooral gerealiseerd in Azië en Afrika met een volumetoename van 9,5 procent. In Europa bleef de ontwikkeling achter als gevolg van de economische crisis. Het volume van merkkazen steeg met 4,4 procent door de toegenomen export buiten Europa.

Acquisities

De acquisitie van de Filipijnse zuivelonderneming Alaska Milk Corporation in maart is een belangrijke stap in de gewenste geografische uitbreiding als onderdeel van de groeistrategie van FrieslandCampina. De Filippijnen kennen een sterke economische groei en een snelgroeiende bevolking. Daarnaast sluit het productassortiment van Alaska Milk Corporation goed aan bij activiteiten van FrieslandCampina in Azië.

In 2012 werd de Belgische kaasverpakker IDB Belgium N.V. overgenomen. FrieslandCampina speelt hiermee in op de groeiende vraag naar voorgesneden en verpakte kaas van landen buiten Europa. In Frankrijk is een samenwerkingsverband met Bongrain aangegaan voor de verkoop van merkkeas op de Franse retailmarkt.

FrieslandCampina en Mijwo Beheer B.V. hebben begin januari 2013 overeenstemming bereikt over de voorgenomen overname van kaasspecialist Zijerveld en Veldhuyzen B.V. en haar verpakkingseenheid G. den Hollander Holding B.V. door FrieslandCampina. De overname stelt FrieslandCampina Cheese en Zijerveld in staat hun klanten een uitgebreider kaasassortiment en dienstenpakket te leveren. Zijerveld heeft een breed assortiment speciaalkazen zoals Noord-Hollandse kazen met een Beschermd Oorsprongbenaming (BOB) en boerenkazen, en biedt klanten naast kennis ook op maat gesneden concepten en logistieke diensten. De acquisitie is in lijn met de *route2020*-ambitie om te groeien in producten met toegevoegde waarde. De overname is nog afhankelijk van goedkeuring door de Europese Commissie.

De in februari 2012 bekendgemaakte voorgenomen acquisitie door FrieslandCampina van de zuivelbedrijven Imlek en Mlekara Subotica, actief in de Westelijke Balkan, is niet gerealiseerd. De partijen slaagden er niet in om een akkoord over de voorwaarden van de transactie te bereiken.

Investerings

FrieslandCampina heeft in 2012 423 miljoen euro geïnvesteerd om de groei in de groeicategorieën te realiseren en de verwachte toenemende melkhoeveelheid van de leden-melkveehouders als gevolg van het wegvallen van de EU-melkquota in 2015 te kunnen verwerken. Enkele belangrijke investeringsprojecten zijn:

FrieslandCampina Domo, Beilen

- Investering: 145 miljoen euro
- Looptijd: 2011 - 2015
- Doel: uitbreiding capaciteit voor baby- & kindervoeding door nieuwe sproeidroogtoren voor baby- & kindervoeding, uitbreiding kleinverpakking en verbetering infrastructuur



Kaas in alle maten

Kaas verwerken tot blokjes, staafjes, geraspte kaas in allerlei diktes: het Belgische bedrijf IDB Belgium in Genk kan het. Sinds oktober 2012 maakt het kaasverwerkings- en verpakkingbedrijf deel uit van de business group Cheese, Butter & Milkpowder. IDB Belgium gaat voortaan als Yoko Cheese door het leven. De overname van het bedrijf past in de strategie van deze business group. Op deze manier kan de business group klanten beter van dienst zijn met een breder pakket aan producten. Daarmee wordt de positie in het segment van voorverpakte kaas versterkt.

FrieslandCampina Domo, Bedum

- Investerings: 105 miljoen euro
- Looptijd: 2012 - 2014
- Doel: uitbreiding verwerkingscapaciteit melk en productie baby- & kindervoeding

FrieslandCampina DMV, Veghel

- Investerings: 60 miljoen euro
- Looptijd: 2012 - 2013
- Doel: uitbreiding verwerkingscapaciteit melk en productie baby- & kindervoeding door uitbreiding capaciteit ontvangst boerderijmelk en ontroominstallatie, uitbreiding verwerkingscapaciteit wei en efficiëntere productie van caseïnaat en lactose

FrieslandCampina Leeuwarden

- Investerings: 35 miljoen euro
- Looptijd: 2013 - 2015
- Doel: uitbreiding verwerkingscapaciteit melk door vernieuwing en uitbreiding productiecapaciteit geëvaporeerde en gecondenseerde melk voor export

FrieslandCampina Innovation Centre, Wageningen

- Investerings: 40 miljoen euro
- Looptijd: 2011 - 2013
- Doel: nieuw gebouw met onderzoeksfaciliteiten, laboratoria, proeffabriek en kantoren

De vijf grootste producten van FrieslandCampina Ingredients

- (Farmaceutische) lactose (melksuiker - draagstof voor medicijnen en ingrediënt voor voedingsmiddelen)
- Caseïnat (melkeiwitten - toegepast als eiwitbron in medische voeding, sportvoeding en dieetvoeding, en als textuuringrediënt en emulgator in voedingsmiddelen)
- Creamers (poedervormige producten voor in dranken zoals koffie en thee)
- Vivinal GOS (galacto-oligosacchariden - ingrediënt uit melk voor baby- & kindervoeding)
- Deminal en Hiprotal (wei-eiwitten en ontzoute wei-producten voor baby- & kindervoeding, voedingsmiddelen en sport- en dieetvoeding)

Waardecreeatie

Met de toename van de winst steeg ook de uitkering aan de leden-melkveehouders van de prestatietoelage en de reservering ledenobligaties op naam. Ten opzichte van 2011 nam de prestatietoelage en de reservering ledenobligaties op naam toe met 29,5 procent van 1,83 naar 2,37 euro per 100 kilo melk.

Duurzaamheid

In 2012 zijn verdere stappen gezet in de borging van duurzaamheidsdoelstellingen in de onderneming en in de coöperatie, waaronder:

- implementatie van het duurzaamheidsprogramma op leden-melkveebedrijven (Foqus planet);
- inkoop duurzame grondstoffen;
- verdere efficiëncymaatregelen op het gebied van energie, water en afval;
- 30 procent van het FrieslandCampina stroomverbruik in Nederland bestaat uit groene stroom afkomstig van leden-melkveebedrijven;
- samenwerkingsovereenkomsten met het Nederlandse Rode Kruis en met Agriterra (steunprogramma voor kleine boeren in ontwikkelingslanden).

Aanpassingen in de organisatie

In het streven naar een slagvaardigere organisatie heeft FrieslandCampina in 2012 diverse veranderingen in de organisatie doorgevoerd, waaronder:

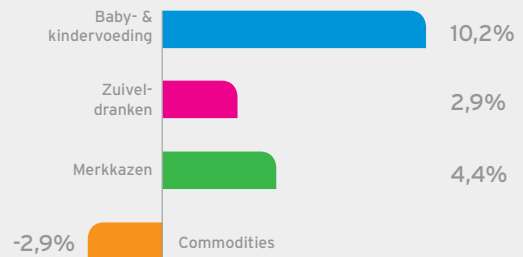
- integratie van de verkoopactiviteiten voor consumentenproducten in één verkooporganisatie in Nederland. Met ingang van januari 2013 zijn ook de verkoopactiviteiten van merkhuizen in Nederland in deze organisatie geïntegreerd;
- integratie van de exportactiviteiten van FrieslandCampina Cheese Specialties en FrieslandCampina Export in een nieuwe FrieslandCampina Export organisatie in Wolvega met ingang van 1 januari 2013;
- concentratie in Singapore van activiteiten gericht op ontwikkeling van consumenten- en ingrediëntenmarkten in Zuidoost-Azië, het Midden-Oosten en Afrika;
- intensivering opleidings- & trainingsprogramma's medewerkers.

Om de concurrentiepositie van FrieslandCampina in Duitsland te versterken is een investerings- en optimalisatieprogramma aangekondigd. De plannen voorzien in investeringen in de Duitse vestigingen en infrastructuur en in het merk 'Landliebe'. Zo worden de vestigingen in Keulen, Gütersloh en Heilbronn gemoderniseerd en productie- en administratieve processen verbeterd en verder op elkaar afgestemd om kosten te

Meer producten met toegevoegde waarde

Het volume en het omzetaandeel van producten met toegevoegde waarde is in 2012 toegenomen ten opzichte van 2011. In de strategie *route2020* is de verschuiving in het assortiment van commodities naar groeicategorieën een belangrijke doelstelling.

Volumeontwikkeling strategische groeicategorieën



verlagen. Als gevolg van de herstructurering zullen er van de in totaal 1.500 banen circa 230 komen te vervallen. Ook in Hongarije is een herstructureringsprogramma aangekondigd. De productie wordt geconcentreerd in de productielocatie in Mateszalka. De logistieke en administratieve ondersteuning wordt gecentraliseerd in Boedapest.

Financiële positie

De nettoschuld bedroeg 685 miljoen euro per 31 december 2012. Ten opzichte van ultimo 2011 betekent dit een daling van 14 miljoen euro. De toegenomen financieringsbehoefte werd deels gefinancierd uit de hoge operationele kasstroom.

Het eigen vermogen was per 31 december 2012 2.514 miljoen euro (ultimo 2011: 2.264 miljoen euro). Het eigen vermogen is versterkt door de reservering uit de winst.

De solvabiliteit (eigen vermogen als percentage van het balanstotaal) daalde naar 36,8 procent (ultimo 2011: 39,4 procent) met name door de toename van het balanstotaal. Dit is het gevolg van de acquisities van Alaska Milk Corporation en IDB Belgium en investeringen in capaciteitsuitbreidingen in het kader van *route2020*.

Het negatieve saldo van financieringsbaten en -lasten is afgenomen met 15 miljoen euro, wat resulteert in een last van 57 miljoen euro. De afname betreft voornamelijk het positieve koerseffect op een tijdelijke kortlopende financiering. De netto rentelast bedraagt 33 miljoen euro (2011: 40 miljoen euro).

Het resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen is toegenomen van 13 miljoen euro in 2011 naar 16 miljoen euro in 2012.

De belastinglast bedroeg 167 miljoen euro (2011: 128 miljoen euro). De toename is voornamelijk het gevolg van de hogere winst en het afwaarderen van latente belastingvorderingen in Duitsland.

Financiering

FrieslandCampina maakt gebruik van leningen van meerdere groepen financiers (leden-melkveehouders, banken en investeerders). Een groot deel van de financiering met vreemd vermogen is ondergebracht bij financiële instellingen binnen en buiten Nederland. Het hoofdbestanddeel van de bankleningen wordt gevormd door een gecommitteerde kredietfaciliteit met een omvang van 1 miljard euro die loopt tot en met augustus 2015. Daarnaast heeft FrieslandCampina eind december 2012 leningen van 808 miljoen dollar en 25 miljoen euro uitstaan bij institutionele beleggers. In juni 2012 zijn onderhandse leningen geplaatst van 500 miljoen dollar bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten, die geëffectueerd zijn per 30 augustus 2012. Deze onderhandse leningen van 500 miljoen dollar hebben een looptijd tussen 5 en 15 jaar. De leningen zijn onder meer bestemd voor de financiering van acquisities, zoals de overname van Alaska Milk Corporation en IDB Belgium.

Om het valutarisico af te dekken zijn de dollarleningen via valuta swaps omgezet in euroverplichtingen.

Pensioenlasten en dekkingsgraad

De pensioenlasten zijn in 2012 gestegen van 88 naar 93 miljoen euro en hebben voor het grootste deel betrekking op de Nederlandse pensioenregelingen. De belangrijkste pensioenaanspraken van de medewerkers van FrieslandCampina in Nederland zijn vastgelegd in de cao inzake pensioenen voor de zuivelindustrie. Daarnaast zijn er binnen de onderneming nog andere pensioenregelingen van kracht. De pensioenregelingen worden uitgevoerd door verschillende externe pensioenuitvoerders, waarvan de belangrijkste Avéro Achmea Pensioen en Stichting Pensioenfonds Campina zijn. De dekkingsgraad van het Pensioenfonds Campina is gestegen van 95,5 procent

eind 2011 naar 99,7 procent eind 2012. De dekkingsgraad van het bij Avéro Achmea Pensioen ondergebrachte gesepareerde depot bedroeg eind 2012 116,3 procent (eind 2011: 113,3 procent). Deze dekkingsgraad wordt bepaald op basis van de met de verzekeraar afgesproken verzekeringsvoorwaarden. FrieslandCampina is in overleg met de verschillende sociale partners om het pensioengebouw in lijn te brengen met de markt en de maatregelen van het nieuwe kabinet.

Voor 2013 wordt dan ook een aantal wijzigingen verwacht met betrekking tot het ontwerp en de uitvoering van de pensioenregeling. Met de Stichting Pensioenfonds Campina

Markontwikkelingen 2012

De wereldwijde vraag naar zuivel steeg in 2012 door de groeiende vraag in Azië, Zuid-Amerika en Noord-Afrika. Daarentegen daalde de consumptie in een aantal Europese landen. Het aanbod van melk was hoog in het eerste halfjaar. In de tweede helft van 2012 ontstond door een lagere melkproductie een tekort aan melk.

In de eerste helft van 2012 lag de melkproductie wereldwijd op een hoog niveau als gevolg van gunstige weersomstandigheden. De melkproductie steeg het eerste halfjaar wereldwijd met circa 5 procent. Nieuw-Zeeland realiseerde een stijging van bijna 10 procent die vrijwel in haar geheel werd afgezet op de wereldmarkt. In de EU nam de melkproductie toe met 2,5 procent, ondanks een nat en koud voorjaar. De hogere melkproductie had een neerwaarts effect op de opbrengstprijzen van vooral boter en melkpoeder. Bij boter was er sprake van een sterke prijsdaling als gevolg van de nauwelijks toegenomen vraag op de wereldmarkt en het hoge aanbod uit voornamelijk Nieuw-Zeeland. Ondanks de voor de EU-export gunstige euro/US-dollar verhouding kon Europese boter niet competitief worden aangeboden op de wereldmarkt. De Nederlandse notering daalde van 3.460 euro/ton in januari 2012 tot 2.400 euro/ton (daling van circa 30 procent) in mei. Dankzij de zwakke euro kon de Europese zuivelindustrie wel profiteren van de goede vraag naar melkeiwit (magere melkpoeder, weiprodukten en caseïne-eiwit) op de wereldmarkt. De prijzen voor deze producten bleven op een redelijk niveau en daalden minder sterk dan boter. Dit compenseerde enigszins de tegenvallende vraag naar zuivelproducten in Europa als gevolg van de economische crisis. De productie van Nederlandse kaas is licht toegenomen. De afzet groeide door toename van de export zowel binnen als buiten de EU. De prijs voor natuurgerijpte Goudse kaas is licht gedaald.

De tweede helft van 2012 kenmerkte zich door het sterk achterblijven van de melkproductie ten opzichte van 2011 en ten opzichte van het eerste halfjaar 2012 als gevolg van de weersomstandigheden in zowel Europa als de Verenigde Staten. De melkaanvoer viel in het najaar in de EU terug door de matige kwaliteit van het ruwvoer en de hoge krachtvoerkosten. Het krachtvoer was duur omdat de graan- en sojaproductie in een groot deel van de wereld achterbleef door het warme weer en de droogte in onder meer de Verenigde Staten, Rusland en de Oekraïne. Als gevolg hiervan bleef ook de melkproductie in de Verenigde Staten achter.

Veel Europese kopers hadden, op basis van de hoge melkaanvoer in de eerste helft van het jaar, rekening gehouden met een verdere daling van de prijzen van melkproducten na de zomer en hadden hun langere termijncontracten niet ingedekt. Door de achterblijvende melkaanvoer en oplopende prijzen moesten kopers contracten alsnog indekken tegen steeds hogere prijzen. De marktprijzen voor boter liepen hierdoor op van 2.400 euro/ton in mei naar 3.420 euro/ton in december. Voor magere melkpoeder zijn de prijzen circa 40 procent opgelopen van 1.960 in mei naar 2.740 euro/ton in oktober en daalden weer naar 2.640 euro/ton in december. Ook de prijzen van enkele andere zuivelproducten zijn in de laatste maanden van 2012 door de krapte in de markt en de goede vraag opgelopen met 20 tot 30 procent. Op de wereldmarkt was er eveneens sprake van een stijging van de prijzen, maar deze was minder sterk dan in Europa door de goede melkproductie in Nieuw-Zeeland en Australië.

Over geheel 2012 is de melkproductie wereldwijd met 2,4 procent gestegen. In Europa steeg de melkproductie met 0,8 procent. In Nederland steeg de melkaanvoer met 0,3 procent naar circa 11,7 miljard kilo.

vinden gesprekken plaats om een toekomstbestendige oplossing te zoeken. Daarnaast loopt eind 2013 de uitvoeringsovereenkomst met Avéro af. Wijzigingen in financiële verslaggevingsregels per 1 januari 2013 hebben onder andere tot gevolg dat vanaf het boekjaar 2013 niet-verwerkte actuariële winsten en verliezen en de nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren direct ten laste/ten gunste van het eigen vermogen moeten worden verantwoord. In 2013 wordt een bedrag van 256 miljoen euro, na belastingen, ten laste van het eigen vermogen gebracht.

Opgelegde maatregelen Europese Commissie in verband met fusie

De onafhankelijke stichting Dutch Milk Foundation (DMF) geeft uitvoering aan de fusievoorwaarden die de Europese Commissie in 2008 heeft gesteld aan de fusie tussen Friesland Foods en Campina. FrieslandCampina moet producenten van dagverse zuivelproducten en/of natuurgerijpte kaas op jaarbasis maximaal 1,2 miljard kilo Nederlandse boerderijmelk ter beschikking stellen tegen de FrieslandCampina garantieprijs minus 1 procent. De korting van 1 procent vervalt per 1 juli 2014.

De bedrijfsonderdelen die bij de fusie afgestoten moesten worden en nu onderdeel uitmaken van Arla Foods en Deltamilk, maken gebruik van deze mogelijkheid en voor de voor hen gereserveerde volumes. Van de beschikbare 1,2 miljard kilo melk is 0,9 miljard door de DMF voor deze marktpartijen gereserveerd. Eind 2012 is de overeenkomst voor de levering van boerderijmelk aan de kaasproducent Deltamilk vernieuwd tot 31 december 2022.

De stichting zorgt eveneens voor de uitvoering van de opgelegde vertrekregeling voor Nederlandse leden-melkveehouders van FrieslandCampina. In de periode 1 januari – 31 december 2012 heeft de Dutch Milk Foundation 14 aanvragen (2011: 25) goedgekeurd van melkveehouders die het lidmaatschap van FrieslandCampina willen beëindigen met gebruikmaking van de vertrekregeling van 5,00 euro per 100 kilo melk. In totaal ging het hierbij om 10,5 miljoen kilo melk. De melk die beschikbaar is bij de DMF, wordt verminderd met het volume aan melk van Nederlandse leden-melkveehouders die FrieslandCampina verlaten met gebruikmaking van de vertrekregeling.

Vanaf de inwerkingtreding van de vertrekregeling in 2009 hebben 76 leden-melkveehouders hiervan gebruik gemaakt. In totaal gaat het hierbij om 48 miljoen kilo melk.

De tien grootste consumentenmerken van FrieslandCampina



Indonesië



Nigeria



Maleisië, Singapore, Vietnam



internationaal



Nederland, België, Duitsland, export



internationaal



Europa, professionele markt



Thailand

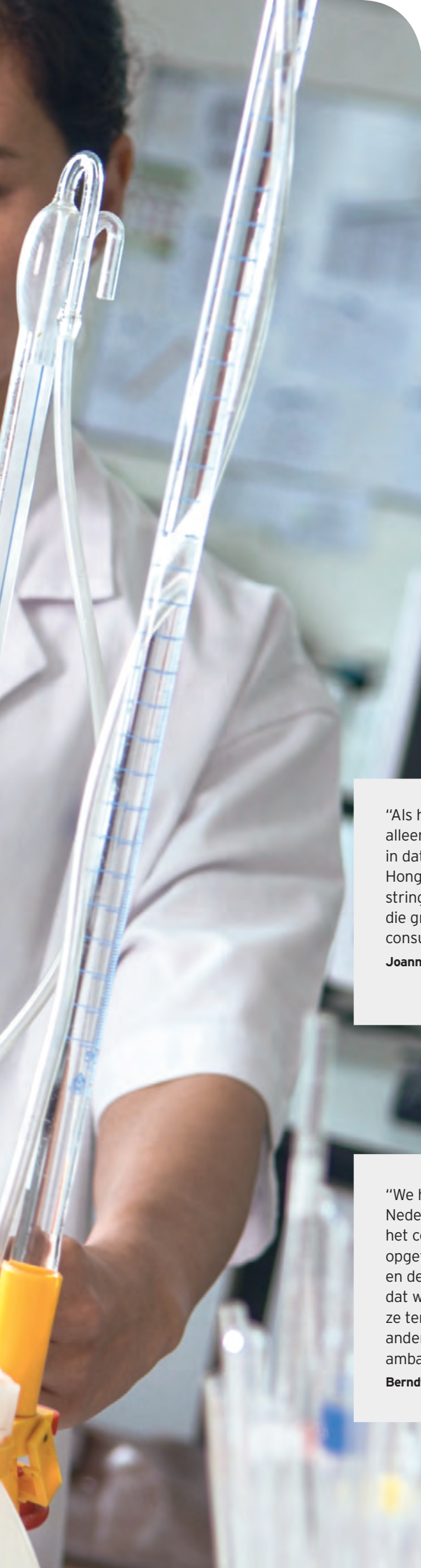


Duitsland, Oostenrijk



Midden-Oosten





Van gras tot glas: kwaliteit in de gehele keten geborgd

FrieslandCampina heeft een lange traditie in de zuivelsector. Samen met de leden-melkveehouders van de coöperatie beheerst en controleert FrieslandCampina de gehele productieketen van melk tot eindproduct - van gras tot glas. Dat garandeert de kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid van de producten. Het ondernemerschap van de leden-melkveehouders, de optimale omstandigheden voor de melkveehouderij in West-Europa, de hoogkwalitatieve verwerking van melk tot een breed scala aan producten, de kennis op het gebied van melkwinning, productie en producten, de korte toeleveringslijnen, en de marktposities die FrieslandCampina met haar merken en producten inneemt, maken FrieslandCampina tot een toonaangevende speler.

“Als het gaat om kindervoeding en zuivelproducten, telt alleen kwaliteit en veiligheid. We hebben er alle vertrouwen in dat onze samenwerking met FrieslandCampina Hong Kong ons die kan leveren. We waarderen dan ook de stringente kwaliteitscontrole op producten, vanaf de koe die graast in de wei tot aan het uiteindelijke product dat consumenten in het glas krijgen.”

Joanne Chen - [Merchandise Controller](#) - [Personal Care, Watsons](#)



“We hebben Chinese consumenten uitgenodigd naar Nederland te komen om met hun eigen ogen te zien wat het concept 'van gras tot glas' inhoudt. Ze waren erg opgetogen om de boeren te ontmoeten en de boerderijen en de fabrieken te zien als het levende bewijs van het feit dat we bij FrieslandCampina de hele keten beheren. Toen ze terug in China waren, spraken de Chinese moeders met andere moeders over 'van gras tot glas' en werden zo onze ambassadeurs in China.”

Berndt Kodden - [Global Category Director IFT, FrieslandCampina](#)

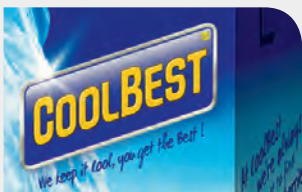


FrieslandCampina merken

Consumentenproducten



Professionele markt

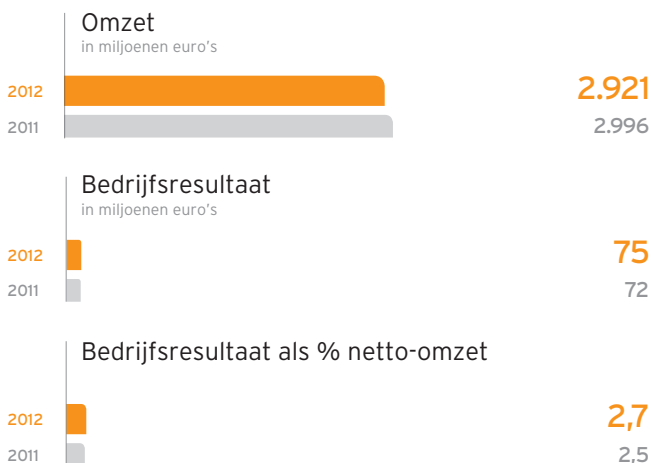


Ingrediënten



Consumer Products Europe

- Omzet daalt door afnemende consumentenbestedingen
- Marges licht hersteld door prijsverhogingen eind 2011
- Campina versterkt marktpositie
- Marktaandeel aantal zuivelmerken onder druk
- Herstructureringen in Duitsland en Hongarije



De business group Consumer Products Europe produceert en verkoopt zuivelproducten in Europa, zowel aan consumenten als aan professionele afnemers. In Nederland en België verkoopt de business group ook vruchtensappen, vruchtendranken en sportdranken. Consumer Products Europe is in Europa actief in 12 landen (Nederland, België, Duitsland, Frankrijk, Oostenrijk, Rusland, Hongarije, Roemenië, Griekenland, Spanje, Italië en Groot-Brittannië).

De business group Consumer Products Europe heeft zich in 2012 enigszins hersteld van het tegenvallende resultaat in 2011. Het bedrijfsresultaat voor herstructureringen verbeterde met 44,4 procent tot 104 miljoen euro (2011: 72 miljoen euro) door verdergaande efficiencyverbeteringen, kostenbeheersing en door de eind 2011 doorgevoerde prijsverhogingen. De herstructureringen betreffen een incidentele last van 29 miljoen euro voor eind 2012 aangekondigde maatregelen om de kosten te verlagen in de organisaties in Duitsland en Hongarije. Het bedrijfsresultaat verbeterde met 4,1 procent naar 75 miljoen euro. De netto-omzet derden daalde met 2,7 procent naar 2.814 miljoen euro (2011: 2.892 miljoen euro) door lagere volumes (-6,1 procent) als gevolg van achterblijvende consumentenbestedingen.

Afnemende vraag naar zuivelproducten

De bestedingen van consumenten in Europa bleven achter door de economische crisis en de geleidelijk oplopende werkloosheid. Ook zette de dalende vraag naar zuivelproducten zich door in 2012. Huishoudens bleken bovendien bijzonder prijsgevoelig, waarvan vooral de discountsupermarkten en de huismerken profiteerden. In 2012 stonden de marktaandelen van een aantal merken van de business group onder druk, wat geresulteerd heeft in een daling van de afzetvolumes.

Met de eind 2011 doorgevoerde prijsverhogingen konden de hogere kosten voor verpakkingsmaterialen, grondstoffen en energie grotendeels worden doorberekend in de verkoopprijzen. Focus op kosten en efficiencyprogramma's over de gehele linie hebben bijgedragen aan het resultaattherstel van de business group. Zowel in de productieprocessen als bij verkoop- en marketingactiviteiten zijn verbeteringen in de slagvaardigheid doorgevoerd door processen te uniformeren.

De dagverse zuivelproducten van het merk Campina presteerden goed. Het marktaandeel van Campina groeide tegen de trend in, onder meer door de positionering met weidemelk. De drukbezochte open boerderijdagen en de positieve reacties op de campagne 'Campina Dichtbij', door melkveehouders en medewerkers van FrieslandCampina, toonden aan dat er onder consumenten een groeiende belangstelling bestaat voor natuurlijke producten. Ook Appelsientje wist haar marktaandeel te verhogen. Andere merken in Nederland hadden het lastiger en verloren marktaandeel.

In het out-of-home marktsegment stonden de volumes onder druk. Als gevolg van de lagere consumentenbestedingen is de omzet gedaald.

Campina Dichtbij

Met ongeveer 5.000 leden-melkveehouders en zo'n 1.200 medewerkers werd in het voorjaar van 2012 de grootste consumentenactie ooit uitgevoerd. Bij 250.000 huishoudens werd een pak Campina melk aan de deur gebracht. Doel? Consumenten laten zien welk verband er is tussen de koe in de wei en het pak Campina melk op tafel. Leden-melkveehouders en medewerkers trokken samen de hele dag op in de 135 dorpen en steden die voor de actie waren uitgekozen. Anderhalf miljoen consumenten reageerden via social media.



De Duitse zuivelmarkt kenmerkt zich al jaren door de dominantie van de grote supermarktketens die vooral op prijs concurreren. In 2012 herstelden de resultaten zich enigszins, maar bleven negatief. De komende jaren zullen in het teken staan van het verbeteren van de concurrentiepositie in Duitsland door meer focus op het merk Landliebe.

Consumer Products Europe heeft in Rusland een sterk jaar achter de rug door de aanhoudend toenemende vraag naar zuivelproducten. Ondanks de moeilijke economische omstandigheden bleef het resultaat redelijk op peil.

Met producten voor de professionele markt (bakkerij, horeca, fastfoodketens) wist de business group haar resultaten te verbeteren door tijdig in te spelen op prijsontwikkelingen in de volatiele markten en door efficiencyverbeteringen in de supply chain.

Operationele ontwikkelingen in 2012

In Nederland werd de samenvoeging van de marketing- en verkoopactiviteiten van merkproducten verder vormgegeven. Door deze te integreren in een organisatie hebben afnemers te maken gekregen met nog maar één accountteam als aanspreekpunt voor zowel zuivelranken, desserts als vruchtendranken.

Investerings in capaciteitsuitbreiding vonden onder andere plaats in de Russische productielocatie in Stupino, waarmee ingespeeld wordt op de toenemende vraag naar zuivelproducten.

Het afgelopen jaar stond voor de business group vooral in het teken van focus op kosten en efficiëncymaatregelen. In Duitsland en Hongarije zijn herstructureringsoperaties aangekondigd.

Met de verplaatsing van de productie van de locatie in Kalkar (Duitsland), die eind mei werd gesloten, naar Aalter (België) en Patras (Griekenland) is de schaalvergroting in de productie van langhoudbare zuivelproducten gerealiseerd.

Aandachtspunten 2013

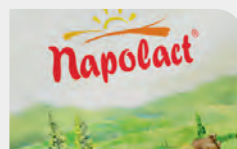
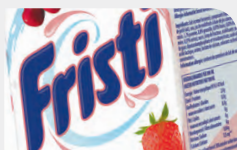
Vanaf 2013 worden ook de verkoop- en marketingactiviteiten van merkkazen en boter geïntegreerd in Nederlandse verkooporganisatie in het kader van 'One face to the customer'. De totale verkoop- en marketingactiviteiten kunnen zo beter worden aangestuurd, waardoor de afnemer en de business group aan slagvaardigheid winnen.

Ook in 2013 blijft kostenreductie in overhead en de productieketen een belangrijk aandachtspunt.

Campina zal in de communicatie over zuiveldranken meer nadruk leggen op de nutritionele waarde van melk in dagelijkse voeding.

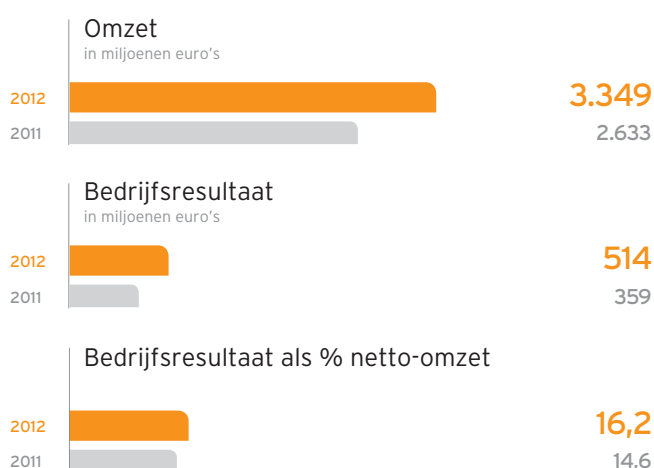
In het kader van herstel van marktaandeel wordt voor de belangrijkste merken gewerkt aan het optimaliseren van de distributie en een betere presentatie van het assortiment in de winkels. Daarnaast is een aantal productintroducties voorzien.

In 2013 zal Frico kaas via de eigen Russische verkoop- en marketingorganisatie worden verkocht. Dit is in lijn met route2020 om met merkkazen geografisch te groeien.



Consumer Products International

- Bedrijfsresultaat stijgt met 43,2 procent
- Alle onderdelen dragen bij aan resultaatverbetering
- Volumegroei 9 procent
- Marktaandelen baby- & kindervoeding verder gegroeid
- Acquisitie Alaska Milk Corporation in groeiemarkt Filippijnen



De business group Consumer Products International voorziet consumenten in landen buiten Europa van zuivelproducten, zowel lokaal als via export vanuit Nederland. Consumer Products International heeft vestigingen in twaalf landen (China, Filippijnen, Hong Kong, Indonesië, Maleisië, Singapore, Thailand, Vietnam, Ghana, Nigeria, Saoedi-Arabië en de Verenigde Arabische Emiraten).

De business group Consumer Products International heeft in 2012 goed gepresteerd. In alle productcategorieën is een verdere versnelling van de volumegroei gerealiseerd. Met name de toenemende vraag naar baby- & kindervoeding droeg bij aan de omzetverhoging en resultaatverbetering. De netto-omzet derden groeide met 29,3 procent naar 3.180 miljoen euro (2011: 2.460 miljoen euro) door volumegroei (9,0%), prijsverhogingen (5,4%), acquisitie Alaska Milk Corporation (8,6%) en positieve valuta-effecten (4,7%). Het bedrijfsresultaat steeg met 43,2 procent tot 514 miljoen euro (2011: 359 miljoen euro).

Hogere volumes

In de landen waar de business group actief is, neemt de vraag naar zuivelproducten toe als gevolg van de toenemende welvaart. Vooral in de grote steden stijgt de vraag naar zuivelproducten zoals ready-to-drink producten, yoghurt, yoghurtranken en met name baby- & kindervoeding.

Baby- & kindervoeding

Het merk Friso presteerde opnieuw goed, vooral in China, Hong Kong en Vietnam. De introductie van de vernieuwde Friso en nieuwe verpakking was succesvol. In China is de distributie verder uitgebreid. In Maleisië is FrieslandCampina met Dutch Lady en Friso voor het eerst marktleider in baby- & kindervoeding. De introductie van Dutch Lady Active Gold was succesvol. Onder het merk Frisian Flag 'energy for the brain' is in Indonesië een nieuw kindervoedingsproduct geïntroduceerd voor kinderen vanaf 1 jaar. Ook in Nigeria groeit de verkoop van baby- & kindervoeding onder het merk Peak.

Zuiveldranken

Hoewel er sprake is van volumegroei, staan in Indonesië en Vietnam de marktaandelen van zuiveldranken enigszins onder druk. In Hong Kong is het gebruik van Black & White gecondenseerde melk in teashops verder gestegen. In Maleisië en Singapore groeide de afzet van zuiveldranken. In Nigeria herstelden de resultaten zich in de tweede helft van het jaar van de gevolgen van de sociale onrust in het land in de eerste helft van 2012. In het Midden-Oosten groeide de regionale distributie en de afzet van Rainbow gecondenseerde melk. Bijzonder succesvol zijn de Rainbow teashops die steeds meer aan populariteit winnen. Vooral de export van zuiveldranken vanuit Nederland naar Noord-Afrika nam in 2012 toe.



Acquisitie Alaska Milk Corporation

In maart breidde FrieslandCampina haar marktpositie in Azië uit met de overname van Alaska Milk Corporation op de Filipijnen. Het bedrijf is de nummer twee in de Filipijnse zuivelsector en er werken 783 medewerkers. Het belangrijkste product is geëvaporeerde melk dat onder de merknaam Alaska wordt verkocht. In de tweede helft van 2012 is het eerste kindervoedingsproduct geïntroduceerd. De acquisitie biedt FrieslandCampina een groeiplatform dat past binnen de strategische doelstellingen van *route2020*. De integratie van Alaska Milk Corporation in de business group is in volle gang. De onderneming heeft vanaf maart 2012 voor 211 miljoen euro bijgedragen aan de totale omzet.

Investeringen in groei

In alle landen wordt geïnvesteerd in efficiencyverbeteringen en uitbreiding van de productiecapaciteit. In Lagos in Nigeria is in 2012 de capaciteit verder uitgebreid met een nieuwe sachet lijn. Om aan de groeiende wereldvraag naar geëvaporeerde melk te voldoen wordt in de exportlocatie in Leeuwarden de productiecapaciteit van geëvaporeerde melk uitgebreid.

In Singapore is in maart 2012 een nieuw kantoor in gebruik genomen. Vanuit deze vestiging worden de regionale activiteiten van zowel de business group Consumer Products International als die van de business group Ingredients in Azië gecoördineerd.

Ontwikkeling lokale melkveehouderij

Met het FrieslandCampina Dairy Development Program draagt FrieslandCampina bij aan de verdere ontwikkeling van de lokale melkveehouderij in Indonesië, Vietnam, Thailand, Maleisië en Nigeria. Het aanbod en de kwaliteit van de lokaal geproduceerde melk blijft achter bij de groeiende vraag. FrieslandCampina heeft een programma ontwikkeld ter ondersteuning van lokale melkveehouders bij de verbetering van de kwaliteit en verhoging van de melkproductie door kennis te delen op het gebied van fokkerij, diervoeding, diergezondheid, melkwinning en hygiëne. Het programma draagt bij aan de ontwikkeling van duurzame en professioneel geleide familiebedrijven die zich van een inkomen weten te verzekeren. Op dit moment leveren in totaal bijna 40.000 boeren in de bovengenoemde vijf landen direct of indirect hun melk aan FrieslandCampina.

Aandachtspunten 2013

In 2013 is verdere volumegroei in zowel baby- & kindervoeding alsmede in zuiveldranken een belangrijk uitgangspunt. Met Friso wordt verdere groei nagestreefd in China en Hong Kong en zal het merk in een aantal landen worden gelanceerd. Voor wat betreft zuiveldranken wordt ondermeer ingezet op herstel van marktaandeel. Hogere investeringen in reclame & promotie en enkele nieuwe productintroducties moeten hieraan bijdragen.

Frisian Flag 90 jaar in Indonesië

Frisian Flag, het merk voor zuivelproducten van FrieslandCampina in Indonesië, vierde in 2012 zijn 90e verjaardag. Gezoete gecondenseerde melk onder het merk Frisian Flag kwam in 1922 voor het eerst op de markt. Het product is in Indonesië bekend als 'Soesoe Tjap Bendera'. In de afgelopen 90 jaar is gecondenseerde melk altijd een belangrijke productgroep gebleven. Niet alleen vanwege de unieke kwaliteiten van de producten, maar ook door de marketingstrategie en de vernieuwende manier van promotie voeren. De reclame jingle 'Susu Saya Susu Bendera' is al generaties bekend.



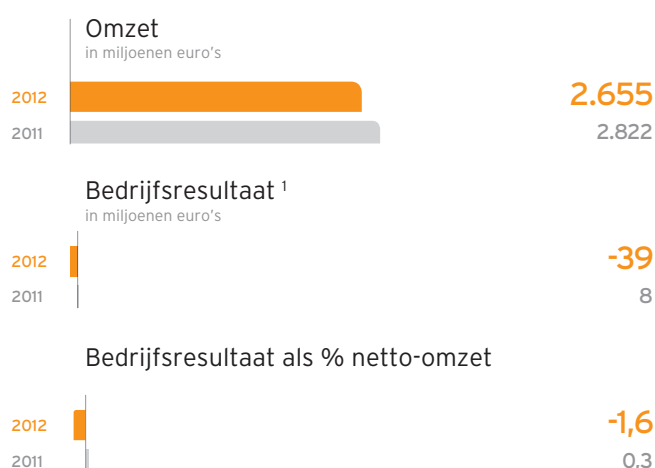
Onderscheiding Foremost

Foremost, het belangrijkste merk van FrieslandCampina Thailand, werd eind november onderscheiden als 'Het sterkste merk van 2012'. Uit handen van de directeur van de Chulalongkorn University ontving Foremost de prijs in de categorie 'zuivel'.

De uitverkiezing van Foremost was het gevolg van een onderzoek onder 16.000 consumenten uit 13 verschillende provincies. De universiteit voerde dit uitgebreide onderzoek uit om meer te weten te komen over de ontwikkeling van instrumenten voor merkwaardering en merkvoorkeur. De onderscheiding toont aan dat veel consumenten vertrouwen hebben in producten van Foremost.

Cheese, Butter & Milkpowder

- Acquisitie IDB Belgium (2012) en voorgenomen acquisitie Zijerveld en Den Hollander Food (2013)
- Door sterke groei export goed resultaat met merkkazen
- Verlies door lage opbrengstprijzen voor boter en melkpoeder
- Efficiencyverbeteringen in productie van kaas, boter en melkpoeder



De business group Cheese, Butter & Milkpowder produceert en verkoopt wereldwijd kaas, boter en melkpoeder. De portfolio bestaat uit een breed pakket Gouda, Edam, Maasdam en foliekaas, zowel hele kazen als voorverpakte stukken en plakken, verschillende soorten boters en melkpoeders. De business group heeft vestigingen in zes landen (Nederland, Duitsland, België, Frankrijk, Griekenland en Spanje).

De business group Cheese, Butter & Milkpowder heeft voor wat betreft de kaasactiviteiten een goed jaar achter de rug. Zowel de werkmaatschappijen Cheese Specialties als Cheese realiseerden een positief resultaat. De toename van de export van vooral Frico kaas zorgde voor een volumeontwikkeling van 4,4 procent. In Europa stabiliseerde de afzet van merkkazen. De prijsontwikkeling en de resultaten van boter en melkpoeder waren negatief, waardoor de omzet van de business group afnam naar 2.370 miljoen euro (2011: 2.474 miljoen euro) en het bedrijfsresultaat afnam van 8 miljoen euro positief naar 39 miljoen euro negatief.

Export kaas neemt toe

De kaasmarkt was in 2012 relatief stabiel. In de tweede helft van het jaar stegen de prijzen zowel voor folie- als voor natuurgerijpte kazen. De export van kaas ontwikkelde zich positief in 2012. Vooral naar Rusland, het Midden-Oosten, Noord-Afrika en Mexico werd meer Frico kaas geëxporteerd, maar ook naar andere regio's groeide de export. De internationale groei van merkkazen compenseerde de volumedaling in Europa. In Europa groeide de consumptie van kaas nog wel, maar de marktaandeelen van de merkkazen stonden onder druk. In de moeilijke Griekse markt is de verkoop van kaas goed op peil gebleven en groeide Milner licht.

In Nederland is de introductie van weidemelk in Milner kaas door de handel goed ontvangen. Ook enkele supermarkthuismerken zijn overgestapt naar kaas gemaakt met weidemelk.

Lastige markt boter en melkpoeder

FrieslandCampina Butter & Milkpowder realiseerde een negatief bedrijfsresultaat. In de eerste helft van 2012 daalden de verkoopprijzen van melkpoeder en vooral boter. De noteringsprijzen van boter belandden halverwege het jaar op het laagste niveau sinds 2009. In de tweede helft van het jaar herstelden de boterprijzen zich enigszins. Door ingenomen contractposities kon daarvan onvoldoende gebruik gemaakt worden. Met melkpoeder werd marktconform gepresteerd, wat echter wel leidde tot een negatief bedrijfsresultaat.

Acquisities en joint ventures

In oktober werd de Belgische kaasverpakker IDB Belgium N.V. (die verder gaat onder de naam Yoko Cheese) overgenomen. Het bedrijf realiseerde een omzet van 26 miljoen euro in het vierde kwartaal van 2012. De acquisitie past in de doelstelling

¹Vanaf 2012 wordt de prestatietoelag en de uitgifte van op naam bijgeschreven ledenobligaties vast niet meer toegerekend aan de business groups. In voorgaande jaren werd dit toegerekend naar rato van de door de business group ontvangen hoeveelheid ledenmelk. Door deze aanpassing geeft het gepresenteerde bedrijfsresultaat van de business groups een beter beeld van de bedrijfseconomische prestaties. Deze aanpassing heeft met name effect op de business group Cheese, Butter & Milkpowder. De vergelijkende cijfers over 2011 zijn aangepast.

van *route2020*. Met de overname van IDB Belgium N.V. wordt de marktpositie met voorverpakte kaas versterkt.

FrieslandCampina en Bongrain zijn een samenwerkingsverband aangegaan gericht op de verkoop van merkkaasproducten op de Franse retailmarkt. FrieslandCampina brengt expertise in op het gebied van harde en halfharde kaas. Bongrain brengt kennis in van de Franse markt voor merkkazen.

FrieslandCampina en Mijwo Beheer B.V. hebben begin januari 2013 overeenstemming bereikt over de voorgenomen overname door FrieslandCampina van kaasspecialist Zijerveld en Veldhuyzen B.V. en haar verpakkingsunit G. den Hollander Holding B.V. De overname is afhankelijk van de goedkeuring door de Europese Commissie. De overname stelt FrieslandCampina in staat een uitgebreider kaasassortiment en dienstenpakket te leveren. Zijerveld heeft een breed assortiment speciaalkazen zoals Noord-Hollandse kazen met een Beschermd Oorsprongsbenaming (BOB) en boerenkazen, en biedt klanten naast kennis ook op maat gesneden concepten en logistieke diensten. De voorgenomen acquisitie is in lijn met de *route2020*-ambitie om te groeien in producten met toegevoegde waarde.

Kostleiderschap

In het kader van de realisatie van de strategie *route2020* streeft de business group in de productie van kaas, melkpoeder en boter naar kostleiderschap. In dit kader is eind 2012 de kaasproductielocatie in Varsseveld gesloten. Tevens zijn in 2012 de investeringen in efficiencyverbeteringen in onder meer de kaasproductielocaties in Workum, Balkbrug en Marum voltooid.

Aandachtspunten 2013

2013 staat voor kaas in het teken van het realiseren van synergie met de geacquireerde bedrijven en de verdere uitrol van het kostleiderschapsprogramma. De verkoopactiviteiten van merkkazen in Europa, een van de groeicategorieën van FrieslandCampina, worden geïntegreerd in de verkooporganisatie van Consumer Products Europe. Met merkkazen wordt verdere groei nagestreefd. Met de voorgenomen uitbreiding van de productiecapaciteit voor melkpoeder en boter wordt ingespeeld op de groeiende hoeveelheid ledenmelk. Voor melkpoeder en boter blijft realisatie van kostleiderschap een belangrijk aandachtspunt. Voor de gehele business group zijn het verder verbeteren van kwaliteitssystemen, veiligheid en het veiligheidsbewustzijn op de werkplek kerntaken voor 2013.





Wereldkampioen!

Bij de World Cheese Contest in Wisconsin (USA) in 2012 werd de 'Vermeer' kaas van FrieslandCampina uitgeroepen tot beste kaas van de wereld. Uit 2.500 kazen in 82 categorieën werd de 'Vermeer' kaas tot winnaar gekroond. De kaas wordt gemaakt in de kaasfabriek in Steenderen. De 'Vermeer' kaas, die alleen voor de export bestemd was, is intussen opgenomen in het assortiment van Milner, als Milner Masterpiece. De wereldtitel leverde locatiemanager Piet Nederhoed een persoonlijke uitnodiging van kroonprins Willem-Alexander en kroonprinses Maxima op.

Twee keer zoveel kaas

De kaasfabriek in het Friese Workum heeft eind 2012 een grote investeringsoperatie afgerond. De productiecapaciteit van de fabriek is door een omvangrijke nieuwbouw en verbouw van bestaande afdelingen bijna verdubbeld. Per jaar wordt in Workum 1,25 miljard kilo melk verwerkt tot natuurgerijpte kaas en foliekaas. De naastgelegen fabriek van de business group Ingredients krijgt nu een veel grotere hoeveelheid hoogwaardige wei geleverd. De uitbreiding van de productie van kaas maakt deel uit van de strategie *route2020*.

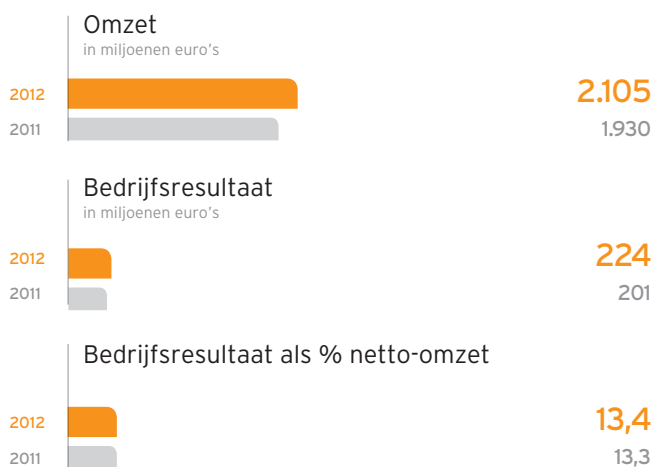


De 'Cheese Masterclass'

Van inkoper tot distributeur, van winkelmanager tot verkoopmedewerker: allemaal leren ze de fijne kneepjes van het vak van kaasverkoper via een nieuwe cursus: de Cheese Masterclass. FrieslandCampina Export heeft de opleiding voor het verkopen van kaas in een nieuw jasje gegoten. Met behulp van een 'toolkit' kunnen verkopers van kaas leren hoe je kaas het beste snijdt, hoe je de hygiëne waarborgt, welke merken FrieslandCampina heeft en nog veel meer. Met een boek en een dvd worden twaalf modules les gegeven. Consumenten willen graag professioneel geadviseerd worden. De 'toolkit' biedt daar alle mogelijkheden voor.

Ingredients

- Omzet en resultaat belangrijk verbeterd
- Aanhoudend sterke vraag naar zuivelingrediënten voor baby- & kindervoeding
- Positieve kasstroom door goed resultaat en verbetering werkkapitaal bij een hoog investeringsniveau
- 181 miljoen euro geïnvesteerd in uitbreiding productiecapaciteit



De business group Ingredients ontwikkelt nutritionele en functionele ingrediënten die waarde toevoegen aan bestaande producten. Wereldwijd levert de business group natuurlijke ingrediënten op basis van melk, kaaswei en plantaardige grondstoffen aan industriële afnemers in de baby- & kindervoedingsbranche, de voedingsmiddelenindustrie, de farmaceutische industrie en de jongdiervoederbranche. De business group Ingredients heeft vestigingen in negen landen (Nederland, Duitsland, Verenigde Staten, Indonesië, China, Singapore, Japan, Nieuw-Zeeland en India).

De business group Ingredients heeft goed gepresteerd in 2012. De netto-omzet derden groeide met 10,9 procent naar 1.677 miljoen euro (2011: 1.512 miljoen euro) door hogere volumes en hogere verkoopprijzen. Met name de aanhoudend sterke vraag naar zuivelingrediënten voor baby- & kindervoeding droeg positief bij aan de volumes. Het bedrijfsresultaat nam toe met 11,4 procent tot 224 miljoen euro (2011: 201 miljoen euro).

Hogere verkoopprijzen door beperkt aanbod

In 2012 was sprake van een aanhoudend sterke vraag naar ingrediënten op basis van melk en wei. Vooral vanuit Azië neemt de vraag naar zuivelingrediënten voor baby- & kindervoeding toe. De opkomst van de middenklasse in deze regio, veelal jonge gezinnen met kinderen die steeds meer waarde hechten aan kwalitatief goede en gezonde voeding, zorgt voor additionele vraag naar deze ingrediënten.

Het resultaat van de business group verbeterde ondanks de hogere grondstofkosten voor - in het bijzonder - wei. De prijzen voor wei stegen als gevolg van beperking van het aanbod van wei in de wereld door droogte in de Verenigde Staten. In de Aziatische markt voor creamers ontstond, na een goed eerste halfjaar, in de tweede helft van het jaar druk op de marges door toename van het aanbod bij een stagnerende vraag. In Europa bleef de vraag naar creamers zich positief ontwikkelen. De opbrengstprijzen in het diervoedersegment stonden onder druk door het hoge aanbod van ontsuikerde wei en de druk op de diervoedermarkt.

De volumeontwikkeling van de business group Ingredients werd in 2012 beperkt door de maximale benutting van de productiecapaciteit voor (ingrediënten voor) baby- & kindervoeding.

Om aan de groeiende vraag naar (nutritionele) zuivelingrediënten voor baby- & kindervoeding te kunnen blijven voldoen zijn investeringsprogramma's in uitvoering. In 2012 is voor 181 miljoen euro geïnvesteerd in capaciteitsuitbreiding en kwaliteitsverbetering. Vanaf eind 2013 komt nieuwe productiecapaciteit beschikbaar waarmee ingespeeld wordt op de groeiende vraag van derden naar ingrediënten.

Nieuw kantoor in Beijing

In China, Beijing, opende FrieslandCampina in 2012 een nieuw kantoor. Medewerkers van de business groups Ingredients en Consumer Products International werken samen vanuit een nieuwe kantoorlocatie. Alle werkmaatschappijen van de business group Ingredients benaderen hun afnemers met 'One face to the customer'. Met een betere service, een compleet productenpakket en een slagvaardige marktbenadering wordt hard gewerkt aan de doelen die de business group zich heeft gesteld voor de markt in China. Het kantoor werd geopend met een feestelijke bijeenkomst voor alle grote afnemers, door de landbouwattaché in China, Mr. Marinus Overheul.



Operationele ontwikkelingen in 2012

Invoering van key account management heeft de samenwerking met afnemers verbeterd. In juli 2012 is samen met de business group Consumer Products International een kantoor in Singapore geopend, nadat eerder dat jaar een verkoopkantoor in Beijing was geopend. In beide kantoren zijn de verkoopteams van alle werkmaatschappijen van Ingredients geclusterd, waardoor het gehele aanbod aan ingrediënten van de business group aan klanten kan worden aangeboden.

Op het gebied van duurzaamheid is veel aandacht besteed aan het terugbrengen van het energieverbruik in de productieprocessen.

FrieslandCampina Domo heeft een goed jaar achter de rug. Dit geldt zowel voor business-to-business als business-to-consumer producten. De vraag naar ontzoute producten als Deminal en Hiprotal, naar Vivinal GOS en naar lactose-producten was hoog. Om te voldoen aan de toenemende marktvraag naar baby- & kindervoeding wordt, in lijn met de strategie *route2020*, volop geïnvesteerd in het uitbreiden van de capaciteit en het verder verbeteren van de productkwaliteit.

Ook FrieslandCampina DMV kende een goed jaar met caseïnat en wei-eiwitconcentraten. In de productielocatie in Veghel is eind 2012 een investering gestart van

60 miljoen euro om de ontvangst- en onttomingscapaciteit van boerderijmelk, alsmede de productie van onder meer caseïnat, wei-eiwitspecialiteiten en lactose te vergroten.

FrieslandCampina Kievit heeft zich in 2012 hersteld van een lastig 2011. Het bedrijf, dat is gespecialiseerd in creamers en geëncapsuleerde producten, kon goed inspelen op de aantrekkende markt voor deze producten. Daarbij ontwikkelde de markt in Azië zich in de eerste helft van het jaar goed en in Europa juist in de tweede helft. In november 2012 is een overeenkomst gesloten met een Chinese onderneming voor de productie van creamers voor de Chinese markt.

Creamy Creation dat met name roomlikeuren produceert, realiseerde in 2012 een goed resultaat. De Verenigde Staten en Afrika zijn belangrijke afzetmarkten voor dit type dranken. Als gevolg van de hoge prijzen stonden het volume en de marktaandeelen in Europa licht onder druk.

Satro heeft, na een aanlooperperiode waarin een strategische heroriëntatie en kostenrationalisatie plaatsvond, vanaf de tweede helft van het jaar hogere volumes geboekt. Over het gehele jaar heeft Satro een groei in omzet en winstgevendheid weten te realiseren. Satro levert in West-Europa producten op basis van zuivel en plantaardige grondstoffen zoals cacao, suiker en koffie voor toepassing in automaten.


 DOMO®


 kievit


 Nutrifeed

 everything to
help
you grow


 SATRO
Creating Values.

 DMV


 creamy
creation


 DFE pharma

De joint venture DFE pharma heeft een goed jaar achter de rug. Met name de afzet van farmaceutische lactose groeide. De integratie van het eind 2011 overgenomen Brahmar Cellulose in India ligt op schema. In 2012 zijn capaciteitsuitbreidingen en kwaliteitsverbeteringen gerealiseerd en vanaf 2013 worden celluloseproducten, naast de lokale afzet in India, onder het DFE pharma merk wereldwijd verkocht.

Aandachtspunten 2013

Eind 2013 zal aanvullende productiecapaciteit beschikbaar komen waarmee beter ingespeeld kan worden op de toenemende vraag naar ingrediënten en complete baby- & kindervoedingen. Voor 2013 - 2015 zijn nieuwe investeringsplannen uitgewerkt voor verdere uitbreiding van de productiecapaciteit. Aandachtspunten blijven het verder verbeteren van kwaliteitssystemen, veiligheid en het veiligheidsbewustzijn op de werkplek.



Coöperatieve traditie: continuïteit en duurzame groei

FrieslandCampina is een van de grootste zuivelondernemingen in de wereld, met een coöperatieve traditie van meer dan 140 jaar. De leden-melkveehouders in Nederland, Duitsland en België zijn via de coöperatie voor 100 procent eigenaar van de onderneming. Alle leden-melkveehouders zijn zelfstandige ondernemers. Hun vakbekwaamheid en professionalisme helpen FrieslandCampina de kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid te garanderen. Ten behoeve van haar leden werkt FrieslandCampina aan groei en waardecreatie.

“Boer zijn is een prachtig vak. Ik kon boer worden omdat mijn ouders dit bedrijf zijn gestart. Ik wil een bedrijf kunnen doorgeven dat toekomst heeft, dat past in Nederland en waarop mijn zoon verder kan bouwen. Je merkt dat de kennis en de systemen die we hier hebben en de structuur met de coöperatie en FrieslandCampina goud waard zijn. Daar zitten landen om te springen: we hebben echt een heel mooi verantwoord systeem vanaf de familiebedrijven tot aan de afzet van prachtige zuivelproducten. Daar is een enorme behoefte aan in de wereld.”

Anton Stokman - [Melkveehouder](#)



“Een coöperatie heeft in mijn ogen enorme toegevoegde waarde als het antwoord geeft op zingevingvragen, als het een organisatie is die werkelijk toegevoegde waarde blijkt te geven omdat het een ideaal weerspiegelt waarbij het lid centraal staat. De winst is niet het eerste doel, maar het gaat vooral om een langetermijnfocus.”

Prof. dr. Cees van Riel - [Hoogleraar Corporate Communication](#)
[Rotterdam School of Management](#)



Melk is bijzonder



Melk is voor ons zo gewoon dat we vergeten zijn waarom het zo'n bijzonder product is: de koe maakt van onverteerbaar gras een bijzonder product - melk - dat van nature rijk is aan essentiële voedingsstoffen die het menselijk lichaam dagelijks nodig heeft. Bekijk de 'Story of Milk' op www.frieslandcampina.com.



Veiligheid

FrieslandCampina werkt gestructureerd aan het verbeteren van veiligheid. Het is de doelstelling het aantal ongevallen te halveren in vijf jaar. Door het veiligheidsprogramma Fokus-SHE wordt aandacht besteed aan procesveiligheid, cultuur & leiderschap en structuurelementen.

Het aantal ongevallen met verzuim per 200.000 gewerkte uren is afgenomen van 1,5 in 2011 naar 1,0 in 2012.

Helaas is er in 2012 sprake geweest van een dodelijk ongeval. Bij de in 2012 overgenomen Alaska Milk Corporation op de Filippijnen is een medewerker van een bouwbedrijf tijdens constructiewerkzaamheden als gevolg van een val om het leven gekomen. Bij het bedrijf is in 2012 een programma gestart om de veiligheid en het veiligheidsbewustzijn te verbeteren.

Innovatie

De FrieslandCampina innovatieprogramma's richten zich op groei & ontwikkeling, dagelijkse voeding, gezondheid & welzijn en functionaliteit. FrieslandCampina biedt producten aan van hoge kwaliteit en met onderscheidende eigenschappen, waarin 'al het goede van melk' optimaal tot zijn recht komt. De totale kosten van de research & development-activiteiten bedroegen in het verslagjaar 70 miljoen euro (2011: 66 miljoen euro).

In 2012 heeft een re-launch van Friso babyvoeding in Azië plaatsgevonden, met een klantvriendelijkere verpakking. Onder het merk Frisian Flag is in Indonesië een nieuwe variant kindervoeding geïntroduceerd. Voor zuivelranken stonden introducties in Azië in het teken van 'het goede van melk'. In Europa zijn verpakkingsinnovaties gerealiseerd voor Milner, Mona en Napolact. Bij de business group Ingredients is nieuwe procestechnologie in gebruik genomen die een jaarlijkse energiebesparing oplevert.

In 2012 hebben onderzoekers van FrieslandCampina gepubliceerd over verschillende onderzoeksgebieden, zoals gezondheidsaspecten van melk, darmgezondheid, fysisch-chemische eigenschappen van melkbestanddelen, textuur van kaas, aroma- en smaakanalyse en scheidingstechnologie. In het verslagjaar zijn 19 patentaanvragen ingediend. De nadruk lag hierbij op functionele ingrediënten voor kindervoeding en bescherming van nieuwe product- en procesinnovaties.

In Nederland heeft FrieslandCampina een sturende rol gehad in het Topsectorenbeleid van de overheid. Samenwerking met Unilever op het gebied van eiwitfunctionaliteit heeft een belangrijke rol gespeeld in het verwerven van de Partner to Win status bij Unilever (voorkeursleverancier van innovaties in zuivel).

Alle innovatie- en R&D-activiteiten zullen in het nieuwe FrieslandCampina Innovation Centre in Wageningen worden geïntegreerd. Het nieuwe Innovation Centre zal in oktober 2013 in gebruik worden genomen.

Kwaliteit

FrieslandCampina hanteert een eigen integraal kwaliteitssysteem genaamd Fokus om de veiligheid en kwaliteit van haar producten in de gehele productieketen te borgen. Met Fokus biedt FrieslandCampina consumenten, klanten en overheden de garantie dat de producten en productieprocessen voldoen aan hoge eisen op het gebied van voedselveiligheid, kwaliteit, veiligheid, arbeidsomstandigheden, brandveiligheid en milieu. Met behulp van een uitgebreid programma van trainingen en audits wordt de implementatie van Fokus in de productielocaties, bij de leden-melkveehouders en bij de grondstoffenleveranciers geborgd en continu gemonitord.

FrieslandCampina beheerst samen met de coöperatie de gehele productieketen, van de boerderij tot aan het eindproduct. Bij de bewaking van de kwaliteit vormen de wettelijke eisen het uitgangspunt. Daarnaast worden aanvullende eisen gesteld. In Fokus zijn de verschillende internationale normen, zoals HACCP, ISO 9001, ISO 22000, OSHAS18000 en ISO14000 geïntegreerd. Op deze wijze kunnen zowel de afnemers van FrieslandCampina als de consumenten erop vertrouwen dat de producten veilig zijn, van hoge kwaliteit en verantwoord geproduceerd.

FrieslandCampina en haar medewerkers

Wereldwijd medewerkersonderzoek

FrieslandCampina heeft in 2012 een onderzoek gehouden onder alle 19.946 medewerkers. Meer dan 80 procent van de medewerkers heeft meegedaan aan het onderzoek. De resultaten van het onderzoek laten een hoge betrokkenheid en trots van de medewerkers zien. De uitkomsten van het onderzoek zijn met de medewerkers gedeeld en waar nodig worden verbeteringen doorgevoerd.

Talent management

Talent- en leiderschapsontwikkeling zijn in de realisatie van de strategie *route2020* belangrijke randvoorwaarden voor succes. In 2012 is aandacht besteed aan leiderschapsontwikkeling door middel van programma's gericht op diverse doelgroepen in de organisatie. Het leadershipteam van FrieslandCampina, de 70 meest senior executives, is drie keer twee dagen samengekomen, onder andere op de Business School IMD in Lausanne. De nadruk lag op strategie, competentieontwikkeling en persoonlijk leiderschap. De top 200 heeft het speciaal voor FrieslandCampina ontwikkelde programma 'Leading with Impact' bij IMD gevolgd, waarbij de focus lag op zowel de professionele als persoonlijke ontwikkeling.

In 2012 hebben 132 'high potentials' geparticipeerd in het FrieslandCampina 'Leading to Succeed'-programma in samenwerking met de Ashridge Business School en is een eerste groep van 30 jonge talenten gestart met het 'Taking the Lead'-programma bij de Ashridge Business School. Door middel van ontwikkelingsassessments, leiderschapsweken, groepsopdrachten, intervisie en coaching krijgen de talenten in respectievelijk 18 en 9 maanden een acceleratie in hun ontwikkeling. Samen met de lijnmanagers en met HR is er aandacht besteed aan de doorstroom van deze talenten in de organisatie, waardoor 44 procent van de talentengroep een stap in hun carrière gemaakt heeft en 6 procent een positie in de top 200 heeft bereikt.

Voor het aantrekken van starters is een corporate traineeship gestart. Vijftien afgestudeerde masterstudenten zijn begonnen aan een tweejarig programma waarbij ze verschillende opdrachten in verschillende business groups uitvoeren. Daarnaast krijgen ze verschillende ontwikkelmogelijkheden met als doel door te stromen naar de 'high potential'-groep.

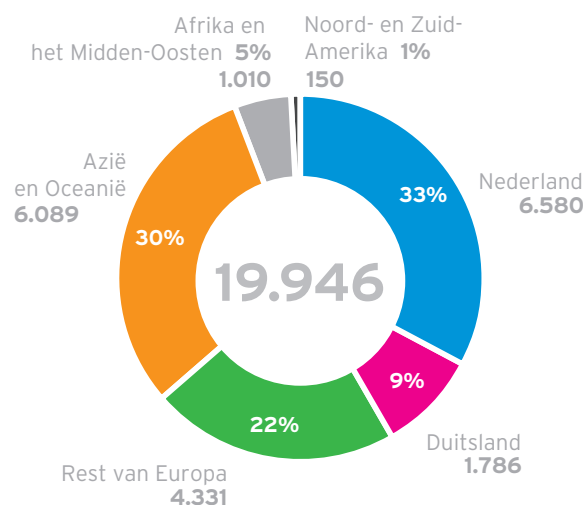
FrieslandCampina Academy

De FrieslandCampina Academy ontwikkelt en organiseert opleidingsprogramma's. Deze bestaan uit trainingen en uit e-learningprogramma's. In 2012 hebben meer dan 2.200 medewerkers een van de ruim 200 georganiseerde opleidingen gevolgd. Het aanbod van de FrieslandCampina Academy bestaat onder meer uit:

- algemene FrieslandCampina programma's: Goodness of Dairy, Code of Conduct, *route2020* en Project & Portfolio Management;
- FrieslandCampina gedragscompetenties: bijvoorbeeld coachingsvaardigheden, stakeholderengagement en persoonlijke effectiviteit;
- FrieslandCampina management en leiderschapsprogramma's: Leading Self, Leading People en Leadership in Business;
- FrieslandCampina functionele competenties: Commercial Academy (Consumer Marketing, Shopper Marketing, Customer Development), HR Academy en B2B Sales Academy.

Werknemers naar regio

gemiddeld aantal fte's





Compensation, Benefits & Global Mobility

In 2012 zijn het global performance management framework en de daaraan gerelateerde global compensation frameworks van het senior management en managerial staff geëvalueerd en aangepast. In 2013 worden de nieuw ontwikkelde frameworks afgestemd op de specifieke omstandigheden per land, waarna ze per land geïmplementeerd worden. Daarbij worden – afhankelijk van de landspecifieke omstandigheden – ondernemingsraden en/of vakorganisaties betrokken.

HR Nederland

Het project Employability 2020 richt zich op de kwantitatieve en kwalitatieve benodigde bezetting in de productielocaties in Nederland. Als gevolg van de gemiddeld hogere leeftijd van medewerkers in de productie en het verwachte natuurlijke verloop verlaat in de jaren tot 2020 circa 50 procent van de 4.700 productiemedewerkers in Nederland de onderneming. Sinds 2010 wordt er gericht gestuurd op het aantrekken van jongere nieuwe medewerkers. Daardoor is de trend van verdere vergrijzing doorbroken en stabiliseert de gemiddelde

leeftijd op 47 jaar. Wel worden er tekorten verwacht van goed geschoold technisch personeel. Om hierop in te spelen is een samenwerking opgezet met opleidingsinstituten om de opgebouwde zuivelkennis en ervaring te borgen naar de toekomst.

In het kader van het thema Duurzame Inzetbaarheid is een programma ontwikkeld onder de naam 'Fit4Work' om de huidige medewerkers vitaal te houden, zowel functioneel als fysiek. Het programma speelt in op steeds snellere ontwikkelingen in operations en automatisering, en op het gegeven dat de pensioengerechtigde leeftijd zal opschuiven naar 67 jaar.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Als een van de wereldspelers in zuivel streeft FrieslandCampina naar een verantwoorde productie van zuivel. Maar maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) gaat bij FrieslandCampina verder dan het verduurzamen van de keten en de productieprocessen. Het uitgangspunt bij maatschappelijk verantwoord ondernemen is het creëren van meerwaarde voor zowel FrieslandCampina als de maatschappij. Deze meerwaarde kan voortkomen uit nieuwe manieren van denken, nieuwe producten, slimmere productieprocessen of samenwerkingen met zogenoemde niet-gouvernementele organisaties (ngo's) en andere stakeholders. De meerwaarde kan zichtbaar worden in financiële waardecreatie door het ontwikkelen van nieuwe producten of een verdieping van de relatie met klanten. Daarnaast kan er ook maatschappelijke waarde ontstaan door in te zetten op gezondheid of tegengaan van ondervoeding. In het MVO-beleid van FrieslandCampina is deze shared value leidend, zodat niet alleen de continuïteit van FrieslandCampina gewaarborgd blijft, maar ook de gezondheid van de mens, het dier, het milieu en de toekomst van de melkveehouderij.

Zuivel in een snel veranderende wereld

FrieslandCampina voorziet een uitdagende toekomst voor de wereldvoedselvoorziening. De snelle groei van de wereldbevolking heeft grote invloed op de beschikbaarheid van voedsel en grondstoffen. Melk is van nature een van de meest rijke voedingsbronnen en vormt de basis van een breed scala zuivelproducten. Met haar producten levert FrieslandCampina een bijdrage aan de wereldvoedselvoorziening, in het bijzonder op het gebied van nutriëntenzekerheid. Zo speelt FrieslandCampina in op een groeiende vraag naar gezonde en duurzame voeding. Het MVO-beleid van FrieslandCampina richt zich op vier prioriteiten: voedingswaarde & gezondheid, efficiënte en duurzame productieketens, ontwikkeling melkveehouderij in Azië en Afrika, en duurzame melkveehouderij.

Van borgen naar implementatie

Het fundament van het MVO-beleid wordt gevormd door:

- een organisatie bestaande uit de CSR Governance Board, het duurzaamheidscoördinatieteam, alsmede vier teams die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van het MVO-beleid;
- betrokkenheid van stakeholders;
- een beleid met doelstellingen voor 2020, geborgd door de ISO 26000-norm, dat erop gericht is de medewerkers en leden-melkveehouders zo optimaal mogelijk te betrekken bij duurzaam ondernemen;

- een samenstel van afspraken, commitments, gedragscodes, beleidsdocumenten, convenanten, rapportages en certificeringen waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid binnen FrieslandCampina worden geborgd.

In 2012 heeft FrieslandCampina zich gericht op de implementatie van het MVO-beleid in de organisatie.

MVO

Missie, visie en strategie

Voedingswaarde & gezondheid

Tekort aan nutriënten terugdringen



Efficiënte en duurzame productieketens

Grondstofgebruik verbeteren



Ontwikkeling melkveehouderij in Azië en Afrika

Kleine melkveehouders in Azië en Afrika verder helpen



Duurzame melkveehouderij

De standaard bepalen



CSR Governance Board – Vier MVO-implementatieteams

MVO-maatstaven – Jaarlijkse rapportering – Dialoog met belanghebbenden – Partnerships

Betrokkenheid medewerkers en leden-melkveehouders – MVO-trainingsprogramma's – Jaarlijkse MVO-Team Award

Duurzaamheidsrichtlijnen voor leveranciers – Gedragscode – Fokus-kwaliteitssysteem – Beleidsdocumenten

Voedingswaarde & gezondheid

Voldoende nutriëntrijk voedsel voor een almaar groeiende wereldbevolking is een van de pijlers onder het MVO-beleid van FrieslandCampina. Een aanzienlijk deel van de wereldbevolking heeft te kampen met ondervoeding en een tekort aan voedingsstoffen. FrieslandCampina wil bijdragen aan het bestrijden van deze problemen. Daarnaast draagt de onderneming bij aan het terugdringen van obesitas, onder meer door het aanbieden van keuze in producten, het terugdringen van het suikergehalte in producten, het verbeteren van de voorlichting op het gebied van gezonde voeding en leefstijl en het benadrukken van het belang van sport en beweging.

Efficiënte en duurzame productieketens

FrieslandCampina wil de toekomstige groei klimaatneutraal realiseren. Zo wordt er gewerkt aan het verbeteren van de energie-efficiëntie en aan de overgang op duurzaam geproduceerde energie. Dit betekent dat de hele keten in Nederland – van melkveehouderij tot verwerkingsbedrijf – in 2020 in haar eigen energiebehoefte moet voorzien door energie uit bijvoorbeeld biomassa, wind- en/of zonne-energie.

Ontwikkeling melkveehouderij in Azië en Afrika

De aandacht van FrieslandCampina gaat vooral uit naar programma's waarbij boeren in Azië en Afrika in staat worden gesteld hun bedrijfsvoering zo goed mogelijk uit te oefenen en de zuivelproductie op een hoger niveau te brengen. Bij het ontwikkelen van deze programma's wordt nadrukkelijk gezocht naar samenwerking met lokale partners.

Duurzame melkveehouderij

FrieslandCampina vindt het belangrijk dat melk en andere grondstoffen die nodig zijn voor zuivelproducten, op duurzame wijze worden geproduceerd. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om landbouwmethoden die zo min mogelijk impact op het milieu hebben en daarnaast ook een positieve impact hebben op lokale gemeenschappen.



FrieslandCampina en 3FM Serious Request

In 2012 was FrieslandCampina een van de partners van 3FM Serious Request, een partnerschap dat voortkomt uit de samenwerking tussen FrieslandCampina en het Nederlandse Rode Kruis. De actie van radiostation 3FM levert ieder jaar meer geld op, dat via het Rode Kruis aan het goede doel wordt besteed. Dit keer werd er actie gevoerd voor het tegengaan van babysterfte in een aantal Afrikaanse landen. Via een consumentenactie van het Campina merk en via acties van medewerkers en leden-melkveehouders werd op 24 december een cheque van 288.059 euro overhandigd aan de dj's die in het 'Glazen Huis' actie voerden.

Partner van Unilever

Unilever en FrieslandCampina werken sinds oktober 2012 als partners samen. Op het gebied van ontwikkeling, innovatie en de promotie van duurzame productie, verpakkingen en logistiek trekken beide ondernemingen samen op. FrieslandCampina heeft daarbij de status van 'preferred supplier' van Unilever voor zuivel en zuivel ingrediënten. Dat is vooral te danken aan de vergaande inspanningen van de leden-melkveehouders op het gebied van duurzaamheid, die bijdragen aan het realiseren van de doelen van het 'Sustainable Living Plan' van Unilever.



Duurzamere productieketen

Klanten van FrieslandCampina verwachten dat de onderneming duurzaam opereert om zo een bijdrage te leveren aan hun duurzaamheidsdoelen. Zo ook Danone en Unilever, waarmee FrieslandCampina samenwerkt om de uitstoot van broeikasgassen te verlagen in de productieketen. Met de eerste is hiervoor een 'carbon pact' gesloten om de uitstoot van CO₂ in de keten te verlagen, via zowel de leden-melkveehouders als de productielocaties van FrieslandCampina. Het verbeteren van de energie-efficiency, overgang naar zonne- en windenergie, inkoop van duurzame grondstoffen en het gebruik van FSC-gecertificeerde kartonnen drankverpakkingen dragen alle bij aan een duurzamere productieketen.

Ontwikkeling melkveehouderij in Azië en Afrika

Met het FrieslandCampina Dairy Development Program draagt FrieslandCampina bij aan de verdere ontwikkeling van de lokale melkveehouderij in Indonesië, Vietnam, Thailand, Maleisië en Nigeria. Het aanbod en de kwaliteit van de lokaal geproduceerde melk blijven achter bij de groeiende vraag. FrieslandCampina heeft een programma ontwikkeld ter ondersteuning van lokale melkveehouders bij de verbetering van de kwaliteit en verhoging van de melkproductie door kennis te delen op het gebied van fokkerij, diervoeding, diergezondheid, melkwinning en hygiëne. Het programma draagt bij aan de ontwikkeling van duurzame en professioneel geleide familiebedrijven die zich van een inkomen weten te verzekeren. Op dit moment leveren in totaal bijna 40.000 boeren in de bovengenoemde vijf landen direct of indirect hun melk aan FrieslandCampina.

Door een samenwerkingscontract met Agriterra (een maatschappelijke organisatie die boerenorganisaties steunt in hun strijd tegen armoede) kunnen meer dan 700.000 boeren bereikt worden en wordt kennis en ervaring uitgewisseld om zo meer te kunnen betekenen voor lokale boeren.

Duurzame melkveehouderij

FrieslandCampina heeft per 1 januari 2012 het Foqus-kwaliteitssysteem van de onderneming uitgebreid met een duurzaamheidsbeleid voor de melkveehouderij: Foqus planet. Foqus planet is een programma met concrete doelstellingen voor energie en klimaat, dierenwelzijn, biodiversiteit en landschap dat door de ledenraad van de coöperatie is geaccordeerd. In 2012 zijn de eerste stappen genomen om de actieplannen uit te voeren. Er ligt veel nadruk op energie en klimaat, om het gebruik van duurzame energie te stimuleren en energiebesparingen op de bedrijven van haar leden te realiseren.

MVO-verslag 2012

Meer informatie over het MVO-beleid van FrieslandCampina en de resultaten over 2012 is te vinden in het MVO-verslag 2012, dat gepubliceerd wordt in juni 2013.

Een pluim voor duurzame palmolie

FrieslandCampina ontving de Task Force Duurzame Palmolie Award en de pluim 2012 van het Productschap MVO (Margarine, Vetten en Oliën) voor haar inkoopbeleid van duurzame palmolie. De onderneming is sinds 2007 lid van de Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO) en koopt sinds 2011 duurzame palmolie in. Zo hebben sinds augustus 2012 alle producten van FrieslandCampina Kievit een RSPO-status.

Vooruitzichten

De economische vooruitzichten zijn uitdagend. Voor 2013 wordt een lichte toename in de vraag naar zuivel verwacht door de toenemende consumptie op wereldniveau, vooral in Azië, Zuid-Amerika, Rusland en Afrika. In westerse landen stagneert de vraag naar zuivelproducten enigszins door de negatieve economische ontwikkelingen en achterblijvende koopkracht van consumenten. Het wereldwijde aanbod van melk zal naar verwachting licht toenemen. In West-Europa wordt in het eerste halfjaar 2013 een lagere melkproductie verwacht dan in de eerste helft van 2012 door de matige voerkwaliteit voor de koeien en de hoge krachtvoerkosten. In Nederland wordt een lichte toename van de melkproductie verwacht. De stijging van de prijs voor boerderijmelk en andere grondstoffen kan de marges van de onderneming onder druk zetten als deze kostprijsverhogingen onvoldoende of niet tijdig in de verkoopprijzen kunnen worden doorberekend. Het moment van vaststelling van prijs en looptijd in contracten kan grote gevolgen hebben voor de gerealiseerde verkoopprijzen en margeontwikkeling.

2013 staat in het teken van de verdere realisatie van de strategie *route2020*. FrieslandCampina verwacht een verdere volumegroei van toegevoegde waardeproducten. In het bijzonder in baby- & kindervoeding wordt een versnelling in de groei verwacht door het beschikbaar komen van nieuwe productiecapaciteit in de tweede helft van 2013, zowel in de consumenten- als industriële markt. Ook met zuivel dranken

wordt autonome groei voorzien mede aan de hand van een aantal innovaties die in 2013 worden geïntroduceerd. De groei van zuivel dranken zal vooral buiten Europa plaatsvinden. Binnen Europa wordt een lichte volumedaling van zuivel dranken verwacht. Ook voor merkkazen zal Europa een lastige markt blijven, hoewel volumegroei voorzien is door toename van de export naar onder meer Rusland en Noord-Afrika en de uitbreiding van de kaasactiviteiten door de overname van IDB Belgium N.V. en de voorgenomen overname van Zijerveld en Veldhuyzen B.V. en G. den Hollander Holding B.V., waaraan de Europese Commissie nog haar goedkeuring moet verlenen.

De uitgaven voor reclame & promotie nemen toe ter ondersteuning van de groei en versterking van de merkposities en marktaandelen. Ook de overheadkosten zullen, in lijn met de groei van de onderneming, gaan stijgen. Voornamelijk bij de business groups Consumer Products International en Ingredients neemt het aantal commerciële functies toe om de afzetgroei te realiseren. Ook wordt geïnvesteerd in verdere professionalisering, verduurzaming, kwaliteitsverbetering en -controle. Investeringsplannen staan gepland in uitbreiding van de productiecapaciteit, vervanging van installaties, efficiencyverbeteringen en in innovatie. De innovatieprogramma's zijn gekoppeld aan de strategische groeicategorieën en voorzien in een intensievere samenwerking met afnemers. De verwachting is dat de uitgaven voor research & development zullen toenemen.

Nieuwe verpakking voor Friso

Het toppunt van hygiëne en gebruiksgemak: de nieuwe verpakkingen van Friso baby- & kindervoeding die in de Aziatische afzetmarkten worden geïntroduceerd. Het maatschepje voor de babyvoeding wordt in het deksel vastgeklikt, zodat ouders de babyvoeding niet steeds met hun handen hoeven aan te raken. De blikken laten ouders in een oogopslag zien voor welke levensfase van hun kind de voeding bestemd is. De nieuwe verpakkingen zijn tijdens de baby-expo in Hong Kong voor het eerst getoond. De nagestreefde groei in baby- & kindervoeding krijgt een extra impuls met deze nieuwe verpakkingen van Friso.



Verantwoordelijkheidsverklaring

De financiële basis van FrieslandCampina is solide en biedt een goede basis voor de realisatie van haar plannen in het kader van de strategie *route2020*.

Op het gebied van human resources wordt ingespeeld op de gevolgen van de demografische ontwikkelingen in Nederland voor de gewenste personeelsbezetting. Opleiding en training van medewerkers op diverse terreinen krijgt veel aandacht evenals verdere verbetering van de veiligheid op de werkplek. Zowel de toename in efficiency als de uitbouw van activiteiten en mogelijke acquisities zullen leiden tot mutaties in het personeelsbestand.

Verhoogde aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in de gehele productieketen van zuivel zal bijdragen aan duurzame waardecreatie voor alle belanghebbenden.

De concurrentie in de mondiale zuivelmarkt zal verder toenemen. Zowel multinationale zuivelondernemingen als lokale bedrijven in specifieke landen versterken hun marktposities door uitbreiding van hun distributie, concurrerende prijsstelling, productintroducties en intensivering van reclame- & promotieactiviteiten. In Europa wordt verwacht dat de afzetmarkt voor zuiveldranken en desserts verder zal krimpen als gevolg van de economische crisis. Voor kaas wordt wel een beperkte groei verwacht. De schaalvergroting in de Europese zuivelindustrie zal verder gestalte krijgen door fusies en overnames om kostenefficiënt te kunnen blijven werken. Ondanks de beëindiging van de melkquotering in 2015 wordt in Europa als geheel geen sterke toename van de totale melkproductie verwacht. Wel bereiden melkveehouders en zuivelbedrijven in een aantal landen en regio's, waaronder Nederland, zich voor op een toename van de melkproductie. Door verdere stappen te zetten in de realisatie van de strategie *route2020* zet FrieslandCampina zich ook in 2013 in om bij te dragen aan de positieverbetering van de leden-melkveehouders van de coöperatie.

Over de resultaatverwachting voor 2013 wordt geen uitspraak gedaan.

De leden van de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. verklaren hierbij dat, voor zover hen bekend, 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 per 31 december 2012, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Executive board

Cees (C.C.) 't Hart

Chief Executive Officer

Kees (C.J.M.) Gielen

Chief Financial Officer

Piet (P.J.) Hilarides

Chief Operating Officer

Roelof (R.A.) Joosten

Chief Operating Officer

Freek (F.) Rijna

Chief Operating Officer

Amersfoort, 1 maart 2013



Onze manier van werken: investeren in de groei en ontwikkeling van mensen

'The Way We Work' van FrieslandCampina is een leidraad voor het creëren van de gewenste bedrijfscultuur en werkomgeving om de ambities waar te maken en de strategie *route2020* te realiseren. Gebaseerd op het potentieel van de onderneming wil FrieslandCampina kansen creëren voor haar medewerkers over de hele wereld. Investeren in groei en ontwikkeling, met relevante opleidingen in een doelgerichte maar ook plezierige, collegiale en vooral veilige werkomgeving. Medewerkers worden gestimuleerd om veilig te werken, uitdagingen aan te gaan, samen te groeien en verantwoordelijkheid te nemen.

"De impact van een ongeval is echt enorm: voor de betrokken persoon maar ook voor z'n directe collega's en voor de thuissituatie. Er zijn dagelijks genoeg situaties die je tegenkomt en waarvan je soms denkt 'dat had anders kunnen aflopen'. Juist voor dat soort situaties stimuleren wij onze mensen om daar melding van te maken, zodat wij die gevaarlijke situaties samen kunnen aanpakken en uiteindelijk een veilige werkomgeving creëren voor iedereen."

Sander Janmaat - Operations Manager,
FrieslandCampina Creamy Creation



"De medewerkers van FrieslandCampina die ik train, hebben één ding gemeen: hun passie - zowel voor het bedrijf als voor de producten. Er is duidelijk een grote bereidwilligheid om bij te leren, om te verbeteren en om die kennis toe te passen in de eigen bedrijfsvoering. Ze zijn echt gepassioneerd om zichzelf te onderscheiden van andere organisaties en van andere leiders door een echte bijdrage te leveren en mensen te voorzien van de goede voedingsstoffen om een gezond leven te leiden."

Prof. Robert Hooijberg - Professor of Organisational Behavior,
IMD Business School



Corporate governance

Corporate governance in een oogopslag

Basisprincipes

Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap') past de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'code') vrijwillig toe. De wijze waarop deze beginselen worden toegepast, wordt in dit hoofdstuk beschreven. Ook wordt aangegeven en gemotiveerd op welke punten de vennootschap de code niet toepast. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie') is vrijgesteld van de toepassing van het structuurregime. De vennootschap is een structuurvennootschap. Met de centrale ondernemingsraad (de 'COR') is een convenant gesloten op grond waarvan de leden van de raad van commissarissen van de vennootschap (de 'raad van commissarissen') worden benoemd door de raad van commissarissen, het zogenoemde 'coöptatiesysteem'.

Aandeelhoudersstructuur

Alle aandelen in het kapitaal van de vennootschap worden gehouden door de coöperatie, waarvan de leden betrokken zijn bij het melkveehouderijbedrijf. Het geografisch werkgebied van de coöperatie is verdeeld in 21 districten, die elk een districtsraad hebben. De leden van de coöperatie benoemen de besturen van de 21 districten, de districtsraden, die gezamenlijk de uit 210 leden bestaande ledenraad van de coöperatie vormen. De ledenraad benoemt de negen bestuursleden van de coöperatie op voordracht van de coöperatieraad van de coöperatie. De coöperatie is de enige aandeelhouder van de vennootschap. Het bestuur van de coöperatie oefent de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uit en fungeert als zodanig als de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. Voor een aantal besluiten heeft de directie van de vennootschap (de 'executive board'), op grond van de statuten van de vennootschap, goedkeuring nodig van de algemene vergadering van aandeelhouders. Voor een aantal van de besluiten waarvoor het bestuur van de coöperatie zijn stem uitbrengt namens de coöperatie, is vereist dat het bestuur van de coöperatie, voordat het zijn stem uitbrengt, goedkeuring heeft verkregen van de ledenraad. Een dergelijke goedkeuring van de ledenraad geldt ook voor

een aantal andere belangrijke besluiten van de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. De governancestructuur van de coöperatie is beschreven in het jaarverslag van de coöperatie.

Boardstructuur

De vennootschap heeft een zogenoemde 'two-tier structuur' met een directie (executive board) en een raad van commissarissen. De executive board bestaat uit vijf leden, waaronder een chief executive officer (ceo), een chief financial officer (cfo) en drie chief operating officers (coo's), die elk een eigen verantwoordelijkheidsgebied hebben, zoals een business group of het management van de consumentenproductcategorieën. De samenstelling en taakverdeling van de executive board is beschreven op pagina 144.

De raad van commissarissen bestaat uit dertien leden: negen leden van het bestuur van de coöperatie en daarnaast vier 'externe' leden. De samenstelling van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 142 en 143.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld, te weten de auditcommissie, bestaande uit vier commissarissen, en de remuneratie- en benoemingscommissie, bestaande uit drie commissarissen. De samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 142 en 143.

Verslag van de raad van commissarissen

Het verslag van de raad van commissarissen beschrijft onder meer de activiteiten van de raad van commissarissen en de commissies in het verslagjaar. Dit verslag is opgenomen op pagina 70 t/m 75.

De corporate governance beginselen die Koninklijke FrieslandCampina N.V. hanteert, zijn neergelegd in de statuten en reglementen van de verschillende organen van de vennootschap, welke alle op de website van de vennootschap zijn geplaatst. Hoewel de code niet op de vennootschap van toepassing is, aangezien krachtens de wet alleen beursgenoteerde vennootschappen aan de code onderworpen zijn, past de vennootschap de principes en best practice bepalingen van de code toe waar dit verenigbaar is met haar zeggenschapsstructuur en het karakter van de coöperatie. De bepalingen die niet worden toegepast, worden in dit overzicht genoemd en tevens wordt gemotiveerd waarom de betreffende bepalingen niet worden toegepast. In het verslagjaar zijn geen substantiële wijzigingen in de governancestructuur aangebracht.

Executive board

Taken en verantwoordelijkheden

De executive board bestaat op grond van de statuten uit minimaal twee leden en is belast met het besturen van de vennootschap. Dit houdt onder meer in dat de executive board verantwoordelijk is voor het beleid en de operationele gang van zaken binnen de onderneming en daarmee de realisatie van de doelstellingen, de strategie, de ontwikkeling van de resultaten en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De executive board is voorts verantwoordelijk voor het naleven van wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap. De executive board bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van commissarissen en de auditcommissie.

De executive board richt zich bij het vervullen van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming. De executive board legt over zijn beleid verantwoording af aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering van aandeelhouders.

Benoeming

De leden van de executive board worden voor onbepaalde tijd benoemd door de raad van commissarissen. Deze niet-toepassing van de aanbeveling van de code (benoeming voor een termijn van maximaal vier jaar) vindt zijn grondslag in de beginselen van het structuurregime waarbij de leden van de executive board door de raad van commissarissen worden benoemd. Bovendien is de coöperatie georiënteerd op de lange termijn. De raad van commissarissen geeft de algemene vergadering van aandeelhouders kennis van een voorgenomen benoeming en ontslaat leden van de executive board niet, dan nadat de algemene vergadering van aandeelhouders hierover is gehoord.

Beloningsbeleid leden executive board

In het beloningsbeleid worden alle relevante aanbevelingen van de code toegepast. Het beloningsbeleid wordt niet openbaar gemaakt, omdat voor de vennootschap een wettelijke vrijstelling geldt. Het beloningsbeleid is op voorstel van de raad van commissarissen vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders en wordt elk jaar in de vergadering van de ledenraad van de coöperatie verantwoord. Belangrijke wijzigingen in het beloningsbeleid worden ter goedkeuring aan

de algemene vergadering van aandeelhouders voorgelegd. FrieslandCampina legt hierover ook verantwoording af aan de ledenraad van de coöperatie.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de executive board en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en adviseert de executive board. De raad van commissarissen bespreekt met de executive board de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming en voorts de opzet van de werking van en eventuele significante wijzigingen in de risicobeheersings- en controlesystemen.

De raad van commissarissen heeft voorts de bevoegdheden zoals weergegeven in de bepalingen van boek 2 Burgerlijk Wetboek betreffende structuurvennootschappen. Dit betreft in het bijzonder de benoeming van de leden van de executive board, het vaststellen van het aantal leden van de executive board en de goedkeuring van een aantal andere in de wet vermelde besluiten van de executive board. Op grond van de statuten zijn daarnaast bepaalde in de statuten omschreven besluiten van de executive board onderworpen aan goedkeuring van de raad van commissarissen.

Bij de uitoefening van hun taak laten de commissarissen zich leiden door de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en worden daartoe de in aanmerking komende belangen van betrokkenen bij de vennootschap afgewogen. Daarbij worden door de raad van commissarissen ook de voor de onderneming relevante aspecten van maatschappelijk ondernemen betrokken.

Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming

Met de COR 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 COR heeft bij benoeming van de leden van de raad van commissarissen en de manier waarop de COR deze zal uitoefenen. De profielschets is als bijlage bij het reglement van de raad van commissarissen op de website van de vennootschap geplaatst. Op basis van het convenant is de raad van commissarissen naar behoren samengesteld indien de bestuursleden van de coöperatie 2/3 van de leden van de raad van commissarissen vormen (de 'interne leden') en de raad van commissarissen voor 1/3 uit 'externe leden' bestaat.

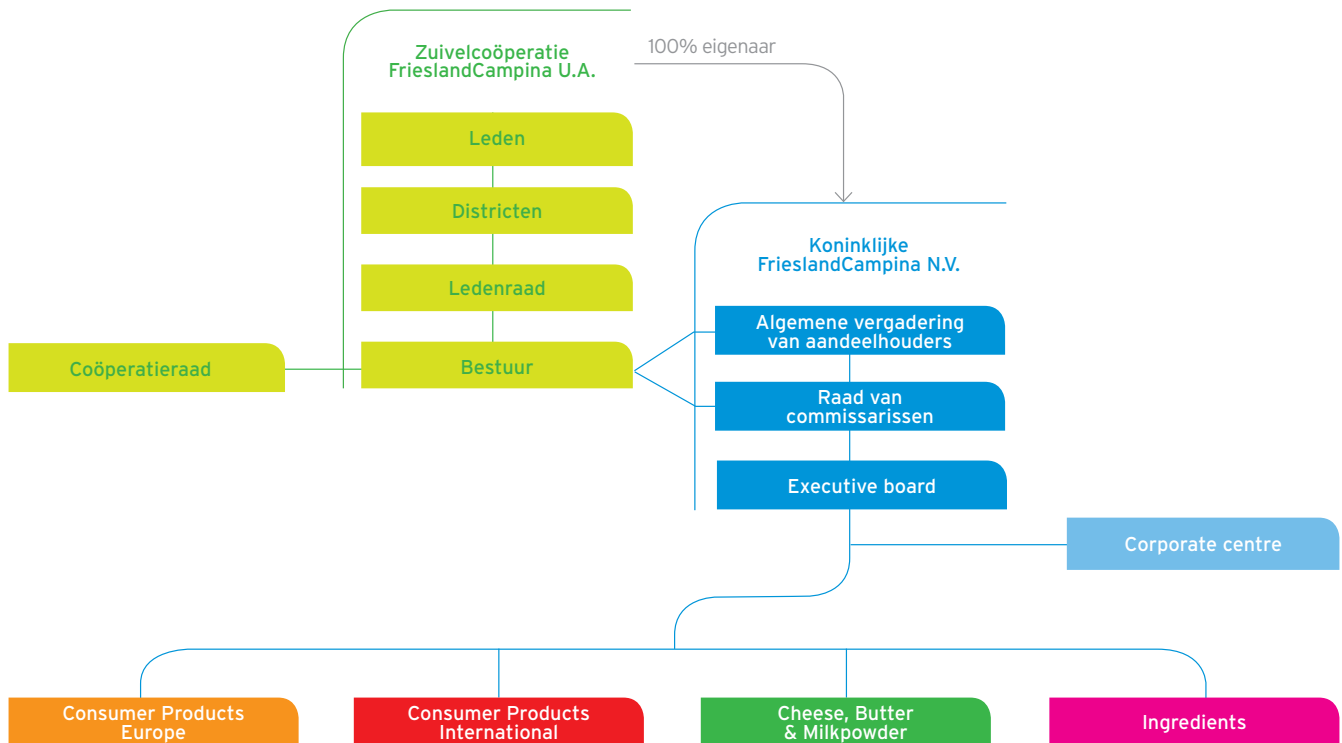
De gekozen samenstelling reflecteert de door de wet bij grote coöperaties toegestane ledendominantie van 2/3 van het totale aantal commissarissen. Deze ledendominantie wordt doorgezet op het niveau van de vennootschap.

Met deze regeling wordt afgeweken van de best practice bepaling van de code inhoudende dat maximaal één lid van de raad van commissarissen niet-onafhankelijk kan zijn. Alle externe leden van de raad zijn onafhankelijk in de zin van de code. De externe leden van de raad van commissarissen worden geselecteerd op basis van de in de profielschets neergelegde criteria. Tenminste één van de leden van de raad van commissarissen is een zogenoemd 'financieel expert', wat inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel administratief/accounting terrein bij een grote rechtspersoon.

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 naargelang de aard en het tijdsbeslag dat de commissariaten en/of nevenfuncties met zich brengen. Ieder lid van de raad van commissarissen en van de executive board moet ervoor zorgen dat hij/zij voldoende tijd en aandacht heeft voor de onderneming, waardoor een goede taakvervulling is gewaarborgd. Daarnaast geldt dat geen van de leden van de raad van commissarissen meer dan vijf commissariaten en/of andere toezichthoudende functies mag houden bij Nederlandse beursvennootschappen of andere grote vennootschappen, waarbij een voorzitterschap dubbel telt. Voor leden van de raad van commissarissen die op 1 januari 2013 al lid van de raad waren, geldt deze regel eerst op het moment van hun eerstvolgende herbenoeming na deze datum.

De commissarissen worden benoemd door de raad van commissarissen voor een termijn van vier jaar en zijn maximaal tweemaal herbenoembaar. Een uitzondering hierop geldt voor de fungerend voorzitter die voor een vierde termijn kan worden benoemd in verband met het feit dat de vennootschap voor deze functie een commissaris wenst te kunnen benoemen die veel ervaring heeft met de dagelijkse gang van zaken in de vennootschap en de coöperatie.

De benoemingstermijn van een commissaris die tevens bestuurslid van de coöperatie is, eindigt in ieder geval bij beëindiging van het bestuurslidmaatschap. Informatie over de data van (her)benoeming en lopende termijnen van de leden van de raad van commissarissen is te vinden in het rooster van benoeming en aftreden op pagina 75.



Bezoldiging

De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de bezoldiging van de commissarissen vast op voorstel van de raad van commissarissen en legt hierover jaarlijks verantwoording af aan de ledenraad. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen kent een remuneratie- en benoemingscommissie en een auditcommissie. De taak van deze commissies is om besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden; ze hebben geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid. De reglementen van de commissies zijn te vinden op de website van de vennootschap. Beide commissies rapporteren regelmatig aan de raad van commissarissen over hun beraadslagingen en bevindingen.

Remuneratie- en benoemingscommissie

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

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

- voorstellen voor het bezoldigingsbeleid voor de executive board en de bezoldiging van de individuele leden;
- opmaken van het remuneratierapport;
- selectie en benoeming van de leden (inclusief opstellen van criteria en procedure voor benoeming) van de executive board en de externe commissarissen;
- periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de raad van commissarissen, de commissies van de raad van commissarissen en de executive board;
- periodieke beoordeling van het functioneren van de executive board en de raad van commissarissen en hun individuele leden, alsmede de commissies van de raad;
- voorbereiding van de besluitvorming over het bezoldigingsbeleid van de executive board; en
- toezicht op het door de executive board gevoerde bezoldigingsbeleid, gehanteerde selectiecriteria en benoemingsprocedures voor leden van het hoger management.

Auditcommissie

De auditcommissie wordt gevormd door de financieel expert en een ander extern lid van de raad van commissarissen en twee van de leden van de raad van commissarissen die tevens bestuurder van de coöperatie zijn.

De auditcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot:

- juistheid en volledigheid van de financiële verslaggeving;
- naleving van aanbevelingen van de afdeling Corporate Internal Audit en de externe accountant;
- betrouwbaarheid en continuïteit van ICT-systemen;
- administratie organisatie;
- werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- naleving van wet- en regelgeving, het beleid met betrekking tot taxplanning;
- financiering, en toepassing van informatie- en communicatietechnologie;
- rol en het functioneren van de interne accountant; en
- benoeming van en relatie met de externe accountant (waaronder zijn onafhankelijkheid, bezoldiging en eventuele niet-controlewerkzaamheden).

De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant in geval deze onregelmatigheden zou constateren in de financiële verslaggeving van de vennootschap.

Tegenstrijdige belangen

FrieslandCampina heeft strikte regels opgesteld om elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de vennootschap enerzijds en leden van de executive board en leden van de raad van commissarissen anderzijds te vermijden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de executive board of commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor het betreffende individu, behoeven volgens deze regels goedkeuring van de raad van commissarissen. In het verslagjaar werden geen belangentegenstellingen gerapporteerd.

De algemene vergadering van aandeelhouders

De algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap heeft de bevoegdheid om bepaalde, in de statuten omschreven, besluiten van de executive board goed te keuren. Het betreft hier belangrijke besluiten op operationeel gebied, op het gebied van de juridische structuur en de vermogensstructuur van de vennootschap

(en de vennootschappen waarin zij aandelen houdt) alsmede besluiten tot het doen van grote investeringen.

De belangrijkste bevoegdheden van de algemene vergadering van aandeelhouders zijn daarnaast:

- vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap en bestemming van de winst;
- verlening van decharge aan leden van de executive board voor hun bestuur en aan leden van de raad van commissarissen voor hun toezicht op de executive board;
- vaststelling van het dividend;
- vaststelling van het bezoldigingsbeleid voor de executive board en vaststelling van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen;
- benoeming en ontslag van de externe accountant;
- statutenwijziging; en
- uitgifte van aandelen, uitsluiting van het voorkeursrecht, machtiging tot verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap, vermindering van het geplaatste kapitaal, ontbinding, aanvraag faillissement.

Het bestuur van de coöperatie oefent namens de coöperatie het stemrecht uit in de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. Voor een aantal belangrijke aandeelhoudersbesluiten, omschreven in de statuten van de coöperatie, behoeft het bestuur bij het uitoefenen van het stemrecht op de aandelen in de vennootschap de goedkeuring van de ledenraad van de coöperatie.

De vennootschap, aandelenkapitaal en statuten

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is een naamloze vennootschap statutair gevestigd te Amersfoort en is kantoorhoudend aldaar aan het Stationsplein 4. De statuten van de vennootschap werden laatstelijk gewijzigd op 2 februari 2011 en zijn te vinden op de website. De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11057544. Per 31 december 2012 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap EUR 1.000.000.000 verdeeld in 10.000.000 (tien miljoen) aandelen met een nominale waarde van EUR 100. De aandelen luiden op naam. Per dezelfde datum zijn 3.702.777 aandelen geplaatst, welke alle zijn volgestort en alle worden gehouden door de coöperatie. Voor bepalingen betreffende uitgifte van aandelen, voorkeursrecht, verkrijging van eigen aandelen en kapitaalvermindering wordt kortheidshalve verwezen naar de statuten van de vennootschap.

Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne en externe accountants

Financiële verslaggeving

De executive board is verantwoordelijk voor de kwaliteit en volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten. De raad van commissarissen ziet erop toe dat de executive board deze verantwoordelijkheid vervult.

Externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van commissarissen doet daartoe een voordracht, waarbij zowel de auditcommissie als de executive board een advies uitbrengen aan de raad van commissarissen. Bezoldiging en opdrachtverlening tot het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden goedgekeurd door de raad van commissarissen op voorstel van de auditcommissie en na overleg met de executive board. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin over de goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten. Hij rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijkzeitig aan de executive board en de raad van commissarissen.

Interne auditfunctie

De interne auditor functioneert onder verantwoordelijkheid van de executive board. Zowel de auditcommissie als de externe accountant worden betrokken bij het werkplan van de interne auditor en nemen kennis van diens bevindingen. De interne auditor heeft regelmatig overleg met de externe accountant en de voorzitter van de auditcommissie.

Best practice bepalingen van de code die door FrieslandCampina niet worden toegepast:

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

- | | |
|-----------------|--|
| II.1.1 | Benoeming lid executive board voor een periode van maximaal vier jaar: zie motivering onder 'Executive board - Benoeming'. |
| II.1.9-11 en IV | Responstijd naar aandeelhouders, informeren raad van commissarissen in geval van overnamebod; bepalingen betreffende de (algemene vergadering van) aandeelhouders en informatievervalsing/logistiek algemene vergadering: niet van toepassing in verband met het feit dat de vennootschap niet beursgenoteerd is en dat alle aandelen in haar kapitaal gehouden worden door de coöperatie. |
| II 2.12-15 | Publicatie remuneratierapport, belangrijkste elementen arbeidsvoorwaarden of vertrekvergoeding lid executive board: de vennootschap maakt gebruik van de wettelijke uitzondering als bedoeld in art. 2:383b BW voor zogenaamde 'besloten naamloze vennootschappen'. |
| III.2.1 | Alle commissarissen, met uitzondering van maximaal één persoon, zijn onafhankelijk: zie motivering onder 'Raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming'. |
| III.3.5 | Een commissaris kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van commissarissen: zie motivering onder 'Raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming'. |
| III.5 | De remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie zijn om praktische redenen samengevoegd tot de remuneratie- en benoemingscommissie. |

Risicobeheersing

Het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen gaat gepaard met risico's en onzekerheden, onder meer door externe economische factoren, marktontwikkelingen, calamiteiten en interne factoren. FrieslandCampina maakt onderscheid in vier groepen risico's: strategisch, tactisch en operationeel, (financiële) beheersing en compliance.

Elke groep risico's heeft haar eigen doelstellingen voor de beheersing ervan:

- Strategisch - Belangrijke risico's, die de realisatie van de strategie *route2020* in de weg zouden kunnen staan, worden tijdig onderkend en zoveel mogelijk voor de lange termijn beheerst;
- Tactisch en operationeel - De materiële invloed die risico's zouden kunnen hebben op de (financiële) doelstellingen voor een lopend jaar en de middellange termijn (drie jaar), wordt zoveel mogelijk beperkt;
- (Financiële) beheersing - De onderneming streeft naar adequate middelen om de genoemde risico's effectief te kunnen beheersen;
- Compliance - De onderneming wil deze risico's en de gevolgen ervan tot het uiterste vermijden, ongeacht de omvang van eventuele schades.

FrieslandCampina heeft algemene maatregelen om de risico's te beheersen en specifieke maatregelen voor elk van de risicogebieden. Deze zijn hierna beschreven, waarbij de specifieke maatregelen voor de belangrijkste risicogebieden zijn samengevat.

Algemene maatregelen om risico's te beheersen

Organisatie van risicobeheersing

De executive board is eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en voor de betrouwbaarheid van de in- en externe (financiële) rapportages. De verantwoordelijkheid voor het ontwerp en de inbedding van de daarop gerichte risicomatregelen is gedelegeerd aan corporate stafafdelingen. Deze afdelingen evalueren ook hoe effectief de maatregelen worden toegepast.

Het management van de business groups en werkmaatschappijen is primair verantwoordelijk voor de juiste (dagelijkse) toepassing, naleving en bewaking van de systemen waarmee de relevante risico's beheerst kunnen worden. De business groups en werkmaatschappijen beoordelen de toepassing en naleving van de maatregelen, en leggen daarover verantwoordelijkheid af door middel van een interne verklaring ('Statement of Internal Control') aan de executive board.

De opzet en werking van de interne beheersingssystemen voor deze risico's zijn in 2012 verder verbeterd.

Gedragscode en Klokkenluidersregeling

FrieslandCampina heeft uitgangspunten voor de gedragsnormen vastgelegd in een Code of Conduct. Deze geldt voor alle personeelsleden van FrieslandCampina en is intern gepubliceerd. In 2012 is de bekendheid met de Code of Conduct binnen de onderneming verder vergroot. In 2012 is de Code of Conduct een integraal onderdeel van de arbeidsovereenkomst van het hoger personeel geworden.

De onderneming kent een Klokkenluidersregeling. Personeelsleden die signaleren dat er vermeende afwijkingen van de gedragsnormen optreden, kunnen dit volgens deze regeling melden aan het management, interne vertrouwenspersonen, de Corporate Compliance Officer of aan een onafhankelijke externe instantie. Van deze meldingen wordt op anonieme wijze een samenvatting aan de executive board en de auditcommissie gerapporteerd.

Corporate Manual

Er is een Corporate Manual beschikbaar waarin de belangrijkste beleidsuitgangspunten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van functies in de organisatie zijn vastgelegd. Hierin is tevens vastgelegd op welke wijze de ondernemingsrisico's moeten worden beheerst.

Business planning en review

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

Het management van de business groups voert maandelijks overleg met hun werkmaatschappijen over de realisatie van de (financiële en niet-financiële) doelstellingen, mede naar aanleiding van de financiële en operationele rapportages (business reviews). De chieft operating officers van de business groups leggen door middel van de maandelijkse rapportages verantwoording af aan de executive board (waarvan ze lid zijn). Dit geldt ook voor de business group Consumer Products Europe die in de vergaderingen van de executive board vertegenwoordigd wordt door de executive director. De maandelijkse rapportages worden verstrekt en toegelicht aan de raad van commissarissen.

Risico-inventarisaties en -evaluaties 2012

In 2011 werden risico-inventarisaties en -evaluaties uitgevoerd met de business groups en met de executive board. In 2012 is dit jaarlijkse proces verder verdiept naar werkmaatschappijen, ondersteund door de nieuwe Enterprise Risk Management-afdeling. In dit proces worden ondernemingsrisico's die met de route2020-strategie samenhangen, geïnventariseerd en beoordeeld. De maatregelen die erop gericht zijn deze ondernemingsrisico's te beheersen en reduceren, zijn geëvalueerd en initiatieven zijn vastgesteld om de beheersing van deze risico's waar nodig te verbeteren. Deze initiatieven vormen een integraal onderdeel van de businessplannen.

De belangrijkste uitkomsten van de risico-inventarisaties en -evaluaties zijn in dit hoofdstuk beschreven. Het is mogelijk dat risico's die momenteel niet onderkend worden,

Belangrijkste risicogebieden voor FrieslandCampina

Strategisch	Innovatie en toegevoegde waarde Economische en politieke ontwikkelingen Melkvalorisatie en verwerkingscapaciteit Acquisities en partnering
Tactisch en operationeel	Concurrentie en marktontwikkeling Inkoopmarkt- en prijsontwikkelingen Personeel en organisatie Veiligheid van medewerkers Calamiteiten inclusief dierziektes Reputatie Duurzaamheid
(Financiële) beheersing	Financiering, krediet-, valuta- en renterisico Pensioenen en belastingen ICT en managementinformatie
Compliance	Productkwaliteit/voedselveiligheid Wet- en regelgeving

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 business planning en reviewprocessen (inclusief risico-evaluaties), richtlijnen, procedures, systemen en organisatorische maatregelen van FrieslandCampina zijn mede gericht op de tijdige vaststelling van deze risico's.

Internal Control Framework

Bij de inrichting en evaluatie van de risicobeheersings- en controlesystemen van FrieslandCampina wordt het internationaal erkende COSO-raamwerk voor interne beheersing als referentie gehanteerd. Dit is vormgegeven in het Internal Control Framework (ICF). Het ICF bevat voorgeschreven controlemaatregelen. De juiste toepassing van deze maatregelen wordt door middel van interne periodieke beoordelingen in onderdelen van de organisatie geëvalueerd en systematisch vastgelegd, inclusief verbetermaatregelen bij geconstateerde tekortkomingen.

Het ICF is in 2011 ingevoerd en werd in 2012 door de business groups en werkmaatschappijen toegepast. De interne periodieke beoordelingen hebben in 2012 voor 97 procent van de gevallen plaatsgevonden. Alle geconstateerde tekortkomingen zijn afzonderlijk op eventuele risico's door Corporate Enterprise Risk Management beoordeeld. Hieruit zijn geen materiële risico's gebleken.

De uitkomsten van de interne periodieke beoordelingen en de eventuele risico's die uit tekortkomingen voortvloeien, worden aan het verantwoordelijke management, de executive board en de auditcommissie gerapporteerd. De afdeling Corporate Internal Audit voert jaarlijks onafhankelijke reviews uit om de juiste toepassing van het ICF te beoordelen.

Internal audits

De afdeling Corporate Internal Audit voerde in 2012 audits uit om na te gaan in hoeverre de genomen maatregelen ter beheersing van de risico's effectief waren. Dit gebeurde volgens een programma dat in overleg met de auditcommissie van de raad van commissarissen is opgesteld. De aldus verzamelde informatie wordt gebruikt om verbeteringen aan te brengen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Daarnaast heeft de afdeling specifieke opdrachten (bijvoorbeeld ICT audits) uitgevoerd. De daaruit voortgekomen bevindingen en aanbevelingen zijn afgestemd met het verantwoordelijke management en zijn gerapporteerd aan de executive board en de auditcommissie.

**Alaska Milk Corporation**

In maart 2012 wist FrieslandCampina de meerderheid van de aandelen in de Filipijnse zuivelonderneming Alaska Milk Corporation te verwerven. Met sterke merken als Alaska, Liberty, Alpine en Krem-Top neemt het bedrijf de nummer twee positie in op de Filipijnse zuivelmarkt. Het bedrijf is sterk in gecondenseerde melk, room en kant-en-klare zuivelproducten. Ook melkpoeder is een belangrijk product voor Alaska Milk Corporation. Door de overname heeft FrieslandCampina de gelegenheid een omvangrijke consumentenmarkt verder te ontsluiten. Dat draagt bij aan het realiseren van een van de doelstellingen uit *route2020*: groei in Azië.

Ondernemingsrisico's

Naast de hiervoor beschreven algemene beheersingsmaatregelen bestaan er specifieke maatregelen voor de ondernemingsrisico's.

Beschrijving van het risico	Hoe de risico's worden beheerst
Innovatie en toegevoegde waarde Het tijdig inspelen op consumenten- en afnemersbehoeften door middel van succesvolle product- en procesinnovaties in strategische categorieën is essentieel om de ondernemingsdoelstellingen te kunnen verwezenlijken. Een gebrek aan succesvolle innovaties kan ertoe leiden dat de onderneming bij de uitvoering van de strategie <i>route2020</i> aanzienlijk wordt belemmerd.	• Innovation Governance Board, die toeziet op de effectiviteit van innovaties. • Toepassing portfolio management systeem en standaard innovatieproces. • Innovatieprogramma's Groei & ontwikkeling, Dagelijkse voeding, Gezondheid & welzijn en Functionaliteit. • Verhoging focus op ontwikkeling van laagdrempelige productconcepten, gelet op economische situatie. • Bundeling R&D-activiteiten in nieuw FrieslandCampina Innovation Centre in Wageningen. • Adequate organisatie en processen om merken en intellectueel eigendom te beschermen, onder meer door middel van patenten.
Economische en politieke ontwikkelingen FrieslandCampina heeft belangrijke markt- en merkenposities in onder meer Azië, West-Afrika, West-, Oost- en Centraal-Europa en het Midden-Oosten. Politieke of economische veranderingen in deze regio's kunnen gevolgen hebben voor de marktposities in deze landen. Een eventuele verdere verslechtering van de economische ontwikkeling in Europa kan potentieel leiden tot lagere consumentenbestedingen in zuivel, meer prijsdruk, verhoogde kredietrisico's bij afnemers, discontinuïteit bij leveranciers en kredietverstrekkers. Bovendien kunnen publieke uitingen en ontwikkelingen in Nederland of andere (West-Europese) landen een negatieve invloed hebben op de bedrijfsresultaten en financiële positie van FrieslandCampina, bijvoorbeeld als gevolg van een boycot van de producten van FrieslandCampina. Politiekgerelateerde sancties van westerse landen (bijvoorbeeld ten aanzien van Libië en Iran) kunnen eveneens leiden tot leveringsbeperkingen voor FrieslandCampina.	• Door de diversificatie van activiteiten, zowel op het gebied van producten als geografisch, is er sprake van spreiding van risico. • Frequentie monitoring van economische indicatoren en marktinformatie, om tijdig in te spelen op actuele ontwikkelingen. • Scenarioplannen voor Europese landen met een verhoogd economisch risico (bijvoorbeeld Griekenland) zijn aanwezig, onder andere gericht op de marktpositie, de supply chain, kredietrisico's, liquiditeit en financiering. • Verhoogde aandacht voor verbetering van liquiditeitsposities (stringent werkkapitaalbeheer), minimaliseren van lokale cashposities buiten de centrale cashpool, gebruik banken met in principe 'single A'-rating. • Versterking capaciteit en know-how op het gebied van overheidsrelaties en ontwikkelingen in reguleringen in Azië (bijvoorbeeld China). • Actieve betrokkenheid van de onderneming bij maatschappelijke discussies over de (melk)veehouderij en de zuivelsector.

Beschrijving van het risico	Hoe de risico's worden beheerst
Personeel en organisatie Het vermogen om de juiste mensen aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen is een belangrijke voorwaarde voor de realisatie van de doelstellingen van FrieslandCampina.	• Wereldwijde strategie m.b.t. personeel en organisatie, ter ondersteuning van de ondernemingsstrategie <i>route2020</i>. • Opvolging van de uitkomsten van het wereldwijde medewerkerstevredenheidsonderzoek 'Over2You' in alle afdelingen. • Inventarisatie en versterking van de invulling van kernposities op diverse niveaus in de organisatie. • Programma voor talent- en leiderschapsontwikkeling, zowel voor senior management als talenten met minder werkervaring. • Project Employability 2020 in samenwerking met opleidingsinstituten, om zuivelkennis en ervaring voor de toekomst te borgen, gezien de gemiddeld hogere leeftijd van medewerkers in de productie in Nederland. • Voor meer informatie wordt verwezen naar 'FrieslandCampina en haar medewerkers' (pagina 48 en 49).
Calamiteiten inclusief dierziektes FrieslandCampina werkt met natuurlijke producten. Een omvangrijke of langdurige uitbraak van (besmettelijke) dierziekten, vooral bij rundvee, zou de productie en verkoop van zuivelproducten en daarmee de resultaten van FrieslandCampina negatief kunnen beïnvloeden. De onderneming is voor de productie en levering van producten afhankelijk van de goede werking van productie- en distributiefaciliteiten en de beschikbaarheid van grondstoffen, energie en diensten. Catastrofes van natuurlijke aard, zoals bijvoorbeeld overstromingen, kunnen de onderneming in de gehele productieketen verstoren. Dergelijke risico's zijn door de onderneming niet (geheel) uit te sluiten.	• Kwaliteitssysteem Fokus voor de productie van boerderijmelk. De producten zijn in de gehele productieketen traceerbaar. • Juiste werking en naleving van het kwaliteitssysteem wordt periodiek beoordeeld door middel van interne en externe verificaties. • De onderneming beschikt over procedures en een organisatie om in geval van een crisis adequaat te handelen, zowel binnen de werkmaatschappijen, business groups en op corporate niveau. Alle betrokkenen zijn hierin opgeleid. • Het evalueren van productafwijkingen en het nemen van maatregelen ter voorkoming van deze afwijkingen maken deel uit van de bedrijfsvoering. • Projecten zijn gestart om de plannen met betrekking tot alternatieve productielocaties en leveranciers in geval van calamiteiten te verbeteren, op basis van een risico-inventarisatie per locatie. • De onderneming heeft passende verzekeringen voor schade, vervolgschade en aansprakelijkheid in geval van dergelijke calamiteiten afgesloten.
Productkwaliteit/voedselveiligheid Zowel de afnemers van FrieslandCampina als de consumenten moeten erop kunnen vertrouwen dat de producten veilig zijn en van hoge kwaliteit. De bedrijfsactiviteiten brengen risico's met zich mee die kunnen leiden tot afwijkingen in productkwaliteit, bijvoorbeeld door onderbrekingen in de productie, contaminatie van producten of grondstoffen of leveringen die niet aan de juiste specificaties voldoen. Afwijkingen in productkwaliteit kunnen aanzienlijke schade opleveren voor de reputatie van de onderneming en voor de positie inclusief groei en winstgevendheid van de betreffende merken.	• Integraal kwaliteitssysteem Fokus in de gehele productieketen (boerderij tot distributie), waarin de internationale normen (zoals ISO 9001, ISO 22000, HACCP) zijn geïntegreerd. • Merendeel van de productielocaties zijn HACCP-gecertificeerd. • Aanvullend QA Fit-programma wordt ingevoerd. • Interne Fokus-audits door getrainde interne auditors. • Interne procedures met betrekking tot voedselveiligheid, registratie en behandeling van consumentenklachten, issue- en crisismanagement. • Registratie en analyse van incidenten. • Voor deze risico's heeft FrieslandCampina product-aansprakelijkheids- en recall-verzekeringen afgesloten.

Beschrijving van het risico

Concurrentie en marktontwikkeling

De zuivelsector is onderhevig aan snelle veranderingen. Afnemers scherpen hun condities voor de afname van producten van FrieslandCampina aan. Consumenten hebben steeds hogere verwachtingen van producten en hun gebruiksmogelijkheden. Ook verandert de voorkeur van de consument. Daarnaast zijn er grote verschillen tussen de diverse landen waarin FrieslandCampina actief is.

Binnen haar belangrijke afzetmarkten concurreert FrieslandCampina niet alleen met een groot aantal kleinere (lokale) producenten, maar ook met grote multinationals. Deze ondernemingen, waarvan er enkele beursgenoteerd zijn, hebben de financiële middelen om bijvoorbeeld in te spelen op bepaalde trends en/of (nieuwe) producten te ontwikkelen en op de markt te introduceren.

Als FrieslandCampina onvoldoende in staat zou zijn om in te spelen op veranderingen in de markt en om innovatief te zijn, kan dat negatieve effecten hebben op haar concurrentiepositie en daarmee op haar bedrijfsresultaten en financiële positie.

Hoe de risico's worden beheerst

- Het inspelen op deze veranderingen en regelmatige toetsing van de concurrentiepositie krijgt in de strategie *route2020*, inrichting van de organisatie, de jaarlijkse planning en de uitvoering veel aandacht.
- Category teams ontwikkelen kennis en strategische plannen met betrekking tot strategische segmenten. Mede hierdoor kan de uitvoering op wereldwijde schaal worden versneld.
- De onderneming bundelt de kennis van ontwikkelingen op de zuivelmarkt en die bij concurrenten in een Dairy News Analysis-systeem.
- Analyse van markt- en consumentenontwikkelingen met behulp van marktonderzoeksbureaus.
- De executive board en het management binnen de business groups worden regelmatig over de belangrijkste markt- en concurrentieontwikkelingen geïnformeerd.

Managementverklaring

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. Tevens draagt de executive board verantwoordelijkheid voor de beoordeling van de effectiviteit van de op deze risico's gerichte beheersingsmaatregelen. Door middel van de hiervoor beschreven maatregelen is de executive board zijn verantwoordelijkheden in het verslagjaar nagekomen.

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

- de executive board tijdig op de hoogte is van de mate waarin de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de onderneming worden gerealiseerd;
- de interne en externe (financiële) verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de beheersingssystemen in 2012 naar behoren hebben gefunctioneerd;
- de onderneming de relevante wet- en regelgeving heeft nageleefd.

Voor wat betreft de inhoud van een 'redelijke mate van zekerheid' dient uitgegaan te worden van wat als zodanig geldt voor een zorgvuldig handelende bestuurder in de gegeven omstandigheden. Hoe zorgvuldig de bovengenoemde systemen en maatregelen ook zijn opgezet, zij kunnen nooit absolute zekerheid bieden dat operationele en financiële bedrijfsdoelstellingen worden bereikt. Evenmin kunnen deze systemen alle onjuistheden, fouten of overtredingen van wet- en regelgeving voorkomen.

Het geheel van de werkzaamheden met betrekking tot de interne risicomanagement- en interne beheersingssystemen en de daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen zijn besproken met de auditcommissie, de raad van commissarissen en de externe accountant.

Executive board

Amersfoort, 1 maart 2013



Piet (P.) Boer



Jan (J.H.G.M.) Uijtewaal



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



Sjoerd (S.H.) Galema



Tex (L.W.) Gunning



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



Jan (J.P.C.) Keijsers



Frans (F.A.M.) Keurentjes



Simon (S.R.F.) Ruiter



Henk (H.) Scheffers



Hans (H.) Stöcker



Ben (B.) van der Veer



Erwin (W.M.) Wunnekink

Verslag raad van commissarissen

Activiteiten van de raad van commissarissen

Met het oog op de verwachte toename in het melkaanbod bij de afschaffing van de melkquota in 2015 kregen de langetermijncapaciteitsplanning van de onderneming en de hiermee verband houdende grotere investeringen veel aandacht in de vergaderingen van de raad van commissarissen. Bij capaciteitsplanning gaat het om het strategisch plan voor de melkverwerkingscapaciteit en de aanbevelingen ten aanzien van die capaciteit voor de periode tot en met 2020, waarbij het uitgangspunt blijft het tot waarde brengen van alle ledenmelk. Naast efficiëntieverbeteringen waarmee capaciteit van bestaande productielocaties in een aantal gevallen verbeterd kan worden, zullen ook investeringen in uitbreiding van bestaande capaciteit noodzakelijk zijn. De hiervoor naar verwachting benodigde extra investeringen in melkverwerkingscapaciteit zijn aanzienlijk. Gedurende het verslagjaar werd een aantal grotere projecten ter goedkeuring aan de raad voorgelegd. Dit betreft onder meer ontromingscapaciteit bij FrieslandCampina DMV in Veghel, een nieuwe poedertoren voor FrieslandCampina Domo in Bedum en een nieuwe verpakkinglijn in Leeuwarden. Ook de voortgang van andere lopende investeringsprojecten werd gedurende het verslagjaar besproken.

De voortgang van de strategie van de onderneming kreeg ook dit jaar veel aandacht, en meer specifiek de plannen van het management om de groei in een aantal gebieden te versnellen en hierbij het momentum van de mogelijkheden in de markt te benutten. In dit verband werd vooral gesproken over de plannen in China en de mogelijkheden in Afrika en Azië. Ook werd gesproken over een aantal terreinen waarop FrieslandCampina moet verbeteren; in dit verband werd een reorganisatieplan voor Duitsland besproken en goedgekeurd. Tot slot werden de belangrijkste voorwaarden binnen de onderneming voor het succesvol uitvoeren van de strategie besproken. Een van de voorwaarden is de beschikbaarheid van uniforme data en processen. In dit verband werd het investeringsvoorstel voor 'Summitplus' voor de aanschaf en invoering van één geïntegreerd automatiseringssysteem voor de hele onderneming goedgekeurd. Dit stelt FrieslandCampina in staat zich te ontwikkelen tot een onderling afhankelijke organisatie met een volledig transparant businessmodel met één gestandaardiseerde manier van opereren op het gebied van planning, inkoop, accounting, verkoop en kwaliteitsbewaking, waarbij productie- en verkoopheenheden door de gehele onderneming op eenzelfde wijze verbonden zijn.

De activiteiten van FrieslandCampina op het gebied van overnames kwamen regelmatig aan de orde in de vergaderingen van de raad en een aantal grotere acquisitieprojecten werd besproken. Gedurende het verslagjaar werden de acquisities van Zijerveld en Veldhuyzen B.V., G. den Hollander Holding B.V. en Alaska Milk Corporation goedgekeurd door de raad van commissarissen. Ook werd IDB Belgium N.V. overgenomen. De acquisitie van Zijerveld en Veldhuyzen B.V. en G. den Hollander Holding B.V. is onderworpen aan goedkeuring van de Europese Commissie, die FrieslandCampina in het tweede kwartaal van 2013 verwacht te krijgen.

De uitkomsten van een werknemerstevredenheidsonderzoek werden in december aan de raad gepresenteerd. Tevens nam de raad kennis van de activiteiten van het management om te komen tot een duurzame integrale oplossing voor de pensioenen van de Nederlandse werknemers.

Ook werd aandacht besteed aan de gang van zaken binnen de onderneming en de resultaten. De langetermijnfinanciering van de onderneming kreeg eveneens aandacht, mede in verband met de bestendigheid van de onderneming tegen de economische crisis. In maart werd de jaarrekening 2011 en de tekst van het jaarverslag met de executive board en de externe accountant besproken en goedgekeurd. De management letter van de accountant werd uitvoerig met deze besproken. Ook de voortgang van management op het gebied van het verbeteren van veiligheid in de onderneming, vooral in de operationele activiteiten, werd nauwgezet door de raad gevolgd. De bereikte resultaten en de met het oog op verdere verbetering van de veiligheid in gang gezette activiteiten werden met de raad besproken. In mei werd het duurzaamheidsbeleid van de onderneming met de raad besproken.

Gedurende het verslagjaar heeft de raad van commissarissen zes keer vergaderd. Daarnaast heeft de raad in september wederom een werkbezoek afgelegd in het gezelschap van enkele leden van de executive board, deze keer aan het regionale kantoor van FrieslandCampina in Singapore en aan de werkmaatschappijen in Indonesië. In Singapore is aandacht besteed aan de strategie van de business group Consumer Products International. Met het management van de werkmaatschappijen in Indonesië is meer in de diepte ingegaan op hun activiteiten, strategie en resultaten. In oktober is voorts een werkbezoek gebracht aan FrieslandCampina Domo in Beilen. Hierbij lag de nadruk op het waarborgen van voedselveiligheid en -kwaliteit en de voortgang van het lopende investeringsproject.

De vergaderingen van de raad vinden plaats in aanwezigheid van de executive board. Na afloop van nagenoeg iedere vergadering vindt een intern beraad plaats waarbij in beginsel alleen de commissarissen en de secretaris aanwezig zijn. In dat interne beraad komen onder meer zaken aangaande het functioneren van de raad van commissarissen en de executive board aan de orde, evenals benoemingen en aspecten als remuneratie- en beloningsbeleid.

In het intern beraad is in het verslagjaar aandacht besteed aan het functioneren van de raad van commissarissen en hun leden na een serie gesprekken met elk van de leden met de remuneratie- en benoemingscommissie. Het algemene oordeel over het functioneren van de raad was positief, met een enkel aandachtspunt zoals de behoefte aan themabijeenkomsten teneinde de kennis en het begrip van de raad op specifieke voor FrieslandCampina belangrijke onderwerpen te vergroten. De overgang naar de nieuwe voorzitter en vicevoorzitter is als vlekkeloos ervaren.

Ook de evaluatie van de leden van de executive board is uitgevoerd door het voeren van gesprekken door de remuneratie- en benoemingscommissie met elk van de leden van de executive board en een daarop volgende evaluatie in de vergadering van de raad buiten aanwezigheid van de executive board.

Aspecten van de beloning van de executive board zijn besproken, zowel doelstellingen voor 2012 als de behaalde resultaten ten opzichte van de doelstellingen voor 2011 en in verband daarmee de vaststelling van de (korte- en langetermijn)bonussen over dat jaar. De besluitvorming ten aanzien van al deze zaken werd voorbereid door de remuneratie- en benoemingscommissie.

Een delegatie van de raad van commissarissen heeft enkele keren per jaar contact met de centrale ondernemingsraad over de gang van zaken binnen FrieslandCampina.

Commissies van de raad

De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld die de raad over specifieke taken adviseren en besluiten voorbereiden. Dit zijn de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie.

Auditcommissie

Het jaarverslag over 2011 en de jaarrekening voor dat jaar zijn uitvoerig besproken evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de managementverklaring van de executive board zoals

opgenomen in het jaarverslag. Ook het halfjaarverslag 2012 en de bevindingen van de externe accountant met betrekking tot het halfjaarverslag zijn uitgebreid aan de orde geweest.

De werkzaamheden van de externe accountant werden besproken aan de hand van het auditplan. De lijst met opdrachten die daarnaast door de onderneming aan de externe accountant is verstrekt, werd in het verslagjaar vier keer door de auditcommissie beoordeeld. Het functioneren van de externe accountant werd geëvalueerd, wat leidde tot een positief oordeel. In 2013 zal een uitgebreide evaluatie van het functioneren van de externe accountant worden uitgevoerd, waarvan de uitkomsten met de ledenraad zullen worden gedeeld.

Een aantal managers (internal audit, enterprise risk management, treasury, ICT, belastingen) rapporteerde elke vergadering van de auditcommissie over hun werkzaamheden.

De reikwijdte van de taken en de verantwoordelijkheden van de interne auditfunctie werden besproken en de auditcommissie ondersteunde het voorstel om de bezetting en daarmee de slagkracht van deze functie fors uit te breiden. Enterprise risk management rapporteerde daarnaast over het internal control framework en de analyse betreffende de functiescheiding van taken.

Op ICT-gebied werd in elke vergadering de voortgang van het Summitplus-project en de risicobeheersing in dit verband behandeld.

De afdeling Mergers & Acquisitions heeft tijdens een vergadering een overzicht gegeven van lopende M&A-projecten en -processen.

In een vergadering is gesproken over bestaande materiële claims en de verbeterde processen die worden gevolgd om deze claims zo goed mogelijk te behandelen.

De auditcommissie heeft uitvoerig stilgestaan bij de ontwikkelingen op het gebied van pensioenen en de effecten daarvan voor de onderneming.

Aandacht is besteed aan de naleving binnen de onderneming van de gedragscode en effectiviteit van de hiermee verbonden klachtenprocedure.

De auditcommissie heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd in het bijzijn van het management en de externe accountant. Daarnaast heeft de voorzitter enkele keren afzonderlijk gesproken met de externe accountant.

De samenstelling van de auditcommissie is vermeld op pagina 143. Twee leden van de auditcommissie, de heren Henk Scheffers (voorzitter) en Ben van der Veer, kwalificeren als 'financieel expert' in de zin van het reglement van de raad van commissarissen. Daarnaast bestaat de auditcommissie uit twee interne leden van de raad. Voorts nemen andere interne leden van de raad op rotatiebasis als toehoorder deel aan de vergaderingen van de auditcommissie.

Remuneratie- en benoemingscommissie

De activiteiten van de remuneratie- en benoemingscommissie lagen in het verslagjaar vooral op het gebied van beloning van de executive board; hierbij kwamen aan de orde zaken als bonusvaststelling en het vastleggen van doelstellingen voor de bonussen voor het komende jaar. Ook de evaluatie van de executive board en de leden van de raad van commissarissen werd door de commissie voorbereid. Daarnaast was er veel aandacht voor talentontwikkeling binnen de onderneming en de voortgang van de leiderschapsontwikkelingsprogramma's. Tot slot is nauw overleg gevoerd over de wijzigingen in de taakverdeling binnen de executive board die op 1 januari 2013 hun beslag kregen. Met de executive board werden in het verslagjaar twee rondes evaluatiegesprekken gevoerd, waarvan verslag werd gedaan in de vergaderingen van de raad van commissarissen. Ook met de leden van de raad werden evaluatiegesprekken gevoerd over hun functioneren en het functioneren van de raad en de commissies. De uitkomst van deze gesprekken werd gerapporteerd aan de raad van commissarissen. De remuneratie- en benoemingscommissie heeft in het verslagjaar vier keer vergaderd en rapporteerde na elke vergadering aan de raad van commissarissen.

De samenstelling van de remuneratie- en benoemingscommissie is te vinden op pagina 143.

Samenstelling van de raad van commissarissen, commissies en executive board

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van FrieslandCampina bestaat uit dertien leden. Negen leden zijn lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en vier leden zijn externe commissarissen.

Alle externe leden van de raad (zijnde de leden die niet tevens bestuurslid van de coöperatie zijn) zijn onafhankelijk in de zin van de corporate governance code en het reglement van de raad van commissarissen. De samenstelling van de raad is gedurende het verslagjaar niet gewijzigd. Wel zijn drie interne leden herbenoemd voor een termijn van vier jaar.

Diversiteit

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen waarbij de combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden de raad van commissarissen het best in staat stelt zijn diverse verplichtingen jegens de vennootschap en de bij de vennootschap betrokkenen te voldoen. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in de raad van commissarissen waarbij het streven is dat ten minste één van de vier externe leden vrouw is. Bij het vervullen van de vacature in 2011 voor de externe kandidaat is hiermee in de zoekopdracht rekening gehouden, wat echter niet tot een benoeming van een vrouw in de raad heeft geleid. Bij een volgende vacature zal wederom in de zoekopdracht nadrukkelijk worden aangegeven dat vrouwelijke kandidaten voor de functie gewenst zijn. In 2012 waren er geen vacatures in de raad. Bij de interne leden van de raad wordt ernaar gestreefd dat de verhouding vrouwen en mannen een afspiegeling is van het ledenbestand (16 procent van de leden is vrouw). Aan dit streven wordt tegemoetgekomen.

Commissies

De samenstelling van de commissies is in 2012 niet gewijzigd.

De samenstelling van de raad van commissarissen en zijn commissies is vermeld op pagina 142 en 143.

Executive board

Op 16 januari 2013 is Kapil Garg, lid van de executive board sinds 1 augustus 2010, na een ernstige ziekte overleden. Kapil Garg is in 2001 bij onze dochteronderneming Frisian Flag Indonesia in dienst getreden als consumer marketing director. Daarna heeft hij verschillende functies op directieniveau vervuld waaronder managing director van FrieslandCampina Wamco Nigeria. In augustus 2010 is hij benoemd tot chief operating officer van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Kapil Garg was binnen en buiten FrieslandCampina een graag geziene persoonlijkheid. Zijn enorme inzet voor de onderneming, zijn persoonlijke betrokkenheid bij zijn collega's, zijn gevoel voor humor en zijn doorzettingsvermogen karakteriseren hem. Kapil heeft een leidende rol gespeeld om onze zuivelproducten betaalbaar te houden voor brede bevolkingsgroepen in Azië en Afrika. Ondanks zijn ziekte bleef Kapil uiterst actief en betrokken bij de besluitvorming binnen ons bedrijf tot de laatste weken voor zijn overlijden.

Met het oog op de ziekte van Kapil Garg werd in september 2012 aangekondigd dat de verantwoordelijkheden binnen de executive board zouden worden gewijzigd. Freek Rijna werd per 1 januari 2013 chief operating officer Consumer Products International en Kapil Garg werd verantwoordelijk voor Global Category Management. De business group Consumer Products Europe wordt per 1 januari 2013 geleid door Gregory Sklikas, die als executive director rapporteert aan Cees 't Hart, die formeel de verantwoordelijkheid voor de business group heeft binnen de executive board. Global Categories Management rust nu onder de verantwoordelijkheid van Cees 't Hart.

Momenteel bestaat de executive board volledig uit mannen. Er wordt gestreefd naar een meer evenwichtige participatie van vrouwen bij een eerstvolgende benoeming. Echter op dit moment zijn er geen vacatures.

De samenstelling van de executive board is vermeld op pagina 144.

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 1 maart 2013 hebben de commissarissen en de executive board de door de executive board opgestelde jaarrekening 2012 ondertekend nadat de auditcommissie de jaarrekening in februari had besproken en de raad daarover heeft geadviseerd. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien en zal op 23 april 2013 ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders (zijnde het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.).

Van de winst van 274 miljoen euro wordt 66 miljoen euro toegerekend aan de minderheidsbelangen. De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring verleend aan het voorstel van de executive board om van de winst van 208 miljoen euro, 158 miljoen euro toe te voegen aan de ingehouden winst, 41 miljoen euro te reserveren als vergoeding aan houders van ledenobligatieleningen en 9 miljoen euro te reserveren als vergoeding aan houders van de perpetuele obligatielening.

In de algemene vergadering van aandeelhouders zal tevens, conform artikel 21 lid 2 sub d van de statuten, de decharge van de leden van de executive board voor hun bestuur over het boekjaar 2012 aan de orde komen. Ook zal, conform artikel 21 lid 2 sub e van de statuten, de decharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2012 aan de ledenraad worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. zal op 23 april 2013 worden gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit van het bestuur van de coöperatie, in diens hoedanigheid van algemene vergadering van aandeelhouders, om de jaarrekening 2012 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. vast te stellen en de winstbestemming goed te keuren.

Raad van commissarissen

Amersfoort, 1 maart 2013

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen (per 19 december 2012)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
P. Boer				●				■				■
J.H.G.M. Uijtewaai		●				■				■		
P.A.F.W. Elverding			◆				●				■	
S.H. Galema			◆				◆				●	
L.W. Gunning			◆				◆				●	
A.A.M. Huijben-Pijnenburg		◆				◆				●		
J.P.C. Keijsers				●				■				■
F.A.M. Keurentjes		◆				●				■		
S.R.F. Ruiter				●				■				■
H. Scheffers		◆				●				■		
H. Stöcker			◆				◆				●	
B. van der Veer	◆				◆				●			
W.M. Wunnekink	◆				◆				●			

◆ treedt af, herbenoembaar

● treedt af, niet herbenoembaar

■ opvolger van huidig lid treedt af, herbenoembaar



Duurzaamheid en verantwoordelijkheid: op een duurzame en transparante manier meerwaarde creëren

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) speelt een belangrijke rol in de realisatie van de strategie *route2020*. Als een van de grootste zuivelondernemingen in de wereld aanvaardt FrieslandCampina die verantwoordelijkheid door:

- de duurzaamheid van de melkveehouderij, van de verwerkingsketen en van de distributie van zuivel verder te vergroten;
- gezonde zuivelproducten te vermarkten, voedselzekerheid te bieden en nutritionele tekorten aan te pakken;
- kennis en expertise ter beschikking te stellen van kleine melkveehouders in Afrika en Azië, waardoor zij hun productiviteit en kwaliteit verbeteren en het gezinsinkomen verhogen;
- bij te dragen aan een levensvatbaar platteland, een voorwaarde voor voedselzekerheid;
- te streven naar klimaatneutrale groei; zowel op het niveau van de melkveehouderij als op bedrijfsniveau.

“In 2012 heeft FrieslandCampina een vijfjarige overeenkomst gesloten met het Rode Kruis om zowel nationaal als internationaal samen mooie dingen te bereiken ten behoeve van voedselzekerheid, rampenhulpverlening en fondsenwerving. Hoogtepunt op het einde van het jaar was 3FM Serious Request. Door inzet van medewerkers, melkveehouders en de consument heeft dat een prachtige opbrengst opgeleverd voor het Nederlandse Rode Kruis.”

Frank Asser - [Manager Corporate Partnerships, Rode Kruis Nederland](#)



“We zijn een coöperatieve onderneming met een geschiedenis van meer dan 140 jaar en onze boeren willen er over 140 jaar nog zijn. Wat wij horen van ons coöperatiebestuur, is dat het niet alleen gaat om een goed inkomen voor onze leden-melkveehouders, die onze aandeelhouders zijn, maar dat ook de continuïteit geborgd moet worden. Dat vraagt dat je je plooit naar de wensen en verwachtingen van de stakeholders in de samenlevingen waarin je opereert.”

Frank van Ooijen - [Director Sustainability, FrieslandCampina](#)





Jaarrekening 2012

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Inhoud

Geconsolideerde jaarrekening	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	82
	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	83
	Geconsolideerde balans	84
	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	85
	Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties	86
	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	88
	Algemeen	88
	Segmentatie	100
	Acquisities	102
	Activa en passiva aangehouden voor verkoop	103
	Netto-omzet	103
	Overige bedrijfsopbrengsten	104
	Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	104
	Personeelskosten	104
	Overige bedrijfslasten	105
	Financieringsbaten en -lasten	105
	Belastingen	106
	Grond, gebouwen en installaties	107
	Immateriële activa	108
	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	110
	Derivaten	110
	Overige financiële activa	111
	Voorraden	112
	Handelsdebiteuren en overige vorderingen	112
	Liquide middelen	113
	Eigen vermogen	113
	Personeelsbeloningen	114
	Latente belastingvorderingen en -verplichtingen	117
	Voorzieningen	119
	Rentedragende verplichtingen	119
	Overige financiële verplichtingen	121
	Verplichtingen aan financiers	121

	Handelscrediteuren en overige verplichtingen	121
	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	122
	Transacties met verbonden partijen	123
	Bezoldiging raad van commissarissen en executive board	124
	Financieel risicomanagement en financiële instrumenten	124
	Kasstroomoverzicht	130
	Gebeurtenissen na balansdatum	130
	Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen	131
Enkelvoudige jaarrekening	Enkelvoudige balans	132
	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	132
	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	133
	Algemeen	133
	Deelnemingen in dochterondernemingen	133
	Leningen aan dochterondernemingen	133
	Overige vorderingen	133
	Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	134
	Rentedragende verplichtingen	134
	Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen	134
	Verplichtingen aan financiers	134
	Derivaten	135
	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	135
	Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders	135
Overige gegevens	Statutaire winstbestemmingsregeling	136
	Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan aandeelhouder van de vennootschap	136
	Gebeurtenissen na balansdatum	136
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	137

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	Toelichting	2012	2011
Netto-omzet	(4)	10.309	9.626
Overige bedrijfsopbrengsten	(5)	15	20
Bedrijfsopbrengsten		10.324	9.646
Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	(6)	-6.715	-6.472
Personeelskosten	(7)	-901	-831
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(11) (12)	-194	-176
Overige bedrijfslasten	(8)	-2.032	-1.764
Bedrijfslasten		-9.842	-9.243
Bedrijfsresultaat		482	403
Financieringsbaten	(9)	47	34
Financieringslasten	(9)	-104	-106
Financieringsbaten en -lasten		-57	-72
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(13)	16	13
Winst voor belastingen		441	344
Belastingen	(10)	-167	-128
Winst boekjaar		274	216
Winst toe te rekenen aan:			
• verstrekkers ledenobligatieleningen		41	39
• verstrekkers perpetuele obligatielening		9	9
• aandeelhouder van de vennootschap		158	122
• aandeelhouder en overige vermogensverschaffers van de vennootschap		208	170
• minderheidsbelangen		66	46
Winst boekjaar		274	216

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2012	2011
Winst boekjaar	274	216
Effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen, na aftrek van belasting	-8	4
Valuta-omrekenverschillen, na aftrek van belasting	5	-21
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen, na aftrek van belasting	-3	-17
Totaalresultaat voor de periode	271	199
Toe te rekenen aan:		
• aandeelhouder en overige vermogensverschaffers van de vennootschap	206	154
• minderheidsbelangen	65	45

Geconsolideerde balans

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

	Toelichting	2012	2011
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(11)	1.918	1.660
Immateriële activa	(12)	1.290	945
Latente belastingvorderingen	(21)	210	224
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(13)	118	111
Personeelsbeloningen	(20)	96	78
Overige financiële activa	(15)	60	73
Vaste activa		3.692	3.091
Vorraden	(16)	1.139	1.085
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(17)	1.221	1.127
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		20	12
Overige financiële activa	(14)	3	
Liquide middelen	(18)	756	420
Activa aangehouden voor verkoop	(3)	7	4
Viottende activa		3.146	2.648
Totaal activa		6.838	5.739
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	113
Perpetuele obligatielening		130	130
Ledenobligatieleningen		1.084	1.003
Overige reserves		-61	-59
Ingehouden winst		758	591
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers		2.395	2.148
Minderheidsbelangen		119	116
Totaal eigen vermogen		2.514	2.264
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(20)	353	304
Latente belastingverplichtingen	(21)	128	63
Voorzieningen	(22)	9	25
Rentedragende verplichtingen	(23)	1.080	891
Overige financiële verplichtingen	(24)	46	150
Langlopende verplichtingen		1.616	1.433
Verplichtingen aan financiers	(25)	393	250
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(26)	2.135	1.676
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		109	69
Voorzieningen	(22)	56	37
Overige financiële verplichtingen	(14)	15	10
Kortlopende verplichtingen		2.708	2.042
Totaal verplichtingen		4.324	3.475
Totaal passiva		6.838	5.739

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Toelichting

2012

2011

Operationele activiteiten

Winst voor belastingen		441	344
Aanpassingen voor:			
• rente	(9)	33	42
• afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa		194	176
• bijzondere waardeverminderingen vaste activa		7	12
• terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa			-1
• aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(13)	-16	-13
• lasten put-optie	(9)	28	19
• resultaat herwaardering financiële derivaten			1
• uitgifte ledenobligaties op naam		84	65
• boekwinst op desinvesteringen			-11
Totaal aanpassingen		330	290
Mutaties:			
• mutatie waardering effecten	(31)	-4	-2
• mutatie voorraden	(31)	-16	-79
• mutatie vorderingen	(31)	-49	-21
• mutatie verplichtingen	(31)	228	101
• mutatie personeelsbeloningen	(20)	33	24
• mutatie voorzieningen	(22)	3	-22
Totaal mutaties		195	1
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		966	635
Ontvangen dividend	(13)	8	3
Betaalde vennootschapsbelasting		-91	-94
Betaalde rente		-73	-73
Ontvangen rente		32	37
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		842	508

Investeringsactiviteiten

Investeringsactiviteiten			
Investeringsactiviteiten in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-392	-368
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		7	29
Betalingen uit hoofde van verstrekte leningen		-15	-5
Ontvangen aflossingen uit hoofde van verstrekte leningen		7	9
Acquisities	(2)	-309	-5
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		-702	-340

Financieringsactiviteiten

Financieringsactiviteiten			
Financieringsactiviteiten minderheidsbelangen		-4	
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen		-66	-39
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers perpetuele obligatielening		-9	-9
Uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers ledenobligatieleningen		-44	-32
Opgenomen rentedragende verplichtingen		455	69
Afgeleest op rentedragende verplichtingen		-106	-25
Uitbetaalde vergoeding put-optie		-20	-8
Afwikkeling derivaten		-7	2
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		199	-42
Netto kasstroom		339	126
Liquide middelen begin boekjaar	(18)	420	292
Netto kasstroom		339	126
Koersverschil liquide middelen		-3	2
Liquide middelen einde boekjaar	(18)	756	420

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

In miljoenen euro's,
tenzij anders aangegeven

2012

	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Reserve inzake kasstroom- afdek- kingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst ¹	Eigen vermogen ²	Minder- heids- belangen	Totaal
Begin boekjaar	370	113	130	1.003	-10	-49	591	2.148	116	2.264
Overzicht totaalresultaat voor de periode:										
• winst boekjaar			9	41			158	208	66	274
• resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					-8	6		-2	-1	-3
Totaalresultaat voor de periode			9	41	-8	6	158	206	65	271
Transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:										
• uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen									-66	-66
• uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatielening			-9				2	-7		-7
• uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van ledenobligatieleningen				-44			8	-36		-36
• uitgifte ledenobligaties op naam				84				84		84
• kapitaalstorting door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		1						1		1
• vertrekpremie leden- melkveehouders Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.							-1	-1		-1
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		1	-9	40			9	41	-66	-25
Transacties in eigendomsbelangen in dochterondernemingen:										
• transacties met houders van minderheids- belangen									4	4
Einde boekjaar	370	114	130	1.084	-18	-43	758	2.395	119	2.514

¹ Inclusief de winstbestemming van voorgaande boekjaren en het boekjaar 2012.

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

2011

	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Perpetuele obligatie- lening	Leden- obligatie- leningen	Reserve inzake kasstroom- afdek- kingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst ¹	Eigen vermogen ²	Minder- heids- belangen	Totaal
Begin boekjaar	370	113	130	931	-14	-29	460	1.961	110	2.071
Overzicht totaalresultaat voor de periode:										
• winst boekjaar			9	39			122	170	46	216
• resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen					4	-20		-16	-1	-17
Totaalresultaat voor de periode			9	39	4	-20	122	154	45	199
Transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:										
• uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen									-39	-39
• uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van perpetuele obligatielening			-9				2	-7		-7
• uitbetaalde vergoeding aan verstrekkers van ledenobligatieleningen				-32			7	-25		-25
• uitgifte ledenobligaties op naam				65				65		65
• vertrekpremie leden- melkveehouders Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.							-1	-1		-1
• overig							1	1		1
Totaal transacties met aandeelhouder en overige vermogensverschaffers			-9	33			9	33	-39	-6
Einde boekjaar	370	113	130	1.003	-10	-49	591	2.148	116	2.264

¹ Inclusief de winstbestemming van voorgaande boekjaren en het boekjaar 2011.² Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Algemeen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is statutair gevestigd in Amersfoort, Nederland. Het adres is: Stationsplein 4, 3818 LE Amersfoort. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2012 zijn opgenomen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

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

FrieslandCampina verwerkt ruim 10 miljard kilogram melk per jaar. De melk wordt verwerkt tot een rijk gevarieerd assortiment voedingsrijke, smakelijke en gezonde voedingsproducten voor consumenten. In de professionele markt is FrieslandCampina een belangrijke producent en leverancier van zuivelproducten aan bakkerijen, horecabedrijven en fastfoodketens. Daarnaast is FrieslandCampina producent en leverancier van hoogwaardige ingrediënten aan producenten van voedingsmiddelen en farmaceutica.

Alle toelichtingen zijn gebaseerd op de voortgezette activiteiten.

Basis voor presentatie

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards voor zover aanvaard door de Europese Unie en de interpretaties daarvan zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IFRSs).

Voor de presentatie van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening is gebruikgemaakt van artikel 402, Titel 9 boek 2 BW.

De jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2012 wordt na ondertekening door de executive board en de raad van commissarissen op 1 maart 2013, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 14 maart 2013. Op 23 april 2013 zal de jaarrekening ter vaststelling worden voorgelegd aan het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in haar rol als algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Waarderingsbasis

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

- financiële instrumenten, anders dan derivaten, gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden gewaardeerd tegen reële waarde;
- derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde;
- het uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling aanwezig actief wordt gewaardeerd als belegging, vermeerderd met niet in aanmerking genomen pensioenkosten voor verstreken

dienstjaren, verminderd met de contante waarde van de toegezegd-pensioenregeling en is beperkt conform de toelichting in noot 20.

Functionele valuta en presentatievaluta

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

Gebruik van schattingen en oordelen

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

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Bij het vormen van deze beoordelingen en het maken van de genoemde inschattingen is mede gebruikgemaakt van opinies en adviezen van (externe) ter zake deskundigen. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schattingen worden herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De schattingen en oordelen die als meest kritisch worden aangemerkt zijn:

- bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 11);
- gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa (zie toelichting 11 en 12);
- benutting van fiscale verliezen (zie toelichting 21);
- waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 20);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor kasstroomprognoses op contante waarde (zie toelichting 12 en 24);
- voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen (zie toelichting 22 en 27).

Voor een nader inzicht in de verwerking van de daarbij genoemde posten in de jaarrekening wordt verwezen naar de toelichtingen in de jaarrekening.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

Nieuwe en herziene voorgeschreven standaarden zoals toegepast door FrieslandCampina

De volgende nieuwe en herziene voorgeschreven standaard is, met ingang van 1 januari 2012, voor het eerst verplicht:

- IFRS 7 Toelichting overdracht van financiële activa; deze wijziging vereist het verstrekken van aanvullende toelichting over overgedragen financiële activa die nog steeds in de balans worden verantwoord en voor elke aanhoudende betrokkenheid in activa die niet langer in de balans zijn opgenomen. Deze wijziging heeft geen materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

De nieuwe standaarden, herzieningen van bestaande standaarden en interpretaties worden niet verondersteld enige invloed op het eigen vermogen en de winst-en-verliesrekening te hebben, maar kunnen leiden tot wijzigingen in de toelichtingen op de jaarrekening.

Nieuwe en herziene voorgeschreven standaarden, wijzigingen en interpretaties die nog niet van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf 1 januari 2012 en niet vroegtijdig zijn ingevoerd

De volgende nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties, die van kracht worden voor boekjaren beginnend na 1 januari 2012, zijn niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening:

IFRS 9 Financiële instrumenten

IFRS 9 wordt verplicht gesteld vanaf 2015 voor de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina en kan aanleiding zijn tot het wijzigen van de classificatie en waardering van financiële activa. FrieslandCampina zal deze standaard niet vervroegd toepassen en heeft de omvang van het te verwachten effect nog niet bepaald.

IAS 19 Personeelsbeloningen

De wijzigingen in IAS 19, die van kracht worden voor boekjaren beginnend op of na 1 januari 2013, introduceren onder meer de eis om de nog niet verwerkte actuariële winsten en verliezen en de nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren direct te verantwoorden in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat. Daarnaast zal de opbrengst van beleggingen moeten worden berekend op basis van de discontovoet die wordt gebruikt om de toegezegde pensioenaanspraken te verdisconteren. Deze wijzigingen zullen een substantiële impact hebben op de jaarrekening van FrieslandCampina, vooral omdat FrieslandCampina momenteel de corridor-methode toepast en zij na de wijziging alle actuariële winsten en verliezen direct zal verantwoorden in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat.

De impact is bepaald door de herziene IAS 19R toe te passen op de huidige pensioenregelingen. De geschatte negatieve impact op het eigen vermogen na belastingen en de verwachte impact op de winst-en-verliesrekening is:

Eigen vermogen	1 januari 2013	EUR 256 miljoen
Winst-en-verliesrekening	2012	EUR 4 miljoen
Winst-en-verliesrekening	2013	EUR - 5 miljoen

Er wordt geen impact verwacht op het kasstroomoverzicht. Verder zullen de wijzigingen in IAS 19 gevolgen hebben op de toelichting van personeelsbeloningen in de jaarrekening. De wijzigingen in IAS 19 zullen met ingang van 1 januari 2013 worden toegepast.

IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekening

IFRS 10 vervangt de consolidatie vereisten in SIC 12 en IAS 27. IFRS 10 verandert de definitie van zeggenschap zodat voor alle entiteiten dezelfde criteria gebruikt worden om vast te stellen of er sprake is van zeggenschap. De nieuwe definitie van zeggenschap focust op de eis om zowel macht als variabele opbrengsten te hebben voordat sprake is van zeggenschap.

De nieuwe standaard bevat ook richtlijnen om vast te stellen of sprake is van zeggenschap in de situatie dat een onderneming minder dan de helft van de stemrechten in een andere onderneming heeft en voor agent/principaal relaties. Deze nieuwe standaard is goedgekeurd door de EU en zal van kracht worden vanaf 1 januari 2014. FrieslandCampina heeft de impact van deze nieuwe standaard geëvalueerd en het is niet de verwachting dat deze nieuwe standaard materieel effect zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten

Onder deze nieuwe standaard ligt de focus meer op de rechten en verplichtingen van de partijen van een gezamenlijke overeenkomst dan op de juridische vorm. Er zijn twee typen gezamenlijke overeenkomsten: joint operations en joint ventures. Onder IFRS 11 worden belangen in joint operations verantwoord op basis van de belangen in de activa en passiva en belangen in joint ventures op basis van de vermogensmutatiemethode. Deze nieuwe standaard is goedgekeurd door de EU en zal van kracht worden vanaf 1 januari 2014. Momenteel wordt beoordeeld of de gezamenlijke overeenkomsten van FrieslandCampina joint operations of joint ventures zijn onder de nieuwe standaard. Afhankelijk van de uitkomsten hiervan zijn mogelijk veranderingen in de verantwoording van deze gezamenlijke overeenkomsten nodig, omdat op dit moment alle gezamenlijke overeenkomsten op basis van de vermogensmutatiemethode worden verantwoord.

IFRS 12 Toelichting op belangen in andere entiteiten

IFRS 12 wordt met ingang van 1 januari 2014 van kracht; deze nieuwe standaard bevat alle toelichtingsvereisten die eerder waren opgenomen in IAS 27, IAS 31 en IAS 28 en een aantal nieuwe toelichtingsvereisten. Deze nieuwe standaard zal alleen invloed hebben op de toelichting met betrekking tot belangen in dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

IFRS 13 Reële waarde waardering

Deze nieuwe standaard wordt met ingang van 1 januari 2013 van kracht en geeft een nauwkeurige definitie van reële waarde en één bron voor reële waarde waarderingen en toelichtingsvereisten te gebruiken in IFRS standaarden. De eisen zijn geen uitbreiding op waardering tegen reële waarde, maar geven richtlijnen over hoe reële waarde waardering moet worden toegepast op de plaatsen waar het al vereist of toegestaan is in andere standaarden. Deze nieuwe standaard zal invloed hebben op de toelichting met betrekking tot reële waarde waarderingen.

FrieslandCampina evalueert momenteel de potentiële impact van overige nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties die op of na 1 januari 2013 effectief zullen zijn en die niet vervroegd worden toegepast door FrieslandCampina. Geen van deze standaarden heeft naar verwachting een materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Consolidatiegrondslagen

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de zeggenschap overgaat naar FrieslandCampina. Er is sprake van zeggenschap als FrieslandCampina de mogelijkheid heeft om het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen teneinde voordelen te verkrijgen uit haar activiteiten. Bij beoordeling van de zeggenschap houdt FrieslandCampina rekening met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar zijn. FrieslandCampina waardeert de goodwill op de overnamedatum als:

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

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

De reële waarde van een voorwaardelijke vergoeding wordt op de overnamedatum opgenomen. Indien die voorwaardelijke vergoeding wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In andere gevallen worden wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

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

Verwerving van minderheidsbelangen

Veranderingen in FrieslandCampina's belang in een minderheidsbelang die niet resulteren in een verlies van zeggenschap, worden verantwoord als transacties met eigenaars in hun hoedanigheid van eigenaars. De aanpassingen van de

minderheidsbelangen uit hoofde van transacties waarbij geen sprake is van verlies van zeggenschap zijn gebaseerd op een evenredig bedrag van de netto-activa van de dochteronderneming. Er worden geen aanpassingen gemaakt aan de goodwill en er wordt geen winst of verlies verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Dochterondernemingen

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

Verlies van zeggenschap

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

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan wanneer FrieslandCampina tussen 20% en 50% van de stemrechten van een andere entiteit in bezit heeft. Bij entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend is die zeggenschap vastgelegd in een contractuele overeenkomst en is unanieme instemming vereist voor strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid.

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden verantwoord op basis van de vermogensmutatiemethode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de investering zijn de transactiekosten inbegrepen.

De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van FrieslandCampina in de resultaten en in de niet-gerealiseerde resultaten (verwerkt via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat), na correctie van de grondslagen in overeenstemming met FrieslandCampina, vanaf de datum waarop FrieslandCampina voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis.

Wanneer het aandeel van FrieslandCampina in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture, wordt de boekwaarde van het belang, inclusief eventuele langetermijninvesteringen, in de balans

van FrieslandCampina afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover FrieslandCampina een verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht namens een volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte investering.

Eliminatie intercompany-transacties

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

Op pagina 131 is een lijst opgenomen met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

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

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

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

- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als een effectieve afdekking van de netto-investering in een buitenlandse activiteit;
- kwalificerende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking effectief is.

Deze verschillen worden via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat verwerkt in het eigen vermogen.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse dochterondernemingen worden in euro's omgerekend tegen de koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Valuta-omrekenverschillen worden opgenomen in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat en verwerkt in de reserve valuta-omrekeningsverschillen in het eigen vermogen. Betreft de activiteit echter een niet volledige dochtermaatschappij, dan wordt het betreffende evenredige aandeel van het valutaomrekenverschil

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

Wanneer de afwikkeling van een monetaire vordering op of schuld aan een buitenlandse activiteit gepland noch in de nabije toekomst waarschijnlijk is, worden winsten en verliezen in vreemde valuta, die voortvloeien uit deze post, beschouwd als onderdeel van een netto-investering in de buitenlandse activiteiten en worden deze opgenomen in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, en verwerkt in de reserve valuta-omrekenverschillen in het eigen vermogen.

Afdekking van netto-investering in buitenlandse activiteiten

FrieslandCampina past hedge accounting toe op de valuta-omrekenverschillen die ontstaan bij omrekening van de functionele valuta van de buitenlandse activiteit naar de functionele valuta van FrieslandCampina (de euro), ongeacht of de netto-investering rechtstreeks wordt gehouden of via een tussenholding.

Valutakoersverschillen die optreden bij de omrekening van een financiële verplichting die wordt aangemerkt als afdekking van een netto-investering in een buitenlandse activiteit worden opgenomen in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat voor zover de afdekking effectief is en het effectieve deel wordt verwerkt in de reserve valuta-omrekenverschillen in het eigen vermogen. Het niet-effectieve deel wordt als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Wanneer de afgedekte netto-investering wordt verkocht, wordt het op deze netto-investering betrekking hebbende deel van de reserve valuta-omrekenverschillen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de winst of het verlies op de verkoop.

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

2012		
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,32	1,29
Singapore dollar	1,61	1,61
Hong Kong dollar	10,22	10,00
Indonesische rupiah (per 10.000)	1,29	1,21
Maleisische ringgit	4,04	3,97
Nigeriaanse naira (per 100)	2,06	2,05
Vietnamese dong (per 10.000)	2,75	2,69
Chinese yuan	8,22	8,13
Filippijnse peso	54,19	54,39

2011		
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,29	1,40
Singapore dollar	1,68	1,75
Hong Kong dollar	10,05	10,89
Indonesische rupiah (per 10.000)	1,18	1,23
Maleisische ringgit	4,10	4,27
Nigeriaanse naira (per 100)	2,10	2,18
Vietnamese dong (per 10.000)	2,72	2,89
Chinese yuan	8,15	9,05
Filippijnse peso	56,74	60,52

Financiële instrumenten

Financiële activa anders dan derivaten

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

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

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

FrieslandCampina classificeert financiële activa, anders dan derivaten, in de volgende categorieën: financiële activa

gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, tot einde looptijd aangehouden financiële activa, leningen en vorderingen en voor verkoop beschikbare financiële activa.

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

Een financieel actief wordt geclassificeerd als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening indien het als zodanig is aangemerkt bij de eerste opname. Financiële activa worden aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening indien FrieslandCampina deze beleggingen beheert en op de reële waarde gebaseerde aan- en verkoopbeslissingen neemt. Toerekenbare transactiekosten worden als last opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen in die reële waarde worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Financiële activa aangewezen als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening bestaan uit aandelen die anders als beschikbaar voor verkoop zouden zijn aangemerkt.

Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalde betalingen, die niet op een actieve markt zijn genoteerd. Dergelijke activa worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname, worden de leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Leningen en vorderingen bestaan uit liquide middelen en handels- en overige vorderingen.

Liquide middelen

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

Financiële verplichtingen anders dan derivaten

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

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

FrieslandCampina classificeert de financiële verplichtingen anders dan derivaten onder de categorie overige financiële verplichtingen. Dergelijke financiële verplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde minus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode. Overige financiële verplichtingen bestaan uit leningen en overige financieringsverplichtingen, rekening courant banken, handelscrediteuren en overige te betalen posten.

Eigen vermogen

Aandelenkapitaal

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

Overige financiële instrumenten

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

Dividenden

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

Derivaten, inclusief hedge accounting

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

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

Derivaten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde; toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden derivaten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen worden op de hierna beschreven manier verantwoord.

Kasstroomafdekkingen

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

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

Overige niet-handelsderivaten

Indien een derivaat niet is aangewezen als daarvoor in aanmerking komende afdekkingsrelatie, worden alle veranderingen in de reële waarde rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Grond, gebouwen en installaties

Opname en waardering

Grond, gebouwen en installaties worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief. De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvatten:

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

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

Wanneer grond, gebouwen en installaties bestaan uit onderdelen met een verschillende gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke posten (componenten) onder de grond, gebouwen en installaties verantwoord. Winst of verlies uit de verkoop van een materieel vast actief wordt vastgesteld aan de hand van een vergelijking van de verkoopopbrengsten met de boekwaarde van de grond, gebouwen en installaties en wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Kosten na eerste opname

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

Afschrijvingen

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

De geschatte gebruiksduur voor de huidige periodes is als volgt voor de belangrijkste grond, gebouwen en installaties:

Grond	niet
Gebouwen	10-25 jaar
Machines en installaties	5-33 jaar
Overige operationele activa	4-20 jaar

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

Immateriële activa en goodwill

Goodwill

Goodwill die ontstaat bij de acquisitie van dochterondernemingen wordt verantwoord als immateriële activa. Zie de grondslagen voor consolidatie voor de waardering van goodwill tijdens de eerste opname. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Met betrekking tot niet-geconsolideerde deelnemingen wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de joint venture of geassocieerde deelneming en een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies wordt toegerekend aan de boekwaarde van de joint venture of geassocieerde deelneming als geheel.

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten die worden verricht met het vooruitzicht nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en inzichten te verwerven, worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan. Met ontwikkelingsactiviteiten is een plan of ontwerp voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen gemeind. Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de ontwikkelingskosten betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, de toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en FrieslandCampina van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. De geactiveerde uitgaven omvatten de materiaalkosten, de directe arbeidskosten en de indirecte kosten die direct toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede geactiveerde financieringskosten. De overige ontwikkelingskosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

Overige immateriële activa

Overige immateriële activa die worden verworven door FrieslandCampina en die een beperkte gebruiksduur hebben, worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

Kosten na eerste opname

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

Amortisatie

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

De geschatte gebruiksduur voor de huidige en vergelijkende periode is als volgt:

Handelsmerken en patenten	10-40 jaar
Klantrelaties	5-20 jaar
Software	5 jaar
Investeringen als gevolg van interne ontwikkeling	5 jaar

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

Vorraden

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

Bijzondere waardeverminderingen

Financiële activa anders dan derivaten

Een financieel actief dat niet tegen de reële waarde wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening wordt op iedere balansdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa

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

Niet-financiële activa

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

Voor een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de realiseerbare waarde de hoogste van de bedrijfswaarde of de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de kasstroomgenererende eenheid.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa die niet individueel getoetst kunnen worden samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgaand gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroomgenererende eenheid. Met inachtneming van de maximale omvang ter grootte van een operationeel segment ('operating segment ceiling test') worden kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend voor de toetsing van goodwill op bijzondere waardevermindering dusdanig samengevoegd dat het niveau waarop op bijzondere waardevermindering wordt getoetst een afspiegeling is van het laagste niveau waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne verslaggeving. De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Bijzondere waardeverminderingverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Bijzondere waardeverminderingverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de eenheden toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid.

Een bijzondere waardevermindering op goodwill wordt niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingverlies uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn vastgesteld als geen bijzonder waardeverminderingverlies was opgenomen.

Vaste activa aangehouden voor verkoop of distributie

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

toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, latente belastingvorderingen, personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van FrieslandCampina gewaardeerd worden. Bijzondere waardevermindingsverliezen die voortvloeien uit de aanvankelijke classificatie als aangehouden voor verkoop of distributie en winsten of verliezen uit hernieuwde waardering na eerste opname worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Indien de betreffende boekwinst het geaccumuleerd bijzonder waardevermindingsverlies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.

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

Aanvullend houdt bij investeringen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode de waardering volgens de vermogensmutatiemethode op als deze investeringen eenmaal zijn aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden.

Personeelsbeloningen

Toegezegde bijdrageregelingen

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

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

Toegezegd-pensioenregelingen

Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegde bijdrageregeling. De pensioenverplichtingen met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden jaarlijks berekend op basis van de verwachte toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van onder meer discontovoet, salaris- en levensverwachtingen. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuariel berekend volgens de 'projected unit credit'-methode. De contante waarde van de verplichtingen, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen behorend bij de regeling, rekening houdend met niet opgenomen actuariële resultaten en nog te

verwerken lasten over verstreken diensttijd, is voorzien onder de pensioenverplichtingen, dan wel opgenomen als pensioenactief onder de financiële vaste activa. De gebruikte disconteringsvoet is het rendement op de balansdatum van hoogwaardige bedrijfsobligaties met minimaal een AA-credit rating en met vervaldatum gelijk aan de looptijd van de pensioenverplichtingen.

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

Wanneer de berekening van de netto-pensioenverplichtingen resulteert in een positief saldo, vindt opname van het actief plaats voor maximaal de som van eventuele niet opgenomen actuariële verliezen en pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden aangepast, wordt het gedeelte van de aangepaste pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd lineair ten gunste of ten laste van de winst-en-verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode, totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanpassingen van de pensioenregelingen onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, worden de resultaten in één keer ten gunste of ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

FrieslandCampina verantwoordt winsten of verliezen op de inperking (curtailment) of afwikkeling van een toegezegd-pensioenregeling op het moment dat de inperking of afwikkeling plaatsvindt. De winst of het verlies op inperking omvat eventuele daaruit voortvloeiende wijzigingen in de reële waarde van de fondsbeleggingen, wijzigingen in de contante waarde van de verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten en actuariële winsten/verliezen en pensioenkosten van verstreken diensttijd die niet eerder was opgenomen.

Andere lange termijn personeelsbeloningen

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

Korte termijn personeelsbeloningen

Korte termijn personeelsbeloningen worden zonder contantmaking gewaardeerd en opgenomen wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verantwoord voor het bedrag dat naar verwachting ten gevolge

van de korte termijn bonus in contanten zal worden uitbetaald indien FrieslandCampina een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verstreken diensttijd van de werknemer en wanneer de verplichting betrouwbaar kan worden ingeschat.

Voorzieningen

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

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

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

Netto-omzet

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

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

Overheidssubsidies

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

Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen

Dit betreffen de kosten van grond- en hulpstoffen van de verkochten producten, dan wel de kosten ter verkrijging van de verkochte producten. De kosten van grond- en hulpstoffen zijn berekend volgens het first-in first-out-principe. In de kosten zijn opgenomen de valuta-omrekenverschillen op handelsdebiteuren en handelscrediteuren alsmede op waarderingsverschillen van derivaten die hierop betrekking hebben.

Leaseovereenkomsten

Bij aanvang van een overeenkomst bepaalt FrieslandCampina of deze overeenkomst een leaseovereenkomst is of bevat. Dat is het geval als aan de volgende criteria wordt voldaan: de nakoming van de overeenkomst is afhankelijk van het gebruik van dit specifieke actief of de specifieke activa en de overeenkomst verleent een gebruiksrecht op het actief/de activa. Bij de aanvang of herbeoordeling van de overeenkomst scheidt FrieslandCampina betalingen en overige door de overeenkomst vereiste vergoedingen in betalingen voor het lease-element van de overeenkomst en betalingen voor de overige elementen, op basis van hun relatieve reële waarden. Indien FrieslandCampina concludeert dat het praktisch niet haalbaar is om de betalingen betrouwbaar te scheiden, worden een actief en een verplichting opgenomen voor een bedrag dat gelijk is aan de reële waarde van het onderliggende actief. Daarna wordt de verplichting verminderd naarmate betalingen worden gedaan en worden impliciete financieringskosten met betrekking tot de verplichting opgenomen, op basis van de marginale rentevoet van FrieslandCampina.

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

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

Financieringsbaten en -lasten

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

Financieringslasten bestaan uit rentelasten van opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden, oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardeverminderingen verliezen op financiële activa, verliezen op afdekkingsinstrumenten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn opgenomen.

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

Belastingen

De belastinglast omvat acute en latente belastingen. Acute en latente belastingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening behalve wanneer het gaat om een bedrijfscombinatie of om posten die direct in het eigen vermogen of in geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat zijn geboekt.

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

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Latente belastingen worden niet opgenomen voor zover deze voortvloeien uit:

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

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

Bij het vaststellen van de acute en latente belastingen houdt FrieslandCampina rekening met de impact van de onzekere fiscale posities en of extra belastingen en rente verschuldigd kan zijn. FrieslandCampina is, op basis van de beoordeling van vele factoren, waaronder interpretaties van het fiscaal recht en eerdere ervaringen, van oordeel dat de voorzieningen voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor alle open fiscale jaren. Deze beoordeling is gebaseerd op schattingen en veronderstellingen en kan leiden tot een reeks van inschattingen over toekomstige gebeurtenissen. Er kan nieuwe informatie beschikbaar komen, waardoor FrieslandCampina zijn oordeel over de toereikendheid van de bestaande fiscale verplichtingen moet wijzigen. Dergelijke wijzigingen in de fiscale verplichtingen zullen van invloed zijn op de belastinglasten in de periode waarin een dergelijke vaststelling wordt gemaakt.

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

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

herbeoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat in de toekomst fiscale winst aanwezig zal zijn waarmee deze uitgestelde vordering kan worden verrekend.

Segmentatie

De geïdentificeerde operationele segmenten betreffen de afzonderlijke segmenten binnen FrieslandCampina waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door het hoogste besluitvormende orgaan (executive board) teneinde beslissingen te nemen omtrent de toerekening van de beschikbare middelen aan het segment en om de prestaties van het segment vast te stellen. FrieslandCampina heeft de operationele segmenten ingedeeld per business group: Consumer Products Europe; Consumer Products International; Cheese, Butter & Milkpowder en Ingredients. Prijsbepaling binnen een segment wordt bepaald op een zakelijke, objectieve basis. De gesegmenteerde resultaten, activa en verplichtingen omvatten posten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan een segment, alsmede die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet toegewezen items bestaan voornamelijk uit gezamenlijke activa en passiva en gezamenlijke kosten en de prestatietoeslag en de uitgifte van op naam bijgeschreven ledenobligaties.

Kasstromen

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

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en informatievereisten van FrieslandCampina vereisen de vaststelling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en passiva. Reële waarden zijn vastgesteld voor het waarderen en/of toelichten op basis van de volgende methoden. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de aannames bij het bepalen van reële waarden vermeld in de toelichting die specifiek zijn voor de betreffende activa of passiva.

Grond, gebouwen en installaties

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

Immateriële activa

De reële waarde van octrooien en merknamen verworven in een bedrijfscombinatie wordt bepaald aan de hand van de gediscoteerde geschatte royalty's die door het eigendom van het octrooi of het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van verworven klantrelaties in een bedrijfscombinatie wordt bepaald met behulp van de 'multi-period excess earnings method'. De reële waarde van overige immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Voorraden

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

Handelsvorderingen en overige vorderingen

De reële waarde van handelsvorderingen en overige vorderingen, die langer open staan dan een jaar, wordt geschat op de contante waarde van toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen de werkelijke rente op de balansdatum.

Derivaten

De reële waarde van valutatermijncontracten wordt over het algemeen geschat door het verschil tussen de contractuele termijntoets en de actuele termijntoets voor de resterende looptijd van het contract met de actuele rente en de actuele valutakoersen te disconteren.

De reële waarde van renteswaps en cross-currency renteswaps wordt geschat door verdiscontering van de kasstromen die voortvloeien uit de contractuele rentevoeten van beide zijden van de transactie, rekening houdend met de actuele rente, de actuele valutakoersen en de actuele kredietwaardigheid van de tegenpartijen.

Financiële instrumenten anders dan derivaten

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, wordt berekend op basis van de contante waarde van toekomstige kasstromen van aflossingen en rentebetalingen, gediscoteerd tegen de marktrente op de balansdatum. Voor financiële leaseverplichtingen wordt de marktrente bepaald aan de hand van vergelijkbare leaseovereenkomsten. De reële waarde van de putoptie verplichting is geschat op basis van een verdisconteerde kasstroom analyse.

1 Segmentatie

FrieslandCampina heeft vier segmenten waarover gerapporteerd dient te worden die tevens de vier business groups van FrieslandCampina vormen. Iedere business group staat voor een bepaalde productgroep, al dan niet voor een bepaalde regio:

- Consumer Products Europe: melk, zuivel dranken, yoghurts, desserts, koffieverrijkers, room en vruchtensappen en -dranken in Europa. Merkenamen zijn onder meer Campina, Chocomel/Cecémel, Fruttis, Landliebe, Milli, Mona, NoyNoy en Optimel/Optiwell;
- Consumer Products International: melk, melkpoeder, gecondenseerde melk, kinder- en babyvoeding, zuivel dranken en yoghurts in met name Azië, Afrika en het Midden-Oosten. Merkenamen zijn onder meer Dutch Lady, Foremost, Frisian Flag, Rainbow en Peak;
- Cheese, Butter & Milkpowder: kaas, boter en melkpoeder wereldwijd. Merkenamen zijn onder meer Frico, Milner en Botergoud;
- Ingredients: ingrediënten voor de voedings- en farmaceutische industrie, wereldwijd.

Vanaf 2012 wordt de prestatietoelag en de uitgifte van op naam bijgeschreven ledenobligaties niet meer toegerekend aan de business groups. In voorgaande jaren werd dit toegerekend naar rato van de door de business group ontvangen hoeveelheid ledenmelk. Door deze aanpassing geeft het gepresenteerde bedrijfsresultaat van de business groups een beter beeld van de bedrijfseconomische prestaties. Deze aanpassing heeft met name effect op de business groups die veel melk verwerken zoals Cheese, Butter & Milkpowder. Deze aanpassing heeft geen invloed op het geconsolideerde vermogen, resultaat of balans totaal, alleen het bedrijfsresultaat per business group is gewijzigd.

De vergelijkende cijfers over 2011 zijn hiervoor aangepast, daarnaast zijn de vergelijkende cijfers over 2011 aangepast omdat er interne verschuivingen hebben plaatsgevonden.

	2012						
Segmentatie naar business group	Consumer Products Europe	Consumer Products International	Cheese, Butter & Milkpowder	Ingredients	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	2.814	3.180	2.370	1.677	268		10.309
Interne leveringen	107	169	285	428		-989	
Totaal netto-omzet	2.921	3.349	2.655	2.105	268	-989	10.309
Overige opbrengsten	7	7			1		15
Totaal bedrijfsopbrengsten	2.928	3.356	2.655	2.105	269	-989	10.324
Bedrijfsresultaat	75	514	-39	224	-292		482
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen		9	4	2	1		16
Financieringsbaten en -lasten							-57
Belastingen							-167
Winst							274
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	2,7	16,2	-1,6	13,4			4,7
Boekwaarde activa operationele activiteiten ¹	1.744	1.328	1.042	1.352	753	-578	5.641
Boekwaarde overige activa							1.197
							6.838
Verplichtingen uit operationele activiteiten ²	587	711	398	426	907	-578	2.451
Overige verplichtingen							1.873
							4.324
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	66	77	56	181	43		423
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-63	-39	-38	-44	-10		-194
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-4		-1	-2			-7
Geïnvesteed vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1	70	24	16	7		118

Geografische informatie

	Netto-omzet derden ³	Boekwaarde operationele vaste activa ⁴
Nederland	4.990	1.737
Duitsland	985	357
Rest van Europa	1.350	462
Azië en Oceanië	2.226	572
Afrika en het Midden-Oosten	619	68
Noord- en Zuid-Amerika	139	12
Totaal	10.309	3.208

¹ Exclusief latente belastingvorderingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, verstrekte leningen, langlopende vorderingen, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, vorderingen op gelieerde onderneming, liquide middelen en activa aangehouden voor verkoop.

² Betreft personeelsbeloningen, voorzieningen, handelscrediteuren en overige verplichtingen (exclusief verplichting inzake put-opties en verplichtingen aan gelieerde onderneming) en derivaten.

³ Zie toelichting 4 voor de splitsing van de netto-omzet naar geografische locatie van de afnemers.

⁴ Betreft grond, gebouwen en installaties en immateriële activa.

	2011						
Segmentatie naar business group	Consumer Products Europe	Consumer Products International	Cheese, Butter & Milkpowder	Ingredients	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	2.892	2.460	2.474	1.512	288		9.626
Interne leveringen	104	173	348	418		-1.043	
Totaal netto-omzet	2.996	2.633	2.822	1.930	288	-1.043	9.626
Overige opbrengsten	14	5			1		20
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.010	2.638	2.822	1.930	289	-1.043	9.646
Bedrijfsresultaat	72	359	8	201	-237		403
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1	5	5	1	1		13
Financieringsbaten en -lasten							-72
Belastingen							-128
Winst							216
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	2,5	14,6	0,3	13,3			4,2
Boekwaarde activa operationele activiteiten ¹	1.736	856	1.037	1.153	599	-491	4.890
Boekwaarde overige activa							849
							5.739
Verplichtingen uit operationele activiteiten ²	565	533	371	303	799	-491	2.080
Overige verplichtingen							1.395
							3.475
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	105	74	55	105	37		376
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-60	-29	-40	-41	-6		-176
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-3	-2	-6		-1		-12
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa			1				1
Geïnvesteed vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	2	69	20	14	6		111

Geografische informatie

2011

	Netto-omzet derden ³	Boekwaarde operationele vaste activa ⁴
Nederland	4.961	1.518
Duitsland	1.033	347
Rest van Europa	1.362	442
Azië en Oceanië	1.613	238
Afrika en het Midden-Oosten	533	49
Noord- en Zuid-Amerika	124	11
Totaal	9.626	2.605

¹ Exclusief latente belastingvorderingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, verstrekte leningen, effecten, langlopende vorderingen, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, vorderingen op gelieerde onderneming, liquide middelen en activa aangehouden voor verkoop.

² Betreft personeelsbeloningen, voorzieningen, handelscrediteuren en overige verplichtingen en derivaten.

³ Zie toelichting 4 voor de splitsing van de netto-omzet naar geografische locatie van de afnemers.

⁴ Betreft grond, gebouwen en installaties en immateriële activa.

2 Acquisities

In maart 2012 heeft FrieslandCampina de zeggenschap verworven over Alaska Milk Corporation (AMC). De overnamedatum is 20 maart 2012, de datum waarop FrieslandCampina haar belang uitbreidde van 8% naar 68,5% in AMC, waarna FrieslandCampina op 14 juni 2012 haar belang uitbreidde naar 97,7%, na sluiting van het tenderbod.

AMC houdt zich hoofdzakelijk bezig met de productie, distributie en verkoop van zuivelranken en melkpoeders onder de merken Alaska, Carnation, Liberty, Alpine en Milkmaid. Deze transactie biedt FrieslandCampina een groeiplatform dat past binnen de strategische doelstellingen van route2020 en versterkt de marktpositie in het strategisch groeigebied Azië.

Vanaf de acquisitiedatum is AMC geconsolideerd als onderdeel van de business group Consumer Products International. In de negen maanden tot en met 31 december 2012 bedroeg de bijdrage van AMC aan de netto-omzet EUR 211 miljoen en de bijdrage aan de winst EUR 17 miljoen. Het management schat, dat als de overname op 1 januari 2012 had plaatsgevonden, de geconsolideerde netto-omzet van FrieslandCampina EUR 10.370 miljoen zou hebben bedragen en de geconsolideerde winst op EUR 280 miljoen zou zijn uitgekomen. Bij het bepalen van deze bedragen is het management uitgegaan van dezelfde reële waarde correcties op overnamedatum als wanneer de acquisitie op 1 januari 2012 zou hebben plaatsgevonden.

FrieslandCampina heeft AMC verworven door het betalen van een bedrag van EUR 341 miljoen.

De belangrijkste verworven activa en aangegane verplichtingen die op de overnamedatum zijn erkend, zijn:

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

Grond, gebouw en installaties	41
Immateriële activa	148
Vorraden	35
Overige financiële activa	40
Liquide middelen	43
Latente belastingverplichtingen	-42
Overige verplichtingen	-42
Saldo identificeerbare activa en verplichtingen	223

De reële waarden van de verworven netto identificeerbare activa en aangegane verplichtingen zijn vastgesteld op basis van de voorlopige purchase price allocation die door een derde partij is uitgevoerd. Binnen de door IFRS gestelde waarderingsperiode van één jaar, zal FrieslandCampina de purchase price allocation definitief afronden.

De handels- en overige vorderingen bestaan uit bruto contractuele bedragen ter waarde van EUR 13 miljoen, waarvan naar schatting EUR 1 miljoen op overnamedatum naar verwachting oninbaar is.

Goodwill

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

Reële waarde van de overgedragen vergoeding	341
Minderheidsbelang, op basis van volledige reële waarde	8
Reële waarde van reeds bestaand belang in AMC	20
Reële waarde van identificeerbare netto activa	-223
Goodwill	146

Het minderheidsbelang van 2,3% is vastgesteld op basis van de reële-waardemethode. De prijs per aandeel voor het minderheidsbelang is gelijk aan de prijs per aandeel die is betaald bij verkrijging van het meerderheidsbelang. In de tweede helft van 2012 heeft FrieslandCampina nog 1% gekocht van de aandelen in AMC van minderheidsaandeelhouders, zie ook toelichting 19.

Het bestaande belang van 8% van FrieslandCampina in AMC was voor de overname geclassificeerd als een financieel actief gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, in 2012 heeft dit nog geresulteerd in een bate van EUR 3 miljoen. Deze bate is opgenomen in de financieringsbaten- en lasten in de winst-en-verliesrekening.

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de synergievoordelen die naar verwachting zullen worden gerealiseerd bij het integreren van AMC in de business group Consumer Products International. De opgenomen goodwill is naar verwachting niet fiscaal aftrekbaar.

Acquisitie gerelateerde kosten ten bedrage van EUR 6 miljoen zijn verantwoord als bedrijfslasten in de winst-en-verliesrekening; de overnamekosten hebben onder andere betrekking op externe juridische kosten en due diligencekosten.

Overige acquisities

Op 10 oktober 2012 heeft FrieslandCampina een 99,89% belang verworven in IDB Belgium N.V., onderdeel van de business group Cheese, Butter & Milkpowder. De overnameprijs is EUR 12 miljoen, inclusief EUR 2 miljoen geacquireerde liquide middelen, en is verwerkt op basis van de overnamemethode. De gehele overnameprijs is betaald in 2012. Deze overname is niet materieel voor FrieslandCampina in het kader van de toelichtingsvereisten van IFRS 3.

3 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Activa aangehouden voor verkoop betreffen grond, gebouwen en installaties voor EUR 7 miljoen (2011: EUR 4 miljoen). Ultimo 2012 en 2011 waren er geen passiva aangehouden voor verkoop betreffende langlopende en kortlopende verplichtingen.

De locatie Klerken in België, onderdeel van de business group Cheese, Butter & Milkpowder, is in 2012 verkocht. Daarnaast is gedurende 2012 de locatie Debrecen in Hongarije vanuit de business group Consumer Products Europe geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop. De verkoop van deze activa zal naar verwachting binnen een jaar plaatsvinden.

	2012	2011
Begin boekjaar	4	13
Overboeking van geassocieerde deelnemingen		3
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	5	1
Desinvesteringen	-2	-13
Einde boekjaar	7	4

4 Netto-omzet

	2012	2011
Netto-omzet naar afzetgebied		
	%	%
Nederland	2.323 23	2.435 25
Duitsland	1.269 12	1.317 14
Rest van Europa	2.535 24	2.555 27
Azië en Oceanië	2.650 26	1.996 21
Afrika en het Midden-Oosten	1.147 11	999 10
Noord- en Zuid-Amerika	385 4	324 3
	10.309 100	9.626 100

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

De netto-omzet is inclusief EUR 2 miljoen (2011: EUR 4 miljoen) aan overheidssubsidies. De condities zijn vervuld en aan de verplichtingen inzake deze subsidies is voldaan.

5 Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten zijn begrepen opbrengsten uit hoofde van diensten voor derden, ontvangen huren en verkoop van grond, gebouwen en installaties. Vorig jaar was hier ook de boekwinst op de verkoop van een belang in een joint venture van EUR 9 miljoen verantwoord.

6 Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen

	2012		2011	
		%		%
Melk leden-melkveehouders	-3.273	49	-3.456	53
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.442	51	-3.016	47
	-6.715	100	-6.472	100

7 Personeelskosten

	2012		2011	
		%		%
Lonen en salarissen	-694	77	-638	77
Sociale lasten	-114	13	-105	13
Pensioenlasten	-93	10	-88	10
	-901	100	-831	100
Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's)				
Consumer Products Europe	6.637	33	6.787	36
Consumer Products International	7.516	38	6.684	35
Cheese, Butter & Milkpowder	2.331	12	2.339	12
Ingredients	2.684	13	2.486	13
Overige	778	4	740	4
	19.946	100	19.036	100
Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)				
Nederland	6.580	33	6.494	34
Duitsland	1.786	9	1.828	10
Rest van Europa	4.331	22	4.340	23
Azië en Oceanië	6.089	30	5.202	27
Afrika en het Midden-Oosten	1.010	5	1.032	5
Noord- en Zuid-Amerika	150	1	140	1
	19.946	100	19.036	100

8 Overige bedrijfslasten

	2012	2011
Transportkosten	-432	-422
Reclame- en promotiekosten	-456	-377
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-307	-277
Energie	-216	-185
Onderhouds- en reparatiekosten	-159	-139
Overige	-462	-364
	-2.032	-1.764

In de post 'Overige' is opgenomen:

- kosten voor onderzoek en ontwikkeling voor een bedrag van EUR 70 miljoen (2011: EUR 66 miljoen);
- operationele leasekosten voor een bedrag van EUR 55 miljoen (2011: EUR 43 miljoen);
- diverse overheidssubsidies voor een bedrag van EUR 3 miljoen (2011: EUR 5 miljoen). De condities zijn vervuld en aan de verplichtingen inzake deze subsidies is voldaan;
- bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa voor een bedrag van EUR 6 miljoen (2011: EUR 12 miljoen) en geen baten inzake terugname bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties en activa aangehouden voor verkoop (2011: EUR 1 miljoen);
- een dotatie aan de reorganisatievoorziening voor een bedrag van EUR 33 miljoen (2011: EUR 4 miljoen);
- accountants- en advieskosten van de externe accountant voor een bedrag van EUR 3,5 miljoen (2011: EUR 3,1 miljoen).

	2012	2011
Specificatie accountants- en advieskosten van de externe accountant		
	<u>Totaal KPMG netwerk</u>	<u>Totaal KPMG netwerk</u>
Onderzoek van de jaarrekening	-2,5	-2,1
Andere controleopdrachten	-0,5	-0,5
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-0,3	-0,3
Andere niet-controlediensten	-0,2	-0,2
	-3,5	-3,1

9 Financieringsbaten en -lasten

	2012	2011
Rentebaten	33	32
Rentelasten	-66	-72
Winsten (verliezen) op vreemde valuta	11	
Lasten put-optie	-28	-19
Overige financieringsbaten	3	2
Overige financieringslasten	-10	-15
	-57	-72

In de rentelasten is een bedrag van EUR 7 miljoen (2011: EUR 7 miljoen) opgenomen als gevolg van financiering door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. aan Koninklijke FrieslandCampina N.V.

In de overige financieringsbaten is een bedrag opgenomen van EUR 3 miljoen (2011: EUR 2 miljoen) opgenomen voor de herwaardering van het belang dat FrieslandCampina in AMC hield voordat een meerderheidsbelang in AMC werd verworven. De overige financieringslasten bestaan uit onder meer amortisatie van transactiekosten en betaalde fees voor de bridge faciliteit en syndicaat lening van EUR 7 miljoen (2011: EUR 7 miljoen).

Resultaten van vreemde valuta als gevolg van kosten van grond- en hulpstoffen en overige bedrijfslasten zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet of in het desbetreffende element van de bedrijfskosten. In 2012 heeft FrieslandCampina een netto koerseffect van EUR -2 miljoen verantwoord in het bedrijfsresultaat (2011: EUR -2 miljoen).

10 Belastingen

	2012	2011
Specificatie belastinglasten		
Acute belasting		
Acute belasting dit boekjaar	-121	-79
Aanpassing voorgaande boekjaren		-1
	-121	-80
Latente belasting		
Latente belasting dit boekjaar	-10	-11
Aanpassingen in latente belastingen, toe te schrijven aan veranderingen in de belastingtarieven en wetten		-8
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-39	-28
Aanpassing voorgaande boekjaren	3	7
Overige		-8
	-46	-48
Belastingdruk	-167	-128

	2012			2011		
	Voor belastingen	Belasting (last) bate	Na belastingen	Voor belastingen	Belasting (last) bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen						
Perpetuele obligatielening	-9	2	-7	-9	2	-7
Ledenobligatieleningen	-41	8	-33	-39	7	-32
Belastingen verwerkt in het totaalresultaat						
Reserve valuta-omrekenverschillen	5		5	-21		-21
Reserve inzake kasstroomafdekkingen	-12	4	-8	5	-1	4

	2012		2011	
Effectieve belastingdruk	Bedrag	%	Bedrag	%
Theoretisch belastingtarief Nederland	110	25,0	86	25,0
Effect afwijkende belastingtarieven in andere landen	6	1,4	6	1,7
Effect wijziging belastingtarief			8	2,3
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-5	-1,1	-8	-2,3
Bronbelasting op dividend	5	1,1	5	1,5
Niet aftrekbare kosten	17	3,9	14	4,1
Onbelaste baten	-2	-0,5	-3	-0,9
Afwaardering van latente belastingvorderingen	39	8,8	28	8,1
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	-3	-0,7	-6	-1,7
Tax credits aangewend			-2	-0,6
Effectieve belastingdruk	167	37,9	128	37,2

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

11 Grond, gebouwen en installaties

	2012				
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Activa in uitvoering	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	493	1.082		85	1.660
Aanpassing voor introductie categorie activa in uitvoering	-45	-182	237	-10	
(De-)consolidatie	23	27			50
Investerings	29	112	219	43	403
Desinvesteringen		-4		-1	-5
Valuta-omrekenverschillen		-4			-4
Overboekingen	47	109	-136	-20	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-5				-5
Afschrijvingen	-36	-118		-21	-175
Bijzondere waardeverminderingen	-1	-5			-6
Boekwaarde einde boekjaar	505	1.017	320	76	1.918
Aanschafwaarde	1.084	2.868	320	300	4.572
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-579	-1.851		-224	-2.654
Boekwaarde einde boekjaar	505	1.017	320	76	1.918

	2011				
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen		Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	467	947	81		1.495
(De-)consolidatie	2	2			4
Investerings	71	243	26		340
Desinvesteringen		-4	-1		-5
Valuta-omrekenverschillen	-2	-1			-3
Overboekingen	-10	9	-2		-3
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-1				-1
Afschrijvingen	-34	-108	-19		-161
Bijzondere waardeverminderingen	-1	-6			-7
Terugname bijzondere waardeverminderingen	1				1
Boekwaarde einde boekjaar	493	1.082	85		1.660
Aanschafwaarde	1.044	2.853	308		4.205
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-551	-1.771	-223		-2.545
Boekwaarde einde boekjaar	493	1.082	85		1.660

De bijzondere waardeverminderingen hebben voornamelijk betrekking op de afwaardering tot de getaxeerde opbrengstwaarde van gebouwen en installaties, doordat deze activa niet meer in gebruik zijn en daarom niet meer tegen bedrijfswaarde gewaardeerd kunnen worden. In de winst-en-verliesrekening zijn de bijzondere waardeverminderingen begrepen in de overige bedrijfslasten.

De boekwaarde van gebouwen, machines en installaties waarop financiële leaseovereenkomsten van toepassing zijn, bedraagt EUR 12 miljoen (2011: EUR 14 miljoen).

In de boekwaarde per einde boekjaar is EUR 320 miljoen (2011: EUR 237 miljoen) aan activa in uitvoering inbegrepen. Vanaf 2012 worden de wijzigingen in activa in uitvoering in de verloopstaat van vaste activa separaat getoond, ten behoeve van verbetering in het inzicht in deze categorie. Deze nieuwe categorie is niet opgenomen in de verloopstaat van 2011 omdat over dit jaar niet de geaggregeerde informatie beschikbaar is.

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 116 miljoen (2011: EUR 79 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties.

De in de investeringen begrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 5 miljoen (2011: EUR 2 miljoen). Het hiervoor gehanteerde rentepercentage is 4,3% (2011: 5,0%).

12 Immateriële activa

	2012				
	Goodwill	Handels- merken, klant- relaties en patenten	Software	Overige	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	855	8	36	46	945
(De-)consolidatie	146	150			296
Investeringen als gevolg van interne ontwikkeling				15	15
Investeringen			5		5
Overboekingen		1	3	-4	
Valuta-omrekenverschillen	17	4		-1	20
Amortisatie		-5	-12	-2	-19
Waardeaanpassing verplichting inzake put-optie	28				28
Boekwaarde einde boekjaar	1.046	158	32	54	1.290
Aanschafwaarde	1.050	188	134	66	1.438
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-4	-32	-102	-10	-148
Boekwaarde einde boekjaar	1.046	156	32	56	1.290

	2011				
	Goodwill	Handels- merken, klant- relaties en patenten	Software	Overige	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	838	9	36	20	903
(De-)consolidatie	1			1	2
Investeringen als gevolg van interne ontwikkeling				21	21
Investeringen			12	3	15
Overboekingen				3	3
Valuta-omrekenverschillen	-19			1	-18
Amortisatie		-1	-11	-3	-15
Bijzondere waardeverminderingen	-4		-1		-5
Waardeaanpassing verplichting inzake put-optie	39				39
Boekwaarde einde boekjaar	855	8	36	46	945
Aanschafwaarde	859	17	135	52	1.063
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-4	-9	-99	-6	-118
Boekwaarde einde boekjaar	855	8	36	46	945

FrieslandCampina is in 2010 een wereldwijd ICT-standaardisatie programma gestart. Gedurende 2012 is hiervoor een bedrag van EUR 15 miljoen (2011: EUR 21 miljoen) geactiveerd, waarvan het gedeelte dat eind 2012 nog in uitvoering is in de verloopstaat is verantwoord onder de categorie 'Overige'. In 2012 is het systeem door de eerste werkmaatschappijen in gebruik genomen. De uitrol naar de andere werkmaatschappijen zal een aantal jaren in beslag nemen.

Voor de waardeaanpassing van de put-optie verplichting wordt verwezen naar toelichting 26.

Impairment testing voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

In voorgaande jaren werd de impairment test in het vierde kwartaal uitgevoerd. Vanaf 2012 wordt de impairment test in het tweede kwartaal uitgevoerd. De wijziging in de timing van de impairment test heeft geen invloed op de uitkomsten van de impairment test.

Bij de impairment test wordt jaarlijks de realiseerbare waarde per groep van kasstroomgenererende eenheden berekend, of op een ander moment indien er sprake is van een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering. Goodwill wordt gevolgd en getest op het niveau van de business groups (zijnde groepen van kasstroomgenererende eenheden). Door de acquisitie van AMC is vanaf 2012 ook goodwill gealloceerd aan de business group Consumer Products International.

De goodwill is als volgt naar de kasstroomgenererende eenheden gealloceerd:

	2012	2011
Consumer Products Europe	758	753
Consumer Products International	150	
Ingredients	138	102
	1.046	855

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

	% Eindwaarde		% Gebudgetteerde EBITDA		% Disconteringsvoet voor belastingen	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Consumer Products Europe	2	2	5-9	6-9	12	12
Consumer Products International	2,5		16-18		16	
Ingredients	2	2	15-21	14-21	11	10

De gebudgetteerde EBITDA-marges zijn gebaseerd op actuele ervaringen, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en marktconforme groeipercentages. De disconteringsvoeten zijn gebaseerd op opgaven van financiële adviseurs. De disconteringsvoeten zijn bepaald voor belasting, in overeenstemming met IAS 36.55.

De realiseerbare waarden, zijnde de bedrijfswaarden, van de kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van het budget 2012 en de meerjarenplannen. Voor de periode na 2017 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte lange termijn inflatiepercentages van maximaal 2% voor de business groups Consumer Products Europe en Ingredients en maximaal 2,5% voor de business group Consumer Products International.

De uitkomst van de impairment test is dat de realiseerbare waarden de boekwaarden van de kasstroomgenererende eenheden te boven gaan.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

Uit de impairment test is gebleken dat de geschatte realiseerbare waarde van de business group Consumer Products Europe de boekwaarde met EUR 297 miljoen overschrijdt. De executive board heeft twee belangrijke veronderstellingen geïdentificeerd, waarbij wijzigingen in deze twee veronderstellingen zouden kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering. Onderstaand wordt aangegeven in welke mate één van deze twee veronderstellingen zou moeten veranderen zodat de geschatte realiseerbare waarde gelijk wordt aan de boekwaarde.

Benodigde verandering voor een gelijke uitkomst van boekwaarde en realiseerbare waarde:

Disconteringsvoet voor belastingen	+ 2%
Gebudgetteerde EBITDA	- 1%

De aan de belangrijke veronderstellingen toegekende waarden vertegenwoordigen het oordeel van het management over de toekomstige ontwikkelingen in de business group Consumer Products Europe en zijn zowel op externe als interne bronnen gebaseerd.

De uitkomst van de impairment test van de business groups Consumer Products International en Ingredients laat zien dat de realiseerbare waarde de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid in ruime mate te boven gaat. Een redelijke aanpassing van de uitgangspunten leidt in dit geval niet tot een lagere realiseerbare waarde dan de boekwaarde van deze business groups.

13 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

	2012	2011
Boekwaarde begin boekjaar	111	103
Investerings		1
Bijzondere waardeverminderingen	-1	
Overgeboekt naar activa aangehouden voor verkoop		-3
Resultaat	16	13
Ontvangen dividend	-8	-3
Boekwaarde einde boekjaar	118	111
Financiële gegevens van de joint ventures en geassocieerde deelnemingen:		
Aandeel in resultaat	16	13
Aandeel in omzet	156	138
Balansgegevens:		
Vaste activa	184	166
Vlottende activa	102	90
Eigen vermogen	166	152
Langlopende verplichtingen	67	53
Kortlopende verplichtingen	53	51

Voor de namen van de joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar pagina 131:
Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

14 Derivaten

De toelichting op de doelstelling, gedragslijnen en beleid met betrekking tot het gebruik van derivaten en andere financiële instrumenten in de activiteiten van FrieslandCampina is opgenomen in toelichting 30.

In de balans zijn de derivaten opgenomen in de kortlopende en langlopende overige financiële activa en overige financiële verplichtingen.

	2012			
Afdekkingactiviteiten	Aflossing	Activa	Passiva	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen (geactiveerd)	Na 2017	13		138
Cross currency swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen (gepassiveerd)	2013/>2017		44	489
Interest rate swaps voor fixering van rente op rentedragende verplichtingen	2013-2015		16	400
Valuta derivaten geactiveerd	2013			5
Totaal kasstroomafdekkingen		13	60	
Cross currency swaps voor fixering van langlopende lening	2014		1	18
Valuta derivaten geactiveerd	2013	3		121
Valuta derivaten gepassiveerd	2013			65
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		3	1	
Totaal derivaten		16	61	
Opgenomen onder kortlopend		3	15	
Opgenomen onder langlopend		13	46	

Afdekkingactiviteiten				2011
	Aflossing	Activa	Passiva	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen (geactiveerd)	Na 2016	18		138
Cross currency swaps voor fixering van rente op langlopende verplichtingen (gepassiveerd)	2013/2016		7	95
Interest rate swaps voor fixering van rente op rentedragende verplichtingen	2012/2016		25	600
Valuta derivaten gepassiveerd	2012			6
Totaal kasstroomafdekkingen		18	32	
Cross currency swaps voor fixering van langlopende lening	2013/2016		1	18
Valuta derivaten geactiveerd	2012			23
Valuta derivaten gepassiveerd	2012		5	133
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast			6	
Totaal derivaten		18	38	
Opgenomen onder kortlopend			10	
Opgenomen onder langlopend		18	28	

Kasstroomafdekkingen

Ten behoeve van opgenomen leningen van USD 808 miljoen, zijn cross currency swaps afgesloten, waardoor de USD aflossings- en rentebetalingen aan institutionele beleggers zijn omgezet in EUR verplichtingen.

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

De valuta derivaten hebben betrekking op de afdekking van verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van exportopbrengsten voor een bedrag van USD 8 miljoen (2011: USD 11 miljoen).

Voor genoemde afdekkingen, waarop hedge accounting wordt toegepast, wordt conform IAS 39 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en gedurende de looptijd effectiviteitstesten plaats. Deze afdekkingen zijn effectief gebleken, waardoor er ultimo 2012 EUR -18 miljoen aan reserve inzake kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen is opgenomen. Hiervan heeft EUR 7 miljoen betrekking op de cross currency swaps en EUR 11 miljoen op de interest rate swaps. Gedurende 2012 is EUR 8 miljoen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening vanuit de reserve inzake kasstroomafdekkingen, dit betrof het effectieve gedeelte van de rentebetalingen gedurende het boekjaar.

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast zijn afgesloten tegenover gecontracteerde verkopen, respectievelijk inkopen, leningen, openstaande debiteuren en openstaande crediteuren. De mutaties in de waarde van deze derivaten worden grotendeels gecompenseerd door tegenovergestelde waardemutaties op de debiteuren en crediteuren. Het is, en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen.

15 Overige financiële activa

	2012	2011
Verstrekte leningen	43	34
Effecten		18
Derivaten	13	18
Langlopende vorderingen	4	3
	60	73

De verstrekte leningen hebben betrekking op een lening van EUR 20 miljoen aan de joint venture Great Ocean Ingredients Pty Ltd en het restant betreft leningen aan derde partijen. De gemiddelde rentevergoeding van de leningen is ultimo 2012 2,9% (2011: 2,2%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 22 miljoen na 2017. De verstrekte leningen zijn allemaal nog binnen de vervalttermijn.

Ultimo 2011 was het belang van 8% van FrieslandCampina in AMC geclassificeerd als financieel actief onder 'Effecten', in 2012 heeft FrieslandCampina zeggenschap verkregen over AMC, zie ook toelichting 2.

Voor derivaten zie toelichting 14.

16 Voorraden

	2012	2011
Grond- en hulpstoffen	378	371
Gereed product en handelsgoederen	761	714
	1,139	1,085

Van de voorraad gereed product en handelsgoederen is EUR 175 miljoen (2011: EUR 171 miljoen) gewaardeerd tegen lagere marktwaarde.

In 2012 bedraagt de totale afwaardering van voorraad gereed product en handelsgoederen naar marktwaarde EUR 17 miljoen (2011: EUR 22 miljoen). De afwaardering is opgenomen in de kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen.

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

17 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2012	2011
Handelsdebiteuren	966	964
Vorderingen op gelieerde onderneming	39	23
Overige vorderingen	98	56
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren	-15	-14
	1.088	1.029
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	99	72
Vooruitbetalingen	34	26
	1.221	1.127
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren		
Begin boekjaar	-14	-17
(De-)consolidatie	-2	
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-3	-2
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	2	2
Afboeking handelsdebiteuren	2	3
Einde boekjaar	-15	-14

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen

	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	951	-3	948
Overschrijding minder dan 3 maanden	115	-2	113
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	37	-10	27
Overschrijding meer dan 6 maanden	1.103	-15	1.088

De toevoegingen en vrijgevallen bedragen van de voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren zijn opgenomen in de overige bedrijfslasten (toelichting 8). Bedragen ten laste van de voorziening worden doorgaans afgeschreven, wanneer niet wordt verwacht dat deze inbaar zijn.

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

FrieslandCampina heeft in verschillende landen een kredietverzekering afgesloten om het kredietrisico op klanten te mitigeren. Ultimo 2012 bedraagt de verzekerde positie EUR 348 miljoen (2011: EUR 315 miljoen).

18 Liquide middelen

	2012	2011
Deposito's	288	106
Liquide middelen	468	314
	756	420

Liquide middelen tot een bedrag van EUR 6 miljoen (2011: EUR 1 miljoen) staan niet ter vrije beschikking van de vennootschap, deze hebben geheel betrekking op bankgaranties.

19 Eigen vermogen

Aandelenkapitaal

Het aantal geplaatste aandelen bedraagt zowel begin als eind boekjaar 3.702.777 aandelen, op deze aandelen is EUR 370 miljoen gestort. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 1.000 miljoen, verdeeld in 10.000.000 aandelen van EUR 100 nominaal. De aandelen zijn in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Perpetuele obligatielening

In 2003 is een 7,125% perpetuele cumulatieve achtergestelde obligatielening van nominaal EUR 125 miljoen geplaatst. 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. De obligaties zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan de jaarlijkse coupondatum geen prestatietoeslag heeft vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer prestatietoeslag wordt uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2012 is EUR 9 miljoen (2011: EUR 9 miljoen) toegerekend aan de verstrekkers van de perpetuele obligatielening.

Ledenobligatieleningen

De ledenobligatieleningen zijn geplaatst bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. als ook bij haar leden. De ledenobligaties zijn eeuwigdurend en kennen geen vervaldatum. Het rentetarief voor de ledenobligaties is de zesmaands Euribor plus 3,0%, per 1 juni en 1 december van het jaar. De obligaties zijn achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige schuldeisers, voor zover die niet achtergesteld zijn. Van de winst wordt een deel toegekend aan de leden-melkveeouders in de vorm van ledenobligaties vast. Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan de jaarlijkse coupondatum geen prestatietoeslag heeft vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer prestatietoeslag wordt uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2012 is EUR 41 miljoen (2011: 39 miljoen) toegerekend aan de verstrekkers van de ledenobligatieleningen. Daarnaast is in 2012 EUR 84 miljoen (2011: 65 miljoen) toegekend aan de leden-melkveeouders door middel van uitgifte van ledenobligaties op naam.

Reserve inzake kasstroomafdekkingen

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

Reserve valuta-omrekenverschillen

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

Ingehouden winst

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

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.

Minderheidsbelangen

De minderheidsbelangen betreft het aandeel in het vermogen wat niet aan FrieslandCampina toekomt. In het tweede halfjaar heeft FrieslandCampina nog 1,0% overgenomen van de houders van minderheidsbelangen in het aandeel AMC door middel van het betalen van een bedrag van EUR 4 miljoen, het resterende minderheidsbelang in AMC bedraagt eind 2012 1,3%.

20 Personeelsbeloningen

Er zijn verschillende toegezegd-pensioenregelingen, waarvan de verplichtingen voornamelijk betrekking hebben op de pensioenregelingen voor de Nederlandse en Duitse onderdelen. Deze regelingen betreffen voornamelijk een geïndexeerde middelloonregeling. Verder bestaat een aantal toegezegde-bijdrageregelingen voor zowel Nederlandse als buitenlandse activiteiten. De middelloonregeling voor de Nederlandse werknemers is ondergebracht bij een ondernemingspensioenfonds en een verzekeringsmaatschappij. De bij de verzekeringsmaatschappij verzekerde pensioenregeling heeft een resultatendeling op basis van een gesepareerd beleggingsdepot en kent eind 2012 een vereiste dekkingsgraad van minimaal 110% (de ratio van de waarde van de belegde middelen en van de pensioenverplichtingen berekend volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract).

Eind 2012 bedroeg de dekkingsgraad van de bij de verzekeringsmaatschappij ondergebrachte pensioenregeling 116,3% (2011: 113,3%), waardoor de contractuele verplichting jegens de verzekeringsmaatschappij werd nagekomen. Als de dekkingsgraad ultimo enig boekjaar lager is dan het vereiste minimum van 110% en dit blijft het geval gedurende de volgende anderhalf jaar, dan dient FrieslandCampina op dat moment een eenmalige betaling aan de verzekeringsmaatschappij te doen om een dekkingsgraad van 110% te bereiken.

De dekkingsgraad van het ondernemingspensioenfonds bedroeg eind 2012 99,7% (2011: 95,5%). FrieslandCampina is contractueel verplicht over 2012 in verband met de bestaande onderdekking (onder 105%) een aanvullende betaling te doen van EUR 12 miljoen. Vanaf 2013 bestaat deze verplichting niet meer.

Eind 2012 is de waardering van de pensioenverplichtingen en de beleggingen inzake de middelloonregeling voor de Nederlandse onderdelen gewijzigd. De waarde van de beleggingen in het verzekeringscontract is afgeleid van de garantiewaarde van dit contract, in plaats van de waarde van de beleggingen in het gesepareerde depot. Verder is de aanname voor voorwaardelijke indexatie voor inactieve deelnemers op een andere manier ingeschat. Voor het verzekeringscontract is deze indexatie-aanname afgeleid van de verwachte resultatendeling in het contract en voor het ondernemingspensioenfonds van de beschikbare middelen in het fonds. Deze wijziging heeft geresulteerd in een afname van EUR 34 miljoen van de nog niet verwerkte actuariële verliezen.

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.

	2012	2011
Veronderstellingen¹		
	%	%
Discontovoet	3,3 / 3,9	4,6 / 4,9
Leeftijdsafhankelijke salarisstijgingen	0,0 - 1,6	0,0 - 1,5
Looninflatie	2,5	2,4
Prijsinflatie	2,0	1,9
Indexatie		
• actieven	2,5	2,4
• inactieven en gepensioneerden	0,0 - 1,7	0,0 - 1,9
Stijging franchise	2,0	1,9
	AG prognosetafel 2012-2062	AG prognosetafel 2010-2060
	%	%
Overlevingstafel		
Verwachte opbrengst beleggingen in het boekjaar	4,2 / 4,8	4,6 / 5,1
Verwachte opbrengst beleggingen in het volgende boekjaar	3,3 / 3,9	4,2 / 4,8

¹ De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde Nederlandse pensioenregelingen, welke 93% (2011: 93%) van de contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken vertegenwoordigen, respectievelijk 99% (2011: 99%) van de marktwaarde van de beleggingen.

De toegepaste discontovoet methode geeft een juiste weerspiegeling van de markt voor hoogwaardige bedrijfsobligaties en houdt op de juiste wijze rekening met de beweeglijkheid van de rente op leningen met een langere looptijd.

	2012	2011
Specificatie nog te betalen pensioenkosten ultimo boekjaar		
Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken	2.841	2.288
Marktwaaarde van de beleggingen	2.243	1.969
Tekort	598	319
Nog niet verwerkte actuariële resultaten einde boekjaar	-330	-80
Nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren	-11	-13
Nog te betalen pensioenkosten	257	226
Verloop van de post nog te betalen pensioenkosten		
Begin boekjaar	226	202
Herrubricering		3
Jaarlast uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	77	73
Betaalde premies	-44	-52
Valuta-omrekenverschillen	-2	
Nog te betalen pensioenkosten	257	226
Gerubriceerd onder vaste activa	96	78
Gerubriceerd onder langlopende verplichtingen	353	304

	2012	2011
Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken		
Begin boekjaar	2.288	2.176
(De-)consolidatie	11	
Toename contante waarde toegekende aanspraken	56	51
Rente	108	112
Uitkeringen	-90	-89
Valuta-omrekenverschillen	-2	
Actuarieel resultaat	470	38
Einde boekjaar	2.841	2.288
Gefinancierde pensioenaanspraken	2.593	2.072
Nog niet gefinancierde pensioenaanspraken	248	216
Einde boekjaar	2.841	2.288

Ontwikkeling van de marktwaaarde van de beleggingen

Begin boekjaar	1.969	1.893
(De-)consolidatie	11	
Verwachte opbrengst beleggingen	88	90
Ontvangen premies werkgever	44	52
Uitkeringen	-90	-89
Herrubricering		-3
Actuarieel resultaat	221	26
Einde boekjaar	2.243	1.969

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.

De werkelijke opbrengst van beleggingen in het boekjaar bedroeg EUR 309 miljoen (2011: EUR 116 miljoen).

Het actuariel resultaat met betrekking tot de contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken van EUR 470 miljoen negatief wordt voornamelijk veroorzaakt doordat in 2012 de gehanteerde discontovoet voor de Nederlandse regelingen met ruim 1 procent is gedaald. Het actuariel resultaat met betrekking tot de marktwaarde van de beleggingen van EUR 221 miljoen positief wordt met name veroorzaakt doordat de werkelijke opbrengsten van beleggingen in 2012 fors hoger waren dan de verwachte opbrengst van beleggingen.

	2012	2011
Nog niet verwerkte actuariële resultaten		
Begin boekjaar	-80	-67
Actuariel resultaat met betrekking tot toegekende pensioenaanspraken	-470	-38
Actuariel resultaat met betrekking tot beleggingen	221	26
Realisatie	-1	-1
Einde boekjaar	-330	-80

Nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren

Begin boekjaar	-13	-14
Afschrijving	2	1
Einde boekjaar	-11	-13

Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening

Toename contante waarde van toegekende aanspraken	56	51
Rente	108	112
Verwachte opbrengst beleggingen	-88	-90
Afschrijving kosten verstreken dienstjaren	2	1
Realisatie actuariële resultaten	-1	-1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op IAS 19 basis	77	73
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen en premies bedrijfstakpensioenregelingen	21	20
Aandeel werknemers in pensioenlasten	-5	-5
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	93	88

De bedrijfstakpensioenregelingen zijn toegezegd-pensioenregelingen. De fondsen zijn echter niet in staat om FrieslandCampina de noodzakelijke informatie te verschaffen. Dientengevolge zijn de premies van deze regelingen verantwoord als premies van toegezegde-bijdrageregelingen.

FrieslandCampina verwacht in 2013 EUR 74 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen en EUR 1 miljoen aan de bedrijfstakpensioenregelingen. Van de bijdrage aan de toegezegd-pensioenregelingen heeft EUR 12 miljoen betrekking op de aanvullende betaling als gevolg van de onderdekking van het ondernemingspensioenfonds eind 2012.

	2012	2011
Belangrijkste beleggingscategorieën in percentage van de marktwaarde van de totale beleggingen:		
	%	%
Aandelen	17	35
Vastrentende waarden	37	59
Onroerend goed		2
Overige beleggingen		4
Garantiewaarde verzekeringscontract	46	

	2012	2011	2010	2009	2008
Meerjarenoverzicht					
Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken	2.841	2.288	2.176	2.221	1.862
Marktwaaarde van de beleggingen	2.243	1.969	1.893	1.745	1.569
Tekort	598	319	283	476	293

Actuariële resultaten in verband met aanpassingen in de veronderstellingen of ervaringsaanpassingen

Toegekende pensioenaanspraken					
Actuariële resultaten in verband met aanpassingen in de veronderstellingen	-468	-49	71	-282	82
Actuariële resultaten in verband met ervaringsaanpassingen	-2	11	56	4	21
Totaal	-470	-38	127	-278	103
Beleggingen					
Actuariële resultaten in verband met ervaringsaanpassingen	221	26	82	109	-405

21 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

	2012					
Activa en passiva per soort tijdelijk verschil						
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeelsvergoedingen	Voorraden, debiteuren, derivaten, verplichtingen en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	Overige
Begin boekjaar	-43	90	17	27	70	161
Acquisities	-5	-41		1		-45
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	-12	-14	14	9	-43	-46
Opgenomen in eigen vermogen				4	10	14
Valuta-omrekenverschillen		-2				-2
Einde boekjaar	-60	33	31	41	37	82

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	2	62	-60
Immateriële activa	114	81	33
Personeelsvergoedingen	31		31
Voorraden, debiteuren, derivaten, verplichtingen en voorzieningen	52	11	41
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	37		37
Saldering	-26	-26	
Nettovordering	210	128	82

2011

Activa en passiva per soort tijdelijk verschil

	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeelsvergoedingen	Vorraden, debiteuren, derivaten, verplichtingen en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	Overige	Totaal
Begin boekjaar	-29	123	10	18	77	-1	198
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	-14	-36	7	10	-16	1	-48
Opgenomen in eigen vermogen				-1	9		8
Valuta-omrekenverschillen		3					3
Einde boekjaar	-43	90	17	27	70		161

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	4	47	-43
Immateriële activa	125	35	90
Personeelsvergoedingen	20	3	17
Vorraden, debiteuren, derivaten, verplichtingen en voorzieningen	33	6	27
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	70		70
Overige	5	5	
Saldering	-33	-33	
Nettovordering	224	63	161

De meerderheid van de latente belastingvorderingen betreffende niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten is gerelateerd aan belastingjurisdicties waar FrieslandCampina een fiscaal verlies heeft geleden in het huidige of voorgaande boekjaren.

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

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

In 2012 is een deel van de latente belastingvorderingen betreffende niet-gerealiseerde verliescompensatie en faciliteiten afgewaardeerd. Deze afwaardering betreft voor een groot deel de niet-gerealiseerde verliescompensatie in Duitsland. Als gevolg van de hevige concurrentiestrijd op de Duitse zuivelmarkt zijn de verwachte toekomstige winsten naar beneden bijgesteld wat heeft geleid tot een afwaardering.

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

	2012	2011
Niet gewaardeerde verliescompensaties	321	224
Niet gewaardeerde faciliteiten	2	2
	323	226

Van de niet gewaardeerde verliezen verstrijkt EUR 4 miljoen tussen de 5 en 10 jaar. De resterende niet gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

22 Voorzieningen

	2012			2011		
	Reorganisa- tiekosten	Overige voor- zieningen	Totaal	Reorganisa- tiekosten	Overige voor- zieningen	Totaal
Begin boekjaar	26	36	62	49	35	84
Toevoegingen ten laste van de winst-en- verliesrekening	33	21	54	4	24	28
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en- verliesrekening	-4	-18	-22	-7	-7	-14
Onttrekkingen	-14	-15	-29	-20	-16	-36
Einde boekjaar	41	24	65	26	36	62
Langlopende voorzieningen	3	6	9	12	13	25
Kortlopende voorzieningen	38	18	56	14	23	37
	41	24	65	26	36	62

Reorganisatiekosten

FrieslandCampina heeft eind 2012 een drietal reorganisatieprogramma's aangekondigd. Binnen de business group Consumer Products Europe worden de locaties Gütersloh, Keulen en Heilbronn in Duitsland en de locaties Debrecen en Budapest in Hongarije gereorganiseerd en binnen de business group Cheese, Butter & Milkpowder vindt er een reorganisatie in Sénas, Frankrijk plaats. De voorziening omvat voornamelijk ontslagvergoedingen voor ruim 550 medewerkers en bijkomende kosten. De verwachting is dat het merendeel van deze reorganisaties in 2013 worden afgerond.

In voorgaande jaren heeft FrieslandCampina diverse voorzieningen gevormd voor de herstructurering van productie- en verpakkingslocaties. De onttrekkingen in 2012 hebben voornamelijk betrekking op de voorzieningen voor de locaties Kalkar en Elsterwerda van business group Consumer Products Europe. Eind 2012 hebben de resterende reorganisatievoorzieningen voornamelijk betrekking op Elsterwerda in Duitsland, business group Consumer Products Europe, en de productiefaciliteiten Klerken en Varsseveld bij de business group Cheese, Butter & Milkpowder.

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

Overige voorzieningen

Deze voorzieningen zijn gevormd voor verplichtingen waarvan de omvang of de kans op daadwerkelijk voorkomen op balansdatum onzeker is en deze voorzieningen worden tegen de nominale waarde opgenomen, omdat de contante waarde niet materieel afwijkt.

In de overige voorzieningen is een bedrag van EUR 11 miljoen (2011: EUR 23 miljoen) begrepen inzake verlieslatende contracten. Het restant heeft voornamelijk betrekking op ontvangen claims en overige voorzieningen.

23 Rentedragende verplichtingen

	2012	2011
Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	145	237
Verplichtingen aan institutionele beleggers	552	265
Leningen van gelieerde onderneming	290	290
Leningen van leden-melkveehouders	33	42
Financiële leaseverplichtingen	14	13
Verplichtingen aan kredietinstellingen	12	8
Overige rentedragende verplichtingen	34	36
	1.080	891

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

Lening	Valuta	Nominale rente percentage	Jaar van aflossing	Nominale waarde 2012	Boekwaarde 2012	Nominale waarde 2011	Boekwaarde 2011
Syndicaat (variabele rente)	EUR	1,2	2015	150	145	245	237
Private Placement (vaste rente)	USD		2013			87	89
Private Placement (vaste rente)	USD/EUR	4,4	2017	110	110	74	74
Private Placement (vaste rente)	USD	5,7	2020	100	100	102	102
Private Placement (vaste rente)	USD	4,0	2022	61	61		
Private Placement (vaste rente)	USD	4,2	2024	111	111		
Private Placement (vaste rente)	USD	4,0	2027	171	170		
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (variabele rente)	EUR	2,3	2014	290	290	290	290
Leden-melkveehouders (variabele rente)	EUR	2,5	2014	33	33	42	42
Fonterra (variabele rente)	EUR/NZD	2,0	2018	29	29	33	33
Overige				31	31	24	24
				1.086	1.080	897	891

Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen

In 2009 is met een syndicaat van kredietinstellingen overeenstemming bereikt over de herfinanciering van de kredietfaciliteit voor EUR 1 miljard met een looptijd tot augustus 2012. In 2011 is de looptijd van de kredietfaciliteit verlengd tot augustus 2015 en zijn de leningscondities verbeterd. Op 31 december 2012 is er EUR 185 miljoen getrokken op de kredietfaciliteit (2011: EUR 285 miljoen), waarvan EUR 35 miljoen (2011: EUR 40 miljoen) als kortlopend is aangemerkt.

Ter financiering van mogelijke acquisities heeft FrieslandCampina op 13 maart 2012 een Bridge Faciliteit afgesloten met een omvang van EUR 600 miljoen. Deze faciliteit had een variabele rente plus opslag (2,3% voor de eerste periode). Deze tijdelijke Bridge Faciliteit had een looptijd van 5 jaar. Per 30 augustus 2012 is de Bridge Faciliteit afgelost.

Verplichtingen aan institutionele beleggers (private placements)

FrieslandCampina heeft in totaal bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten van Amerika onderhandse leningen geplaatst van USD 808 miljoen (2011: USD 308 miljoen) en EUR 25 miljoen (2011: EUR 25 miljoen) bij een Europese investeerder.

Ter vervanging van de Bridge Faciliteit heeft FrieslandCampina op 29 juni 2012 onderhandse leningen geplaatst van USD 500 miljoen bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten, welke geëffectueerd zijn per 30 augustus 2012. Deze onderhandse leningen van USD 500 miljoen hebben een looptijd tussen 5 en 15 jaar met een vast rentepercentage in dollars van 3,1% tot 4,2%, afhankelijk van de looptijd. Deze leningen zijn onder meer bestemd ter financiering van de acquisitie van Alaska Milk Corporation.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD aflossings- en rentebetelingsverplichtingen van deze verplichtingen omgezet in EUR verplichtingen met een vaste rente. De cross currency swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De cross currency swaps worden gewaardeerd tegen reële waarde. Het deel van de winst of het verlies behaald op deze hedge-instrumenten dat als een effectieve hedge is aangemerkt, wordt rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. De USD leningen van 808 miljoen (2011: USD 308 miljoen) zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 627 miljoen (2011: EUR 233 miljoen). Op 31 december 2012 is er EUR 85 miljoen als kortlopend aangemerkt.

Leningen van gelieerde onderneming

Deze lening heeft betrekking op een achtergestelde lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Leningen van leden-melkveehouders

Deze leningen hebben betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders.

Financiële leaseverplichtingen

	2012			2011		
	Toekomstige minimale betalingen	Rente	Contante waarde van minimale betalingen	Toekomstige minimale betalingen	Rente	Contante waarde van minimale betalingen
Minder dan 1 jaar	4		4	2		2
Tussen 1 en 5 jaar	12		10	9		7
Meer dan 5 jaar	6		4	9		6
	22	6,6	18	20	6,3	15

In de verschuldigde leasetermijnen is een bedrag van EUR 14 miljoen (contante waarde EUR 11 miljoen) voor de samenwerkingsovereenkomst met een derde partij voor de veredeling, opslag en verpakking van kaas opgenomen (2011: EUR 16 miljoen). Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 2020.

Van de contante waarde van de minimale betalingen is EUR 4 miljoen (2011: EUR 2 miljoen) kortlopend en deze is verantwoord onder verplichtingen aan financiers.

Er is geen zekerheid gesteld voor de kortlopende en langlopende leningen.

24 Overige financiële verplichtingen

	2012	2011
Derivaten	46	28
Verplichtingen inzake put-optie		122
	46	150

Voor toelichting op de verplichting inzake put-optie DMV Fonterra Excipients wordt verwezen naar toelichting 26.

Voor derivaten zie toelichting 14.

25 Verplichtingen aan financiers

	2012	2011
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen	150	42
Kortlopende rentedragende verplichtingen	187	168
Rekening courant banken	56	40
	393	250

Onder 'Kortlopende rentedragende verplichtingen' is ultimo 2012 een bedrag van EUR 72 miljoen (2011: EUR 53 miljoen) voor Commercial Paper en EUR 115 miljoen (2011: EUR 115 miljoen) voor Bank Faciliteit opgenomen.

De gemiddelde rentevergoeding over de verplichting ultimo 2012 bedraagt 2,5% (2011: 2,5%).

26 Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2012	2011
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	472	421
Handelscrediteuren	1.062	843
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	37	33
Verplichting inzake put-opties	162	7
Verplichtingen aan gelieerde onderneming	1	
Overige verplichtingen	401	372
	2.135	1.676

FrieslandCampina heeft een verplichting van EUR 155 miljoen opgenomen inzake de put-optie op basis van de overeenkomst met Fonterra Co-operative Group Ltd inzake DMV Fonterra Excipients. FrieslandCampina heeft de verplichting het 50% belang dat gehouden wordt door Fonterra over te nemen tegen tenminste de inbrengwaarde van Fonterra bij het aangaan van de joint venture in 2006. Fonterra heeft het recht om haar optie uit te oefenen in juni 2013. Omdat de optie kan worden uitgeoefend in 2013, is de optie als kortlopend geclassificeerd aan het einde van 2012.

Deze optie is verwerkt met als uitgangspunt dat Fonterra de optie gaat uitoefenen waardoor een verplichting ontstaat welke bepaald is volgens de in de overeenkomst opgenomen voorwaarden. Deze verplichting is vervolgens contant gemaakt per balansdatum. Veranderingen in de waarde van de verplichting worden direct toegevoegd aan c.q. in mindering gebracht op de goodwill, de waardewijziging in 2012 bedraagt EUR 28 miljoen (2011: EUR 39 miljoen).

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

Bij het opmaken van de jaarrekening heeft het management van de vennootschap geen indicatie dat Fonterra gebruik zou willen maken van het optierecht.

27 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	2012			
	2013	2014-2017	Na 2017	Totaal
Garanties ten behoeve van derden	4			4
Operationele leaseverplichtingen	37	69	7	113
Aankoopverplichtingen vaste activa	107	9		116
Belastingverplichtingen		18		18
Overige verplichtingen	46	72	1	119
	194	168	8	370

	2011			
	2012	2013-2016	Na 2016	Totaal
Garanties ten behoeve van derden	10			10
Operationele leaseverplichtingen	34	78	11	123
Aankoopverplichtingen vaste activa	72	7		79
Belastingverplichtingen		36		36
Overige verplichtingen	43	73	6	122
	159	194	17	370

Een derde partij heeft van FrieslandCampina, onder bepaalde voorwaarden, het recht verworven 8% van de aandelen in PT Frisian Flag Indonesia te verwerven in de periode van 2013 tot en met 2015.

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

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

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

De melk wordt beschikbaar gesteld via een onafhankelijke stichting. De prijs voor de melk is de garantieprijs (welke FrieslandCampina betaalt voor melk geleverd door haar leden-melkveehouders) geldend in de maand van levering. Op deze prijs is gedurende de eerste vijf jaren na het effectief worden van de verplichting een korting van toepassing van 1 procent.

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

Voor niet in de balans opgenomen pensioenverplichtingen zie toelichting 20.

28 Transacties met verbonden partijen

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is de enige aandeelhouder van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Voor de bezoldiging van de raad van commissarissen en executive board zie toelichting 29.

Voor pensioenverplichtingen zie toelichting 20.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Tussen de aandeelhouder Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en dochteronderneming FrieslandCampina Nederland B.V. is overeengekomen dat laatstgenoemde de door de coöperatie aangeboden ledenmelk afneemt. In 2012 was dit 8,9 miljard kilogram (2011: 8,8 miljard kilogram). De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van de melkprijzen in Duitsland, Nederland, Denemarken en België, welke in totaal 48 miljard kilogram melk vertegenwoordigt. De aldus berekende melkprijs wordt gegarandeerd en wordt derhalve de garantieprijs genoemd. Van de winst van Koninklijke FrieslandCampina N.V., na aftrek van de vergoeding op ledenobligaties, de vergoeding voor de perpetuele obligatielening en de winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen, wordt 50 procent toegevoegd aan het eigen vermogen van de vennootschap, 30 procent wordt contant uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als prestatietoelag voor de geleverde melk en 20 procent wordt uitgekeerd aan de leden-melkveehouders in de vorm van ledenobligaties-vast.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft een achtergestelde lening verstrekt ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Voor deze lening worden rentekosten in rekening gebracht. De condities waarop deze transacties worden uitgevoerd zijn vergelijkbaar met transacties van derden.

Van de ledenobligatielening is EUR 270 miljoen (2011: EUR 293 miljoen) geplaatst bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. De opgebouwde interest op deze ledencertificaten bedraagt EUR 11 miljoen (2011: EUR 13 miljoen).

	2012	2011
Interest doorberekend door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	-7	-7
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	39	23
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	291	290

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

FrieslandCampina koopt en verkoopt regelmatig goederen van/aan geassocieerde deelnemingen waarin FrieslandCampina een belang heeft van 50% of minder en significant invloed kan uitoefenen. De condities waarop deze transacties worden uitgevoerd zijn vergelijkbaar met transacties van derden. In onderstaande tabel zijn de transacties toegelicht:

	2012	2011
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	41	30
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	64	80
Vorderingen op verbonden partijen	39	34
Verplichtingen aan verbonden partijen	4	3

Raad van commissarissen en executive board

De leden van de raad van commissarissen die ook lid zijn van het bestuur van de coöperatie gaan uit hoofde van hun beroep als melkveehouder transacties aan met FrieslandCampina, waaronder het leveren van melk, tevens zijn zij in het bezit van ledenobligaties.

Door leden van de raad van commissarissen werden op 31 december 2012 in totaal 24.821 ledenobligaties (2011: 19.637 ledenobligaties) met een waarde van EUR 1,2 miljoen (2011: EUR 1,0 miljoen) aangehouden. In totaal werden 75.700 perpetuele obligaties (2011: 75.660) met een waarde van EUR 0,1 miljoen (2011: EUR 0,1 miljoen) door een van de leden van de executive board aangehouden.

29 Bezoldiging raad van commissarissen en executive board

	2012	2011
Raad van commissarissen		
Korte termijn beloningen	0,9	0,9
	0,9	0,9
Executive board		
Korte termijn personeelsbeloningen	4,1	4,1
Lange termijn personeelsbeloningen	1,5	1,0
Pensioenregelingen	0,8	0,6
Bezoldiging executive board exclusief crisisheffing	6,4	5,7
Crisisheffing	0,9	
Bezoldiging executive board inclusief crisisheffing	7,3	5,7

Als gevolg van de op 18 juli 2012 in Nederland in werking getreden 'Wet uitwerking fiscale maatregelen Begrotingsakkoord 2013' zijn werkgevers in 2013 een eenmalige crisisheffing verschuldigd van 16% over het loon uit tegenwoordige dienstbetrekking dat in 2012 aan een medewerker is betaald, voor zover dat loon hoger was dan EUR 150.000.

30 Financieel risicomanagement en financiële instrumenten

Financieel risicomanagement

De voornaamste financiële instrumenten van FrieslandCampina 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, voornamelijk valutarisico en renterisico, verbandhoudende met alle financiële instrumenten.

Er vinden ook derivatentransacties plaats, voornamelijk valutatermijntransacties en renteswaps. Het doel is het beheersen van de valuta- en renterisico's voortvloeiende uit FrieslandCampina activiteiten en financiering daarvan. Het is, en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen. De voornaamste risico's voortvloeiend uit de financiële instrumenten zijn vreemde valuta-, rente-, liquiditeits- en kredietrisico's. FrieslandCampina heeft beleid vastgesteld om genoemde risico's te beheersen.

Valutarisico

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

De koersrisico's, voortvloeiende uit investeringen in buitenlandse dochterondernemingen en deelnemingen worden in principe niet afgedekt. Door dochterondernemingen in het buitenland zoveel mogelijk te financieren in valuta van het betreffende land wordt het risico voortkomend uit de valutarisico's tussen activa en passiva beperkt. De solvabiliteitseis die FrieslandCampina aan buitenlandse dochterondernemingen stelt, brengt echter een zeker translatierisico met zich mee. Tot en met medio 2012 deed zich hierop een uitzondering voor, namelijk de netto-investeringsafdekking, waarbij ter afdekking van het koersrisico op de netto-investering in de buitenlandse dochteronderneming in Griekenland financiering was opgenomen in de rekening courant in de valuta van de netto-investering (EUR 15 miljoen). Deze netto-investeringsafdekking werd per 30 juni 2012 beëindigd. De reden voor deze beëindiging was de Europese kredietcrisis. Om te anticiperen op mogelijke effecten van de Europese kredietcrisis, heeft

FrieslandCampina land-specifieke contingency plannen opgesteld. Een van deze contingency plannen was om de lening van de dochteronderneming in Griekenland gedeeltelijk terug te betalen aan de dochteronderneming in het Verenigd Koninkrijk. Derhalve is de hedge per 30 juni 2012 beëindigd.

Positie valutarisico's

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

	2012				2011			
	EUR/USD	USD/NGN	USD/IDR	EUR/CNY	EUR/USD	USD/NGN	USD/IDR	EUR/CNY
Vorderingen	40		2	57	55	2	2	13
Liquide middelen	5	1	2		7	13	2	
Verplichtingen	-14	-5	-38		-9	-5	-22	
Netto overzicht van de financiële positie	31	-4	-34	57	53	10	-18	13
Geprognosticeerde verkopen komend boekjaar	644			200	671			83
Geprognosticeerde inkopen komend boekjaar	-30	-318	-246		-42	-309	-251	
Netto geprognosticeerde transacties	614	-318	-246	200	629	-309	-251	83
Valutatermijncontracten	-108				-97			
Netto positie 31 december EUR	537	-322	-280	257	585	-299	-269	96

Gevoeligheidsanalyse

FrieslandCampina is hoofdzakelijk gevoelig voor koersschommelingen van de Amerikaanse dollar als gevolg van inkopen en verkopen in dollars. De valutaparen met de grootste omvang zijn EUR/USD, USD/NGN, USD/IDR en EUR/CNY. Ten opzichte van de euro betreft het voornamelijk verkopen in Amerikaanse dollars. Ten opzichte van de andere valuta's betreft het vooral de inkoop van grondstoffen op de wereldmarkt. In onderstaande opstelling is de invloed weergegeven welke 5% mutatie van de genoemde koers ten opzichte van de lokale valuta heeft op het resultaat. Een koersmutatie met 5% wordt als een reële mogelijkheid verondersteld.

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. Echter op dit moment zijn er geen grote kasstroomafdekkingen, daarom zijn deze niet vermeld.

Een versterking (verzwakking) van de genoemde koers, zoals hieronder aangegeven, ten opzichte van de EUR, NGN, IDR en CNY op 31 december zou het eigen vermogen en de winst of het verlies met onderstaande bedragen hebben verhoogd (verlaagd). Deze analyse is gebaseerd op de wisselkoerseffecten voor vreemde valuta, die FrieslandCampina redelijkerwijs voor mogelijk hield op de balansdatum. De analyse gaat ervan uit dat alle andere variabelen, met name de rentetarieven, constant blijven.

	Versterking	Verzwakking
In miljoenen euro's	Impact op winst voor belasting	Impact op winst voor belasting
31 december 2012		
USD (5% mutatie ten opzichte van EUR)	28	-28
NGN (5% mutatie ten opzichte van USD)	-16	16
IDR (5% mutatie ten opzichte van USD)	-14	14
CNY (5% mutatie ten opzichte van EUR)	13	-13
31 december 2011		
USD (5% mutatie ten opzichte van EUR)	31	-31
NGN (5% mutatie ten opzichte van USD)	-15	15
IDR (5% mutatie ten opzichte van USD)	-13	13
CNY (5% mutatie ten opzichte van EUR)	5	-5

Renterisico

Renterisicobeheersing heeft tot doel het limiteren van de invloed van fluctuaties in de rentevoet op de resultaten en het zoveel mogelijk beperken van de rentekosten. Rentederivaten worden gebruikt om het effectieve interestpercentage van de leningen-portefeuille aan te laten sluiten bij het beoogde renterisicoprofiel. Het gemiddelde percentage van de rentedragende instrumenten van FrieslandCampina (met uitzondering van ledenobligaties, leningen aan gelieerde ondernemingen, leningen aan leden-melkveehouders en de perpetuele lening), dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage, of gefixeerd door middel van een afdekking, is gemiddeld 86% voor de komende 5 jaar. In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

	2012		2011	
Renteopbouw van de financiële verplichtingen				
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Vast percentage	656	956	278	678
Variabel percentage	817	517	863	463
	1.473	1.473	1.141	1.141

FrieslandCampina heeft een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd gebaseerd op de invloed van rentetarieven op derivaten en overige financiële instrumenten per jaareinde. Voor liquide middelen en verplichtingen met variabele rentetarieven is de analyse uitgevoerd uitgaande van de veronderstelling dat het uitstaande bedrag per jaareinde het gehele jaar heeft uitgestaan. Deze gevoeligheidsanalyse geeft aan dat, wanneer de rente was gestegen of gedaald met 0,5%, de cumulatieve rentelasten voor het huidige jaar minder dan 1 miljoen euro hoger of lager geweest zouden zijn.

Liquiditeitsrisico

Het is het doel van FrieslandCampina om een balans te behouden tussen de continuïteit en de flexibiliteit van haar financiering door het gebruik van verscheidene financiële instrumenten. De totale nettoschuld dient in overwegende mate gedekt te zijn door lange termijn leningen en toegezegd gecommiteerde kredietfaciliteiten, waarvan de dekking 150% is eind 2012. FrieslandCampina beheerst haar liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommiteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 1.637 miljoen (2011: EUR 1.265 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2012 EUR 815 miljoen (2011: EUR 715 miljoen) niet benut. Dit is ruim boven de minimale bandbreedte van EUR 350 miljoen die volgens het financiële beleid van FrieslandCampina moet worden aangehouden.

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

Kasstromen financiële verplichtingen

	2012				
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2013	2014-2017	Na 2017
Financiële verplichtingen					
Rentedragende verplichtingen	-1.459	-1.722	-428	-684	-610
Financiële leaseverplichtingen	-18	-22	-4	-12	-6
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	-2.131	-2.131	2.131		
Operationele leaseverplichtingen		-113	-37	-69	-7
Aankoopverplichtingen vaste activa		-116	-107	-9	
Overige verplichtingen		-137	-46	-90	-1
Derivaten					
Interest rate swaps	-16	-19	-10	-9	
Cross currency swaps	-44	-11	-3	-3	-5
Valutatermijncontracten	-1				
	-3.669	-4.271	-2.766	-876	-629

	2011				
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2012	2013-2016	Na 2016
Financiële verplichtingen					
Rentedragende verplichtingen	-1.128	-1.266	-284	-754	-228
Financiële leaseverplichtingen	-15	-20	-2	-9	-9
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	-1.674	-1.674	-1.674		
Operationele leaseverplichtingen		-123	-34	-78	-11
Aankoopverplichtingen vaste activa		-79	-72	-7	
Overige verplichtingen		-158	-43	-109	-6
Derivaten					
Interest rate swaps	-25	-30	-16	-14	
Cross currency swaps	-8	-4	-2	-2	
Valutatermijncontracten	-5	-5	-5		
	-2.855	-3.359	-2.132	-973	-254

Kredietrisico

FrieslandCampina is blootgesteld aan kredietrisico met betrekking tot haar handelsvorderingen, liquide middelen en derivaten. Kredietrisico wordt beheerd door het systematisch monitoren van de kredietwaardigheid van afnemers op decentraal niveau en financiële tegenpartijen op centraal niveau. Door verhoogd risico in de Eurozone en omgeving heeft FrieslandCampina het bestaande risicobeleid verder aangescherpt om dit risico zoveel mogelijk te beperken en te mitigeren.

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

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

Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen van FrieslandCampina (met geen enkele klant die verantwoordelijk is voor meer dan 3% van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen in totaal minder dan 0,1% van de jaarlijkse omzet sinds de fusie in 2008. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 17.

Liquide middelen worden zoveel mogelijk aangehouden bij eerste klas internationale banken, dat wil zeggen banken met minstens een kredietgradatie van 'single A'. Daar waar liquide middelen worden aangehouden door dochterondernemingen in politiek minder stabiele landen, zijn deze activa onderhevig aan lokale landenrisico's. Om deze risico's zoveel mogelijk te beperken, past FrieslandCampina een actief dividendbeleid toe met betrekking tot die dochterondernemingen. FrieslandCampina heeft bijvoorbeeld ook uitstaande gelden in Nigeria, om dit risico te mitigeren heeft FrieslandCampina naast het actief dividendbeleid ook een strikt bankenbeleid.

Derivaten worden alleen verhandeld met financiële instituten met een hoge kredietbeoordeling, dat wil zeggen met een kredietgradatie van minstens 'single A'. Het maximale kredietrisico van FrieslandCampina ten aanzien van de financiële activa is gelijk aan de actuele balanswaarde.

Eurozone risicobeheer

Problemen als gevolg van de kredietcrisis zouden op verschillende manieren een materieel effect kunnen hebben op de toekomstige ontwikkeling van FrieslandCampina. Onzekerheid, gebrek aan vertrouwen en iedere verdere verslechtering van de situatie zouden niet alleen kunnen leiden tot een lagere groei en een langdurige recessie in Europa en omgeving, maar ook tot een verminderde beschikbaarheid van bankkrediet en een verhoogde volatiliteit in de kapitaalmarkten.

FrieslandCampina is vastbesloten om de huidige activiteiten in Europa voort te zetten. Scenarioplanningen zijn opgesteld voor het geval de Eurozone uiteenvalt, landen de Eurozone verlaten of een langdurige recessie zich voordoet.

De volgende maatregelen zijn genomen om de impact van de mogelijke scenario's te mitigeren, terwijl activiteiten op normale wijze worden voortgezet:

- ontwikkeling en uitvoering van contingency plannen met betrekking tot commerciële en supply chain activiteiten;
- de uitoefening van aanvullende waakzaamheid op onze tegenpartijrisico's;
- het nemen van voorzichtige balans maatregelen, bijvoorbeeld het dagelijks minimaliseren van lokale kasposities; en
- versterking van korte termijn liquiditeitsposities.

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor financiële ratio's:

Senior Nettoschuld / EBITDA	< 3,0
Nettoschuld / EBITDA	< 3,5
EBITDA / Netto interest	> 3,5

Aan de voorwaarden van de convenanten voor beide faciliteiten (syndicaat en private placements) is voldaan. Indien niet aan de voorwaarden wordt voldaan, zijn de opgenomen bedragen onder de kredietfaciliteit en de private placements opeisbaar.

In onderstaande tabel wordt de berekening van de (senior) nettoschuld weergegeven.

	2012	2011
Rentedragende verplichtingen	1.080	891
Verplichtingen aan financiers	393	250
Verplichting aan gelieerde ondernemingen	1	
Vorderingen op gelieerde ondernemingen	-39	-23
Liquide middelen	-756	-420
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	6	1
Nettoschuld	685	699
Lening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	-290	-290
Senior nettoschuld	395	409

Derivaten aangemerkt als kasstroomafdekking

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

	Reële waarde	Verwachte uitgaande kasstromen	2013	2014-2017	Na 2017
Interest rate swaps					
Passiva	16	19	10	9	
Cross currency swaps					
Activa	13	6	1	3	2
Passiva	44	10	2	3	5

Accountingclassificaties en reële waarden

De reële waarde en boekwaarde van financiële activa en passiva zoals opgenomen in de geconsolideerde balans wordt in onderstaande tabel weergegeven. Hierbij is de reële waarde het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen en of verplichtingen waren afgewikkeld op balansdatum, zonder verdere verplichtingen.

2012						
	Gewaardeerd tegen reële waarde via winst-en verliesrekening	Derivaten in hedge relatie	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Boekwaarde	Reële waarde
Overige financiële activa		13	47		60	60
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	3		1.218		1.221	1.221
Liquide middelen			756		756	756
Overige financiële verplichtingen	1	45			46	46
Langlopende rentedragende verplichtingen				1.080	1.080	1.201
Verplichtingen aan financiers				393	393	396
Handelscrediteuren en overige (financiële) verplichtingen	162	15		1.973	2.150	2.150

2011						
	Gewaardeerd tegen reële waarde via winst-en verliesrekening	Derivaten in hedge relatie	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Boekwaarde	Reële waarde
Overige financiële activa	18	18	37		73	73
Handelsdebiteuren en overige vorderingen			1.127		1.127	1.127
Liquide middelen			420		420	420
Overige financiële verplichtingen	123	27			150	150
Langlopende rentedragende verplichtingen				891	891	945
Verplichtingen aan financiers				250	250	250
Handelscrediteuren en overige (financiële) verplichtingen	5	5		1.676	1.686	1.686

De reële waarde is gelijk gesteld aan de boekwaarde, met uitzondering voor de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage. Voor de berekening van de reële waarde van deze verplichtingen is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 1,49% (2011: 1,38%) gebruikt.

De put-optie met betrekking tot DMV Fonterra Excipients is geclassificeerd als 'gewaardeerd tegen reële waarde via winst-en-verliesrekening'. De optie wordt gewaardeerd tegen reële waarde maar de waardemutaties worden toegevoegd c.q. in mindering gebracht op de goodwill, zie ook toelichting 26.

Hiërarchie reële waarden

In de onderstaande tabel worden de financiële instrumenten die tegen reële waarde gewaardeerd zijn weergegeven per waarderingsmethode. De verschillende waarderingsmethoden zijn als volgt gedefinieerd:

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

2012				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Overige financiële activa		13		13
Handelsdebiteuren en overige vorderingen		3		3
Totale activa		16		16
Overige langlopende verplichtingen		46		46
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		22	155	177
Totale passiva		68	155	223

	2011			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Overige financiële activa	18	18		36
Totale activa	18	18		36
Overige financiële verplichtingen		28	122	150
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		10		10
Totale passiva		38	122	160

Het bestaande belang van 8% in AMC was voor de overname geclassificeerd als overige financiële activa. Voor de waardering werd niveau 1 als waarderingmethode gehanteerd en hierbij werd de marktnotering gebruikt als grondslag voor de waardering. Doordat FrieslandCampina op 20 maart 2012 zeggenschap heeft verworven is deze classificatie niet langer van toepassing, zie ook toelichting 2.

De derivaten zijn aangemerkt als niveau 2 waarderingmethode. De reële waarde van de valutatermijncontracten wordt berekend door vergelijking met de actuele termijakoersen van contracten voor gelijke resterende looptijden. De reële waarde van renteswapcontracten wordt bepaald aan de hand van de contante waarde op basis van actuele marktgegevens.

De put-optie met betrekking tot DMV Fonterra Excipients is bepaald op basis van de contante waarde methode die gebruik maakt van de actuele marktgegevens en de toekomstige kasstromen. De toekomstige kasstromen zijn verdisconteerd tegen de gangbare discontovoeten. De reële waarde van de put-optie met betrekking tot DMV Fonterra Excipients is geclassificeerd als een niveau 3 waarderingmethode, zie toelichting 26 voor de mutatie gedurende het jaar en de grondslagen waarderingen en resultaatbepaling voor de waarderingmethode.

31 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgende de indirecte methode.

De volgende tabel laat voor 2012 de onderlinge relaties tussen de mutatie in de balanspost en het kasstroomoverzicht zien voor de voorraden, vorderingen en verplichtingen.

	Voorraden	Vorderingen	Verplichtingen
Per jaareinde 2011	1.085	1.127	1.676
Per jaareinde 2012	1.139	1.221	2.135
Balansmutatie	54	94	459
Aanpassingen:			
Effect vreemde valuta	-3	-3	8
(De-)consolidatie	41	47	-59
Interest balanspositie		1	1
Mutatie verplichting inzake put-optie			-155
Mutatie verplichting inzake investeringen			-26
Mutatie kasstromen	-16	-49	228

Het bestaande belang van 8% van FrieslandCampina in AMC was voor de overname geclassificeerd als effecten, onderdeel van de financiële activa. De herrubricering van het 8% belang van effecten naar deelnemingen in dochterondernemingen komt niet tot uiting in het kasstroomoverzicht.

32 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 7 januari 2013 hebben FrieslandCampina en Mijwo Beheer B.V. overeenstemming bereikt over de overname van kaasspecialist Zijerveld en Veldhuyzen B.V. en haar verpakkingseenheid G. den Hollander Holding B.V. FrieslandCampina verwacht de transactie aan het einde van het eerste kwartaal 2013 te kunnen afronden, dit is echter nog afhankelijk van bepaalde contractuele en overige voorwaarden, zoals goedkeuring door mededingingsautoriteiten.

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen ¹

Nederland

DMV-Fonterra Excipients B.V., Foxhol
 Friesland Brands B.V., Leeuwarden
 FrieslandCampina Cheese & Butter B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Consumer Products Europe B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Consumer Products International B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Creamy Creation B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Nutrifeed B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina DMV B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Domo B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina International Holding B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Kievit B.V., Meppel
 FrieslandCampina Nederland B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Nederland Holding B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Riedel B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Vales B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Werknemers B.V., Amersfoort
 Kaashandel Culemborg B.V., Hardinxveld-Giessendam

België

FrieslandCampina Belgium N.V., Aalter
 FrieslandCampina Belgium Cheese N.V., Aalter
 FrieslandCampina Cheese N.V., Aalter
 FrieslandCampina Professional N.V., Lummen
 FrieslandCampina Finance N.V., Lummen
 FrieslandCampina C.V., Weelde (99,84%)
 IDB Belgium N.V., Genk (99,89%)

Duitsland

CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs - GmbH, Heilbronn (89,56%) ²
 DMV-Fonterra Excipients GmbH & Co. KG, Goch (50%) ³
 FrieslandCampina Cheese GmbH, Essen
 FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn (94,9%)
 FrieslandCampina Professional GmbH, Keulen
 Sahnemolkerei Hubert Wiesehoff GmbH, Schöppingen (49%) ³
 Satro GmbH, Lippstadt
 DMV-Fonterra Excipients Technology GmbH, Goch
 Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH, Keulen

Frankrijk

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

Griekenland

FrieslandCampina Hellas S.A., Athene

Groot-Brittannië

FrieslandCampina UK Ltd, Horsham

Hongarije

FrieslandCampina Hungária zRt, Debrecen (99,99%)

Oostenrijk

FrieslandCampina Austria GmbH, Stainach

Roemenië

Napolact S.A., Cluj-Napoca (91,43%)
 FrieslandCampina Romania S.A., Satu Mare (99,99%)
 Industrializarea Laptelui Mures S.A., Tirgu-Mures (90,27%)

Rusland

Campina OOO, Moskou

Spanje

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

China

FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong
 FrieslandCampina Trading (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai

Indonesië

PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (95%)
 PT Kievit Indonesia, Jakarta

Maleisië/Singapore

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

Filippijnen

Alaska Milk Corporation, Manilla (98,69%)

Saoedi-Arabië

Friesland Arabia Ltd., Jeddah

Thailand

FrieslandCampina Fresh (Thailand) Co Ltd, Bangkok
 FrieslandCampina (Thailand) PCL, Bangkok (99,71%)

Vietnam

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

Nigeria

FrieslandCampina WAMCO Nigeria Plc., Ikeja (54,58%)

USA

FrieslandCampina USA LP, Wilmington, State: Delaware

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen ⁴

Betagen Holding Ltd., Hongkong, China (50%)
 Coöperatieve Zuivelinvesteerdere U.A., Oudenhorn, Nederland (49%)
 CSK Food Enrichment B.V., Leeuwarden, Nederland (82,33%)
 FKS Frischkonzept Service GmbH, Viersen, Duitsland (49%)
 Great Ocean Ingredients Pty Limited, Allansford, Victoria, Australië (50%)
 Het Kaasmerk B.V., Leiden, Nederland (74,53%)
 Unifine Debic - Ingredientes de Pastelaria S.A., Lissabon, Portugal (50%)
 ATF Management Ltd., Bangkok, Thailand (49%)
 Dutch Cheese Masters S.A.S., Viroflay, Frankrijk (45%)

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

² FrieslandCampina heeft door middel van een overeenkomst recht op 100% van de resultaten van deze vennootschap.

³ In deze vennootschappen heeft FrieslandCampina een beleidsbepalende invloed.

⁴ In deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed.

Enkelvoudige balans

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

	Toelichting	2012	2011
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	2.198	1.955
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	1.225	1.226
Latente belastingvorderingen		9	1
Overige financiële activa	(9)	13	18
Vaste activa		3.445	3.200
Overige vorderingen	(4)	508	236
Overige financiële activa	(9)	5	13
Liquide middelen		82	
Viottende activa		595	249
Totaal activa		4.040	3.449
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal		370	370
Agioreserve		114	113
Perpetuele obligatielening		130	130
Ledenobligatieleningen		1.084	1.003
Reserve inzake kasstroomafdekkingen		-18	-10
Reserve valuta-omrekenverschillen		-43	-49
Ingehouden winst		758	591
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	(5)	2.395	2.148
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(6)	1.024	838
Latente belastingverplichtingen		3	
Overige financiële verplichtingen	(9)	44	27
Langlopende verplichtingen		1.071	865
Verplichtingen aan financiers	(8)	223	95
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		10	4
Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen	(7)	324	326
Overige financiële verplichtingen	(9)	17	11
Kortlopende verplichtingen		574	436
Totaal verplichtingen		1.645	1.301
Totaal passiva		4.040	3.449

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2012	2011
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	232	182
Overige resultaten, na belastingen	-24	-12
Winst boekjaar	208	170

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

1 Algemeen

Grondslagen en toelichting

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Daarbij is gebruik gemaakt van de faciliteit, die artikel 362 lid 8, Titel 9 Boek 2 BW biedt, om in de enkelvoudige jaarrekening dezelfde grondslagen toe te passen als in de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen ten aanzien van de waardering van activa en passiva en voor de opstelling van de winst-en-verliesrekening wordt verwezen naar het op pagina 88 tot en met 99 opgenomen onderdeel van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Voor zover de posten opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening niet nader worden toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De waardering van de geconsolideerde deelnemingen geschiedt tegen nettovermogenswaarde.

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

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

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

2 Deelnemingen in dochterondernemingen

	2012	2011
Begin boekjaar	1.955	1.787
Kapitaalstortingen	1	
Resultaat lopend jaar	232	182
Resultaten direct verwerkt in het eigen vermogen	10	-15
Overige mutaties		1
Einde boekjaar	2.198	1.955

3 Leningen aan dochterondernemingen

	2012	2011
Begin boekjaar	1.226	551
Van/naar kortlopend		675
Aflossingen	-1	
Einde boekjaar	1.225	1.226

	2012			2011		
Aflossingsschema						
	2014 - 2017	Na 2017	Totaal aflossing	2013 - 2016	Na 2016	Totaal aflossing
Leningen aan dochterondernemingen	1.225		1.225	1	1.225	1.226

De verstrekte leningen dienen met name voor de financiering van dochterondernemingen. De gemiddelde rentevergoeding over de financiering van dochterondernemingen bedraagt in 2012 2,0% (2011: 3,2%).

4 Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben voor EUR 471 miljoen betrekking op verstrekte kredieten aan dochterondernemingen (2011: EUR 214 miljoen). Daarnaast is in de overige vorderingen een vordering opgenomen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A van EUR 37 miljoen (2011: EUR 22 miljoen). Over deze vorderingen wordt geen rentevergoeding berekend (gemiddelde rentevergoeding 2011: 2,1%).

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

Het aantal geplaatste aandelen bedraagt zowel begin als eind boekjaar 3.702.777 aandelen, op deze aandelen is EUR 370 miljoen gestort. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 1.000 miljoen, verdeeld in 10.000.000 aandelen van EUR 100 nominaal. De aandelen zijn in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Het eigen vermogen dat toerekenbaar is aan de aandeelhouders van de vennootschap en overige vermogensverschaffers en dat is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening, is gelijk aan het eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers dat is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Zie het mutatieoverzicht van het eigen vermogen op pagina 86 voor meer details over het eigen vermogen.

De reserve inzake kasstroomafdekkingen en de reserve valuta-omrekenverschillen zijn wettelijke reserves en derhalve niet uitkeerbaar. Bovendien is EUR 53 miljoen (2011: EUR 35 miljoen) van de reserve ingehouden winsten als wettelijke reserve deelneming aangemerkt, deze reserve kan als zodanig niet worden uitgekeerd.

6 Rentedragende verplichtingen

	2012	2011
Verplichtingen aan syndicaat kredietinstellingen	145	237
Verplichtingen aan institutionele beleggers	552	265
Leningen van gelieerde ondernemingen	290	290
Leningen van leden-melkveehouders	33	42
Overige rentedragende verplichtingen	4	4
	1.024	838

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

Lening	Valuta	Nominale rente percentage	Jaar van aflossing	Nominale waarde 2012	Boekwaarde 2012	Nominale waarde 2011	Boekwaarde 2011
Syndicaat	EUR	1,2	2015	150	145	245	237
Private Placement	USD		2013			87	89
Private Placement	USD/EUR	4,4	2017	110	110	74	74
Private Placement	USD	5,7	2020	100	100	102	102
Private Placement	USD	4,0	2022	61	61		
Private Placement	USD	4,2	2024	111	111		
Private Placement	USD	4,0	2027	171	170		
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	EUR	2,3	2014	290	290	290	290
Leden-melkveehouders	EUR	2,5	2014	33	33	42	42
Overige				4	4	4	4
				1.030	1.024	844	838

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

7 Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen

Over de kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen wordt geen rentevergoeding berekend.

8 Verplichtingen aan financiers

	2012	2011
Kortlopende deel van de langlopende rentedragende verplichtingen	144	40
Kortlopende rentedragende verplichtingen	72	53
Rekening courant banken	7	2
	223	95

9 Derivaten

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

Voor additionele informatie over de derivaten wordt verwezen naar toelichting 14 van de geconsolideerde jaarrekening.

10 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid conform Artikel 403, Titel 9 Boek 2 BW afgegeven voor uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van Friesland Brands B.V. en FrieslandCampina Nederland Holding B.V. en de Nederlandse dochterondernemingen van FrieslandCampina Nederland Holding B.V.

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

11 Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders

De bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders is gelijk aan de bezoldiging raad van commissarissen en executive board zoals genoemd in toelichting 29 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren er geen werknemers in dienst bij de vennootschap.

Amersfoort, 1 maart 2013

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

C.C. 't Hart, CEO
C.J.M. Gielen
P.J. Hilarides
R.A. Joosten
F. Rijna

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

P. Boer, voorzitter
J.H.G.M. Uijtewaai, vicevoorzitter
P.A.F.W. Elverding
S.H. Galema
L.W. Gunning
A.A.M. Huijben-Pijnenburg
J.P.C. Keijsers
F.A.M. Keurentjes
S.R.F. Ruiter
H. Scheffers
H. Stöcker
B. van der Veer
W.M. Wunnekink

Overige gegevens

Statutaire winstbestemmingsregeling

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

Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan aandeelhouder van de vennootschap

De executive board heeft, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, voorgesteld de winst van EUR 208 miljoen als volgt te verdelen: EUR 9 miljoen toe te voegen aan de reserve perpetuele obligatielening, EUR 41 miljoen toe te voegen aan de reserve ledenobligatieleningen en EUR 158 miljoen toe te voegen aan de ingehouden winst. Deze winstbestemming is al verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de informatie betreffende gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar toelichting 32 van de geconsolideerde jaarrekening 2012.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2012 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 2012, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht vermogensmutaties en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2012 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2012 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het inrichten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2012 en van het resultaat en de kasstromen over 2012 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2012 en van het resultaat over 2012 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

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

Amstelveen, 1 maart 2013

KPMG Accountants N.V.

E.H.W. Weusten RA





Wereldwijde speler in agro-food: bijdragen aan voedselzekerheid met een lokale focus

FrieslandCampina is een multinationale zuivelonderneming met een breed aanbod van zuivelproducten en prominente merken in meer dan 100 landen. Met 19.487 leden-melkveehouders in Nederland, Duitsland en België en 19.946 medewerkers in 28 landen draagt FrieslandCampina bij aan de dagelijkse beschikbaarheid van lekkere en gezonde voedingsmiddelen. Elke dag maken circa 1 miljard mensen gebruik van producten van FrieslandCampina of van voedingsmiddelen of medicijnen waar ingrediënten van FrieslandCampina in zijn verwerkt. FrieslandCampina realiseert wereldwijd een omzet van meer dan 10 miljard euro.

“Als moeder vind ik het zelf heel belangrijk om de meest kwaliteitsvolle producten aan mijn kind te geven, waaronder zuivelproducten die belangrijk zijn voor de groei en de ontwikkeling van de hersenen. Persoonlijk kijk ik dus steeds naar de kwaliteit, naar het merk en naar de traditie ervan. Omdat ik zelf ben opgegroeid met melk van Peak wil ik dat nu ook doorgeven aan mijn eigen kinderen.”

Osisanwa Adeola Joan - moeder in Nigeria



“Hoe slaagt Rainbow, een merk van zestig jaar oud, erin om relevant te blijven? Die vraag geeft ons een verantwoordelijkheid: om altijd kwaliteit te leveren, om de best mogelijke producten te leveren en om steeds weer te verbeteren. Dat is wat onze consumenten van ons verwachten: dat we hen als leidende zuivelproducent het beste te geven en voor hun gezondheid zorgen.”

Karan Mathur - Senior Brand Manager, FrieslandCampina



Overzichten

Meerjarenoverzicht

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2012	2011	2010	2009	2008
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	10.309	9.626	8.972	8.160	9.454
Bedrijfsresultaat ¹			428	347	276
Bedrijfsresultaat	482	403	434	258	248
Winst	274	216	285	182	135
Garantieprijs	33,87	36,94	32,39	26,40	35,89
Prestatietoeslag in euro's per 100 kilogram	1,42	1,10	1,23	0,59	0,48
Reservering ledenobligaties in euro's per 100 kilogram	0,95	0,73	0,73	0,35	0,29
Melkprijs in euro's per 100 kilogram (excl. btw, 4,41% vet, 3,47% eiwit)	36,24	38,77	34,35	27,34	36,66
Weidemelkpremie in euro's per 100 kilogram	0,32	0,03	0,04	0,04	0,02
Bijzondere toeslagen in euro's per 100 kilogram	0,12	0,12	0,13	0,11	0,10
Melkprijs + toeslagen in euro's per 100 kilogram	36,68	38,92	34,52	27,49	36,78
Balans					
Balanstotaal	6.838	5.739	5.299	4.770	4.930
Totaal eigen vermogen	2.514	2.264	2.071	1.749	1.480
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder van de vennootschap en overige vermogensverschaffers	2.395	2.148	1.961	1.652	1.395
Nettoschuld	685	699	776	842	1.494
Kasstroom					
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	842	508	444	786	351
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-702	-340	-239	-206	-214
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	194	176	210	206	219
Overige gegevens					
Totaal eigen vermogen als % balanstotaal	36,8	39,4	39,1	36,7	30,0
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	19.946	19.036	19.484	20.034	20.568
Totaal verwerkte melk (in miljoenen kg)	10.215	10.140	10.266	10.755	11.446
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	8.860	8.838	8.821	8.685	8.589

¹ Voor incidentele baten en lasten uit hoofde van fusiekosten en reorganisaties.

Melkpreisoverzicht

in euros per 100 kilo melk bij 4,41% vet en 3,47% eiwit, exclusief btw

	2012	2011
Vet	14,88	19,39
Eiwit	18,92	17,49
	33,80	36,88
Verrekening garantieprijs	0,07	0,06
Garantieprijs	33,87	36,94
Prestatietoeslag	1,42	1,10
Reservering ledenobligaties	0,95	0,73
Melkprijs	36,24	38,77
Weidemelkpremie ¹	0,32	0,03
Bijzondere toeslagen ²	0,12	0,12
Melkprijs + toeslagen	36,68	38,92

¹ Met ingang van 2012 ontvangen leden-melkveehouders die weidegang toepassen een weidemelkpremie van 0,50 euro per 100 kilo melk. Gemiddeld over alle FrieslandCampina ledenmelk is dit 0,32 euro per 100 kilo melk.

² Bijzondere toeslagen betreffen het totaal bedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van Campina melk van 1,20 euro, biologische melk van 8,60 euro en Landliebe melk van 1,00 euro per 100 kilo melk.

Raad van commissarissen

Piet (P.) Boer (1960)

Functie voorzitter raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V.,
voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming 31 december 2008
Nationaliteit Nederlands
Beroep melkveehouder
Overige functies lid raad van commissarissen
Alfa Top-Holding B.V., voorzitter Commissie Duurzame
Melkproductie van NZO

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

Functie vicevoorzitter raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V., vicevoorzitter bestuur
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming 31 december 2008
Nationaliteit Nederlands
Beroep melkveehouder
Overige functies vicevoorzitter raad van commissarissen
Rabobank Maas en Waal

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

Functie lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming 31 december 2008
Nationaliteit Nederlands
Overige functies vicevoorzitter raad van commissarissen
ING Groep N.V., voorzitter raad van commissarissen
Koninklijke BAM Groep nv, vicevoorzitter raad van commissarissen
SHV Holdings N.V., voorzitter raad van commissarissen Q-Park, lid
bestuur Stichting Instituut Gak

Sjoerd (S.H.) Galema (1962)

Functie lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming 14 december 2011
Nationaliteit Nederlands
Beroep melkveehouder
Overige functies voorzitter raad van commissarissen
Rabobank Sneek-Zuidwest Friesland, lid Raad van
Bezieling Millennium Netwerk Fryslân

Tex (L.W.) Gunning (1950)

Functie lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Benoeming 14 december 2011
Nationaliteit Nederlands
Overige functies lid raad van bestuur en executive committee
AkzoNobel N.V. verantwoordelijk voor Decorative Paints,
lid raad van commissarissen TNT Express

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

Functie lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming 15 december 2010
Nationaliteit Nederlands
Beroep melkveehoudster
Overige functies lid raad van commissarissen AB Brabant,
lid algemeen bestuur waterschap Brabantse Delta

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

Functie lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming 31 december 2008
Nationaliteit Nederlands
Beroep melkveehouder
Overige functies geen

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

Functie lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming 31 december 2008
Nationaliteit Nederlands
Beroep melkveehouder
Overige functies lid Provinciale Staten van Groningen,
lid Grondkamer Noord

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

Functie lid raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Benoeming 31 december 2008
Nationaliteit Nederlands
Beroep melkveehouder
Overige functies provinciaal bestuurder LTO-Noord,
provincie Noord-Holland

Henk (H.) Scheffers (1948)**Functie** lid raad van commissarissen

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Benoeming 31 december 2008**Nationaliteit** Nederlands**Overige functies** voorzitter raad van commissarissen

Aalberts Industries N.V., vicevoorzitter raad van commissarissen

Koninklijke BAM Groep nv, vicevoorzitter raad van commissarissen

Flint Holding N.V., voorzitter Investeringscommissie

NPM Capital N.V., bestuurslid van de Stichting

Administratiekantoor KAS BANK, lid raad van commissarissen

AON Nederland

Remuneratie- en benoemingscommissie

Peter Elverding, voorzitter

Piet Boer

Jan Uijtewaal

Auditcommissie

Henk Scheffers, voorzitter

Simon Ruiter

Ben van der Veer

Erwin Wunnekink

Hans (H.) Stöcker (1964)**Functie** lid raad van commissarissen

Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming 14 december 2011**Nationaliteit** Duits**Beroep** melkveehouder**Overige functies** voorzitter Landesvereinigung Milch NRW, voorzitter raad van commissarissen Milchverwertungsgesellschaft

NRW, lid Kreisstelle Oberberg der Landwirtschaftskammern NRW,

lid Landschaftsbeirat Oberbergischer Kreis, lid Aufsichtsrat

Raiffeisenenerzeugergenossenschaft Bergisch Land,

voorzitter vereniging 'Milch und Kultur Rheinland und Westfalen'

Ben (B.) van der Veer (1951)**Functie** lid raad van commissarissen

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Benoeming 1 oktober 2009**Nationaliteit** Nederlands**Overige functies** lid raad van commissarissen

Reed Elsevier N.V. en non-executive director

Reed Elsevier PLC, lid raad van commissarissen

AEGON N.V., lid raad van commissarissen TomTom N.V.,

lid raad van commissarissen Siemens Nederland N.V.

Erwin (W.M.) Wunnekink (1970)**Functie** lid raad van commissarissen

Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Benoeming 16 december 2009**Nationaliteit** Nederlands**Beroep** melkveehouder**Overige functies** geen

Executive board



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

Functie Chief Executive Officer

Benoeming 1 januari 2009

Nationaliteit Nederlands

Verantwoordelijk voor

Business group Consumer Products Europe (vanaf 1 januari 2013), Co-operative Affairs, Corporate Communication & Sustainability, Corporate Human Resources, General Counsel & Company Secretary Affairs, Corporate Public & Quality Affairs, Corporate Research & Development, Corporate Strategy

Nevenfuncties

Voorzitter bestuur Nederlandse Zuivelorganisatie NZO, Lid bestuur Productschap Zuivel, Boegbeeld Topsector Agri&Food, Lid dagelijks bestuur VNO-NCW



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

Functie Chief Financial Officer

Benoeming 1 januari 2009

Nationaliteit Nederlands

Verantwoordelijk voor

Corporate Finance & Reporting, Corporate ICT, Corporate Internal Audit, Corporate Risk Management, Corporate Procurement, Corporate Tax, Corporate Treasury, Mergers & Acquisitions



Roelof (R.A.) Joosten (1958)

Functie Chief Operating Officer

Benoeming 1 januari 2012

Nationaliteit Nederlands

Verantwoordelijk voor

Business group Ingredients, Corporate Supply Chain, Corporate Key Account Management



Freek (F.) Rijna (1955)

Functie Chief Operating Officer

Benoeming 1 januari 2009

Nationaliteit Nederlands

Verantwoordelijk voor

Business group Consumer Products Europe (tot en met 31 december 2012), Business group Consumer Products International (vanaf 1 januari 2013)



Piet (P.J.) Hilarides (1964)

Functie Chief Operating Officer

Benoeming 1 januari 2009

Nationaliteit Nederlands

Verantwoordelijk voor

Business group Cheese, Butter & Milkpowder, Milk Valorisation & Allocation

Op 16 januari 2013 is Kapil Garg overleden. Hij was sinds 1 augustus 2010 chief operating officer van de business group Consumer Products International.

Corporate staff

Executive Director

Gregory (G.J.) Sklikas

Gregory Sklikas is per 1 januari 2013 benoemd tot executive director van de business group Consumer Products Europe. Hij was tot deze datum managing director van FrieslandCampina Hellas.

Corporate staff

Thom (T.J.C.M.) Albers

Corporate Director Strategy

Werner (W.S.J.M.) Buck

Corporate Director Public & Quality Affairs

Jeroen (J.J.H.) Fey

Corporate Director Milk Valorisation & Allocation

Carel (C.) Gribnau a.i.

Corporate Director Internal Audit

Jan (J.C.) Hordijk

Corporate Director Customer & Trade Marketing

Hans (J.) van Hout

Corporate Director Tax

Johan (J.H.A.) Keerberg

Corporate Director Procurement

Heidi (H.) van der Kooij

Corporate Director General Counsel & Company Secretary Affairs

Emmo (E.M.) Meijer

Corporate Director Research & Development

Frank (F.A.C.) van Ooijen

Corporate Director Communication & Sustainability

Gerben (G.) Otter

Corporate Director ICT

Joost (J.A.T.M.) van de Rakt

Corporate Director Supply Chain

Franc (F.A.M.) Reefman

Corporate Director Category Development

Atze (A.K.) Schaap

Corporate Director Co-operative Affairs

Klaas (K.A.) Springer

Corporate Director Treasury

Marco (M.C.) van Veen

Corporate Director Finance & Reporting

Jaap (J.C.) de Vries

Corporate Director Human Resources

Peter (P.) Zink Secher

Corporate Director Mergers & Acquisitions

Europa

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

Azië en Oceanië

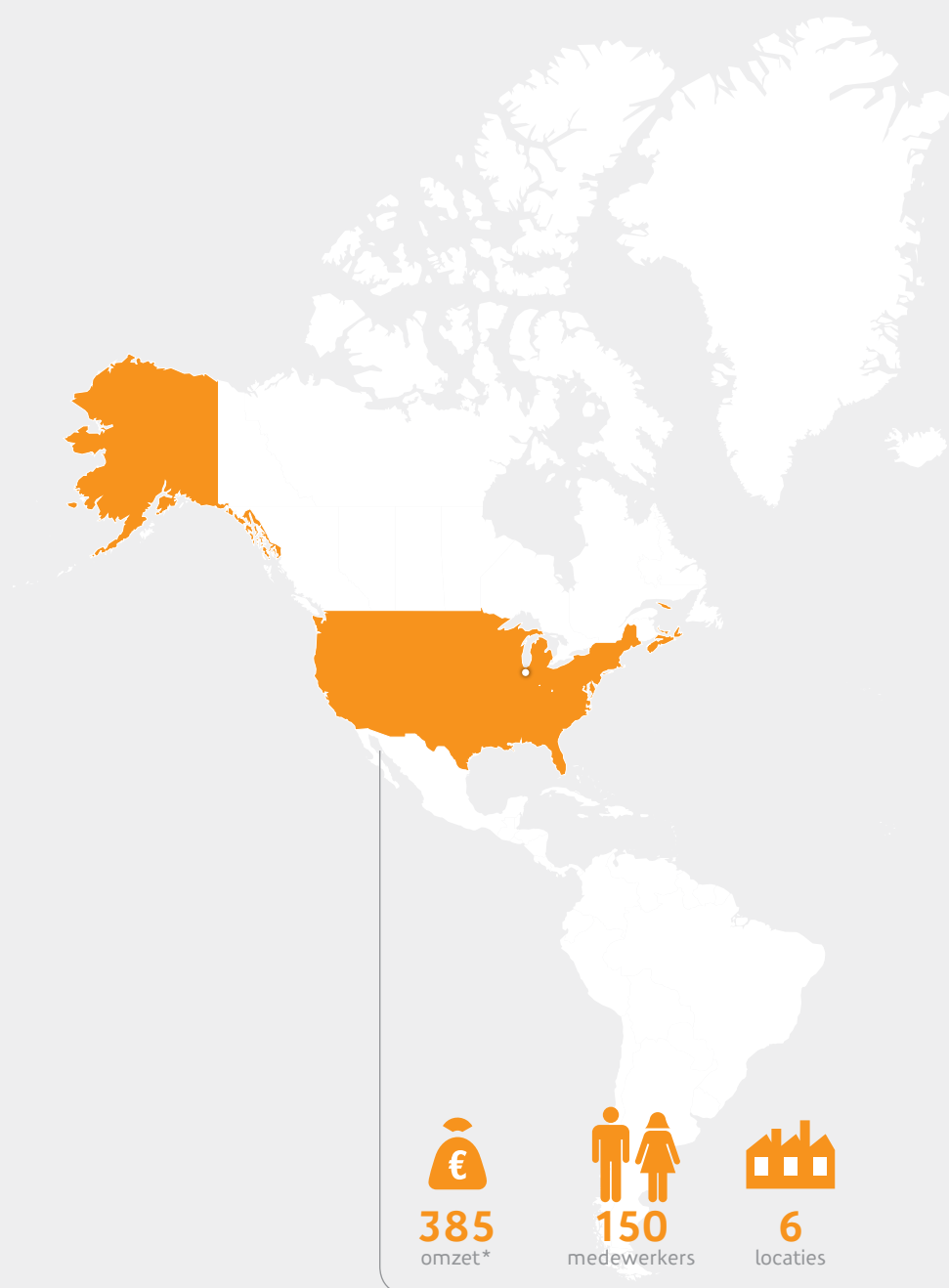
Indonesië
Maleisië
Singapore
Thailand
Vietnam
Filippijnen
China
Hong Kong
India
Japan
Nieuw-Zeeland

Afrika en het Midden-Oosten

Nigeria
Ghana
Verenigde Arabische Emiraten
Saoedi-Arabië

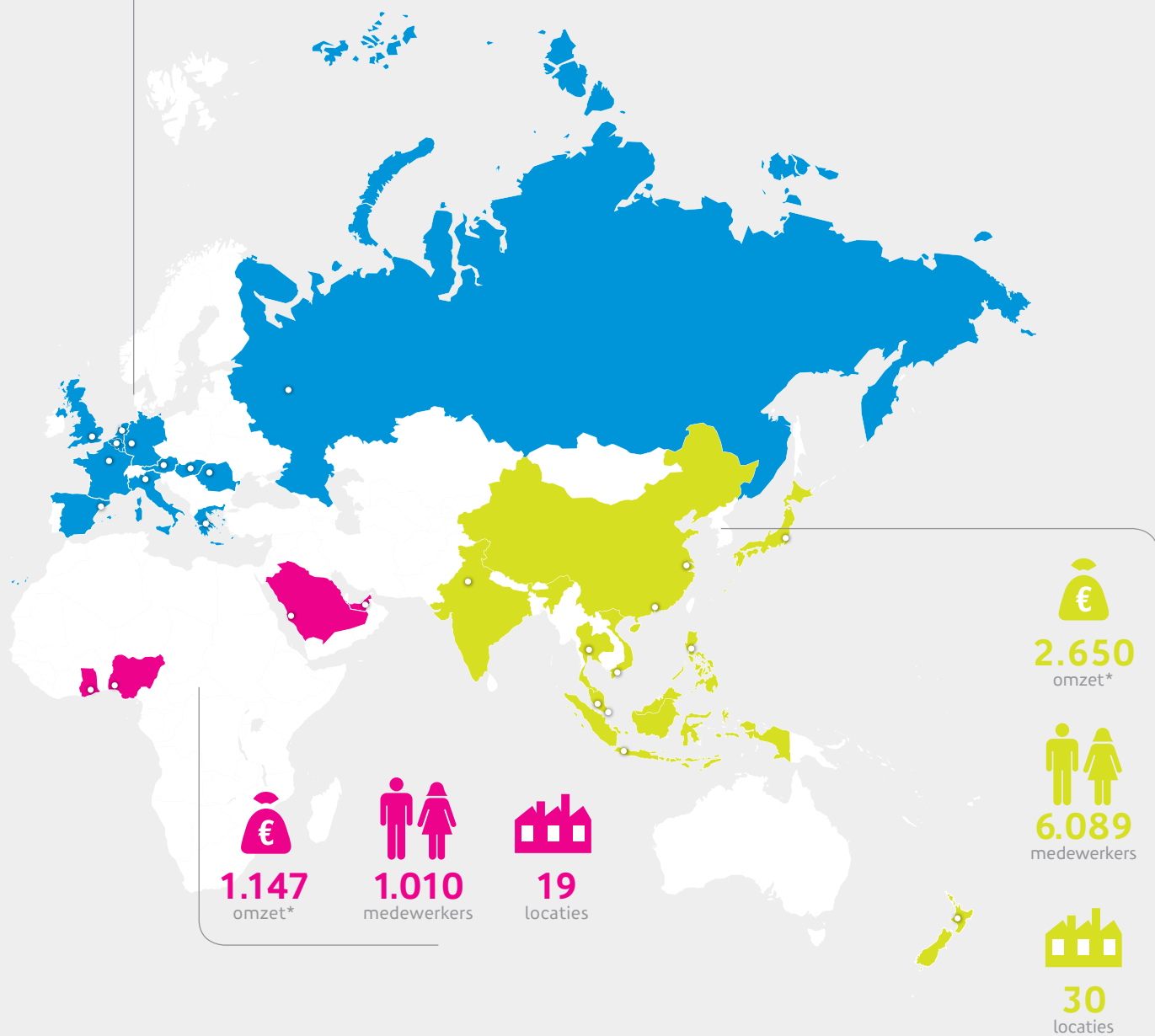
Noord- en Zuid-Amerika

Verenigde Staten



* in miljoenen euro's

 **6.127**
omzet*
  **12.697**
medewerkers
  **70**
locaties



FrieslandCampina Consumer Products Europe

FrieslandCampina Consumer Products Europe

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

Executive Director:
Gregory (G.J.) Sklikas

FrieslandCampina Sales & Marketing België

Schaessestraat 15
9070 Destelbergen
België
T +32 9 326 40 00

General Manager:
Chris (C.) Bolsius

FrieslandCampina Branded the Netherlands/Belgium

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

Managing Director:
Bas (S.G.) van den Berg

FrieslandCampina Professional

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

Managing Director:
Marco (M.G.) Bertacca

FrieslandCampina Germany

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

Managing Director:
Markus (M.) Brettschneider

FrieslandCampina UK

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

Managing Director:
Tracey (T.) Barney
(ad interim)

FrieslandCampina Hellas

18, Nik. Zekakou & K. Karamanli str.
15125 Marousi, Athene
Griekenland
T +30 210 61 66 400

Managing Director:
Kostas (K.G.) Maggioros

FrieslandCampina Retail Brands Europe

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

Managing Director:
Eric (E.) Schut

FrieslandCampina Hungary

Váci út 33
1134 Boedapest
Hongarije
T +36 1 802 7700

Managing Director:
Jack (J.) Castelein
(ad interim)

FrieslandCampina Romania

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

Managing Director:
Jan Willem (J.W.) Kivits

FrieslandCampina Russia

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

Managing Director:
Karl (C.G.F.) Buiks

FrieslandCampina Consumer Products International

FrieslandCampina Consumer Products International

FrieslandCampina AMEA Pte Ltd
#11-01 Centennial Tower
Singapore 039190
T +65 65808100

Chief Operating Officer:
Freek (F.) Rijna

Alaska Milk Corporation

6th Floor, Corinthian Plaza Building
121 Paseo de Roxas
Makati City 1226
Filippijnen
T +632 840 4500

Managing Director:
Fred (W.S.) Uytengsu

FrieslandCampina China

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

Managing Director:
Chooi Lee (C.L.) Saw

FrieslandCampina Hong Kong

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

General Manager:
Arnoud (A.) van den Berg

FrieslandCampina Indonesia

Jalan Raya Bogor Km 5
Jakarta 13760
Indonesië
T +62 21 841 0 945

Managing Director:
Marco (M.L.) Spits

FrieslandCampina Malaysia

Level 5, Quill 9, No 112, Jalan Semangat
46300 Petaling Jaya
Selangor Darul Ehsan Malaysia
Maleisië
T +603 7953 2600

Managing Director:
Rahul (R.) Colaco

FrieslandCampina Middle East

Palladium Tower, 8th Floor
Jumeirah Lake Towers
King Adbullah Street
Dubai
Verenigde Arabische Emiraten
T +971 4 4551800

Managing Director:
Maurits (E.M.) Klavert

FrieslandCampina Singapore

47, Scotts Road
Goldbell Towers
228233 Singapore
T +65 6419 8450

General Manager:
Eddie (B.L.) Koh

FrieslandCampina Thailand

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

Managing Director:
Chanin (C.) Archjananun

FrieslandCampina Vietnam

Floor 16-17 Bitexco
Financial Tower
2 Hai Trieu, District 1
Ho Chi Minh City
Vietnam
T +84 65 03754 422

Managing Director:
Mark (P.M.) Boot

FrieslandCampina WAMCO Nigeria

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

Managing Director:
Peter (P.) Eshikena

FrieslandCampina West Africa

Patrice Lumumba No. 11
Airport Residential Area
Accra
Ghana
T +233 2176 0433

Director Business Development
West Africa:
Marc (M.) Desenfans

FrieslandCampina Cheese, Butter & Milkpowder

FrieslandCampina Cheese, Butter & Milkpowder

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

Chief Operating Officer:
Piet (P.J.) Hilarides

FrieslandCampina Cheese Hellas

18, Nik. Zekakou & K. Karamanli str.
15125 Marousi, Athene
Griekenland
T +30 210 61 66 400

General Manager:
Kostas (K.G.) Maggioros

FrieslandCampina Butter

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

Managing Director:
Martien (M.M.G.M.) van den Hoven

FrieslandCampina Export

Frisaxstraat 4
8471 ZW Wolvega
Nederland
T +31 561 692102

General Manager:
Cees (C.H.M.) Ruygrok

FrieslandCampina Cheese

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

Managing Director:
Peter (P.S.) Weltevreden

Yoko Cheese

Bosdel 51
3600 Genk
België
T +32 89 363388

General Manager:
Luc (L.) Lamberigts

FrieslandCampina Cheese Specialties

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

Managing Director:
Jack (J.A.M.F.) Castelein

FrieslandCampina Cheese Germany

Hatzper Straße 30
45149 Essen
Duitsland
T +49 201 8712 746

General Manager:
Hans-Joachim (H.J.M.) Kolk
(ad interim)

FrieslandCampina Cheese France

Quartier Les Crillons Sénas
13560 Sénas
Frankrijk
T +33 490 572 929

General Manager:
Christophe (C.M.) Machet
(ad interim)

FrieslandCampina Cheese Spain

Roger de Lluria 50
Planta 4
8009 Barcelona
Spanje
T +34 932 413 434

General Manager:
Jose (J.) Alonso

FrieslandCampina Ingredients

FrieslandCampina Ingredients

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

Chief Operating Officer:
Roelof (R.A.) Joosten

FrieslandCampina Ingredients

#11-01 Centennial Tower
3 Temasuk Avenue
Singapore 039190
T +65 65808100

Regional Director:
Andries (A.I.) Smit

FrieslandCampina Ingredients

RM2903, West Tower of LG Twin Towers
B12 Jianguomenwai Avenue Chaoyang District
Beijing 100022
China
T +86 1065666099

Managing Director:
Leon (L.) Coolen

FrieslandCampina Domo

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
Nederland
T +31 33 713 3333

Managing Director:
Herman (H.W.A.) Ermens

FrieslandCampina Domo Americas

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

Regional Director:
Rudy (R.) Dieperink

FrieslandCampina DMV

NCB laan 80
5462 GE Veghel
Nederland
T +31 413 37 22 22

Managing Director:
Herman (H.J.) Sips

FrieslandCampina Kievit

Oliemolenweg 4a
7944 HX Meppel
Nederland
T +31 522 23 81 38

Managing Director:
Tine (M.A.K.) Snels

FrieslandCampina Kievit Indonesia

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

General Manager:
Andries (A.I.) Smit

FrieslandCampina Creamy Creation

Hoogeindsestraat 31
5447 PE Rijkevoort
Nederland
T +31 485 37 89 00

Managing Director:
Steven (S.D.) Alexander

FrieslandCampina Creamy Creation USA

24 Masse Place
NY 14020 Batavia
Verenigde Staten
T +1 585 3454290

Managing Director:
Barbara (B.F.J.) van Hoorn

FrieslandCampina Nutrifeed

Lage Landstraat 7
5462 GJ Veghel
Nederland
T +31 413 37 26 00

Managing Director:
Herman (H.J.) Sips
(ad interim)

Satro GmbH

Wiedenbrücker Str. 80
59555 Lippstadt
Duitsland
T +49 29416620

General Manager:
Arend (A.R.) Bouwer

DFE pharma

Klever Straße 187
47574 Goch
Duitsland
T +49 2823 9288770

Chief Executive Officer:
Jan (J.) Jongsma



FrieslandCampina 

Elke dag voorziet Royal FrieslandCampina circa 1 miljard consumenten verspreid over de wereld van voeding die rijk is aan waardevolle voedingsstoffen. Met een jaaromzet van 10,3 miljard euro behoort FrieslandCampina tot de vijf grootste zuivelondernemingen in de wereld.

FrieslandCampina levert consumentenproducten als zuivelranken, baby- & kindervoeding, kaas en desserts in een groot aantal Europese landen, in Azië en in Afrika. Ook worden producten geleverd aan professionele afnemers, waaronder room- en boterproducten aan bakkerijen en horecabedrijven. Daarnaast produceert FrieslandCampina ingrediënten en halffabricaten voor producenten van baby- & kindervoeding, de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische sector wereldwijd.

FrieslandCampina heeft vestigingen in 28 landen met in totaal 19.946 medewerkers. De producten van FrieslandCampina vinden hun weg naar meer dan 100 landen. Het centrale kantoor van de onderneming is gevestigd in Amersfoort. De activiteiten van FrieslandCampina zijn onderverdeeld in vier marktgeoriënteerde business groups: Consumer Products Europe; Consumer Products International; Cheese, Butter & Milkpowder en Ingredients. De vennootschap is volledig in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., met 19.487 leden-melkveehouders in Nederland, Duitsland en België een van de grootste zuivelcoöperaties in de wereld.

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
T +31 33 713 3333

www.frieslandcampina.com