

Jaarverslag 2007

Koninklijke Friesland Foods N.V.

 **frieslandfoods**

0656496



Profiel Friesland Foods

Friesland Foods heeft een traditie van meer dan 125 jaar, waarin zij zich heeft ontwikkeld tot een toonaangevende producent en leverancier van zuivelproducten, vruchten- dranken en ingrediënten. De onderneming beschikt over sterke markt- en merken- posities in West- en Centraal Europa, Zuidoost-Azië, West-Afrika en het Midden- Oosten. Wereldwijd telt Friesland Foods 14.600 medewerkers. In 2007 bedroeg de omzet 5,1 miljard euro.

Friesland Foods brengt een rijk gevarieerd assortiment voedingsrijke, smakelijke en gezonde voedingsproducten onder bekende,

vertrouwde merken. Smaak, gezondheid, gemak, betrouwbaarheid en vitaliteit voor de consument staan daarbij centraal. In de professionele markt is Friesland Foods een belangrijke leverancier van zuivelproducten aan bakkerijen, horecabedrijven en fastfood- ketens. Daarnaast is Friesland Foods co-innovator en leverancier van hoog- waardige ingrediënten aan producenten van voedingsmiddelen en pharmaceutica.

Friesland Foods heeft een coöperatieve basis: de leden-melkveehouders zijn de eigenaren en de leveranciers. Dat verzekert toewijding én kwaliteit in de productieketen.

Friesland Foods heeft, net als in 2006, de rapportage over het boekjaar 2007 gesplitst in een Jaaroverzicht 2007 en Jaarverslag 2007. Het Jaaroverzicht 2007 is een verkorte weergave van het Jaarverslag 2007. Voor de volledige informatie verwijzen wij naar het Jaarverslag.

Het Jaaroverzicht bevat onder meer informatie over de structuur, de missie, visie en strategie, het verslag van de raad van commissarissen, het verslag van de concerndirectie, de verkorte jaarrekening, informatie over certificaten van aandelen B, een verkort jaarverslag van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A., een overzicht van vestigingen en merken en productintroductions.

Het Jaarverslag bevat alle informatie die wettelijk verplicht is. De gegevens zijn door een externe accountant gecontroleerd. Aanvullende informatie ten opzichte van het Jaaroverzicht betreft met name corporate governance, risicomanagement en de volledige jaarrekening.

De jaarverslagen van Koninklijke Friesland Foods N.V. en Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. zijn te vinden op de website www.frieslandfoods.com en verkrijgbaar bij de afdeling Corporate Communication van Friesland Foods. De jaarverslagen worden gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel in Meppel.

07 - 03 - 2008

Inhoud

Algemeen

Woord vooraf	3
Friesland Foods in een oogopslag	4
Kerncijfers	4
Grafieken	4
Organisatie	6
Structuur	7
Missie, visie en strategie	8

Raad van commissarissen

Samenstelling raad van commissarissen	10
Verslag raad van commissarissen	11

Concerndirectie

Samenstelling concerndirectie	13
Verslag concerndirectie	14

Risicomanagement

22

Corporate governance

24

Jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	27
Geconsolideerde balans	28
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	29
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties	30
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	32
Belangrijkste dochterondernemingen	57
Vennootschappelijke balans	58
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	58
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	59

Overige gegevens

Accountantsverklaring	61
Statutaire winstbestemmingsregeling	62
Verslag geadministreerde aandelen B	63
Verslag Stichting toezicht certificaten Friesland Foods	64
Meerjarenoverzichten	65

Woord vooraf

Geachte leden,

Het jaar 2007 was uitzonderlijk en turbulent. De toenemende vraag naar zuivelproducten in vooral de groei-economieën en het enigszins achterblijvende aanbod van melk in een aantal regio's in de wereld hebben tot een bijzondere dynamiek in de zuivelmarkt geleid. Er was voor het eerst sprake van een tekort aan melk. Maar mede dankzij de inzet van onze medewerkers is Friesland Foods er goed in geslaagd op de veranderingen in te spelen. Dit heeft geresulteerd in een duidelijke groei van de omzet en een goed resultaat. En dat is precies wat we ook met onze lange termijnvisie Visie 2015 nastreven; een gezonde en groeiende onderneming die de leden-melkveehouders en medewerkers perspectief biedt.

Omzet- en resultaatgroei

De netto-omzet is met 8,5 procent gestegen tot 5,1 miljard euro. De nettowinst steeg met 35 procent tot 172 miljoen euro. Deels is deze winststijging veroorzaakt door eenmalige baten, maar er zijn ook operationele resultaatverbeteringen gerealiseerd. Na de sterke toename van de wereldmarktprijzen voor melkpoeder en boter konden in de loop van de tweede helft van het jaar ook geleidelijk de verkoopprijzen van dagverse en langhoudbare zuivel en kaas in West-Europa worden verhoogd, wanneer de contracten dat toelieten. Vooral in Azië en Afrika, maar ook in een aantal industriële en professionele productsegmenten, konden de gestegen melkprijzen en grondstofkosten nog onvoldoende in de verkoopprijzen worden doorberekend. Dit heeft geresulteerd in een druk op de marges in het vierde kwartaal van 2007. In totaliteit heeft Friesland Foods opnieuw de winst-marge verbeterd met een bedrijfsresultaat van 5,9 procent van de netto-omzet (2006: 5,5 procent).

Visie 2015

Friesland Foods heeft in 2007 verdere invulling gegeven aan haar lange termijnvisie: Visie 2015. Visie 2015 is gericht op duurzame waardecreatie voor de leden-melkveehouders. Groei staat hierin centraal. Friesland Foods beschikt over een goede uitgangspositie voor verdere groei en winstverbetering op de middellange en lange termijn. Dit is te danken aan de grote spreiding van activiteiten over verschillende

productcategorieën en landen en door goede marktposities in landen in Azië, het Midden-Oosten en Afrika, waar sprake is van een sterke groei van de economie, bevolking en consumptie. Friesland Foods houdt voor de middellange en lange termijn rekening met een toename van de ledenmelk van 20 à 30 procent. Friesland Foods garandeert de afname én afzet van de melk van leden-melkveehouders. Deze melk zal onder meer worden ingezet om te kunnen voldoen aan de groeiende vraag naar melk in de buitenlandse vestigingen van Friesland Foods. Op basis van uitgangspunten van Visie 2015 is in 2007 het Middellange Termijnplan 2008 - 2010 ontwikkeld.

Mogelijk kunnen we de doelstellingen uit Visie 2015 nog sneller realiseren. In dat kader voeren Friesland Foods en Campina verkennende gesprekken over een fusie. In september 2007 hebben de eerste informele gesprekken tussen de wederzijdse bestuurs- en directievoorzitters plaatsgevonden. De inzichten kwamen overeen en op basis daarvan tekenden we in december 2007 een intentieverklaring en konden we de verkennende gesprekken aankondigen. Friesland Foods en Campina verwachten met een fusie hun internationale positie te kunnen verstevigen en verder te kunnen groeien. Versterking en groei van de onderneming zijn in het belang van leden-melkveehouders, medewerkers, klanten en consumenten. De verwachting is dat in april 2008 een concept-fusieovereenkomst besproken zal kunnen worden met de leden en de ondernemingsraad. In mei vindt dan besluitvorming plaats. Vervolgens zal het fusieproces dan, na verkregen goedkeuring door medededingingsautoriteiten, eind 2008 afgerond kunnen worden.

Structuur

De huidige en verwachte ontwikkelingen in de zuivelmarkt hebben het inzicht gegeven dat de bestaande structuur en melkprijssystematiek van Friesland Foods kunnen leiden tot een ongewenste onevenwichtigheid in de melkprijzen en de verdeling van het resultaat van de onderneming over de melk en het kapitaal. Directie en bestuur hebben samen met de regioraden een voorstel ontwikkeld om zowel de melkprijssystematiek als de aandelenstructuur en het dividendbeleid aan te passen. In april 2008 wordt dit met de leden van de coöperatie besproken.

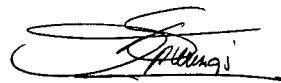
Uitdaging

Ook voor mij persoonlijk was 2007 een uitzonderlijk en turbulent jaar. Na het onverwachte uitvallen van onze voorzitter van de directie Luc Dahlhaus, heb ik samen met mijn collega's leiding mogen geven aan deze mooie onderneming. In deze boeiende periode is dat met recht een uitdaging. En die uitdaging gaat verder dan het realiseren van alleen maar bedrijfseconomische doelstellingen. Melk is één van de belangrijkste voedingsbronnen in de wereld. In Nederland beseffen we dat lang niet altijd, we zijn er immers allemaal als vanzelfsprekend mee opgegroeid. Door mijn lange ervaring in verschillende landen in de wereld is voor mij duidelijk geworden hoe bijzonder én belangrijk melk is voor de ontwikkeling en groei van kinderen, en ook voor volwassenen. Daar ligt ook de uitdaging voor ons in de toekomst: één miljard mensen in de wereld voorzien van onze zuivelproducten, zowel de armsten als de welgestelden. Wij zijn hiervoor als bedrijf fantastisch gepositioneerd. We hebben de melk, de potentiële consumenten, de kennis, de mensen en de merken om een mooie brug te bouwen tussen 'West en Oost'. Die vormt de basis voor het succes van onze onderneming.

Opvolging

Inmiddels is Cees 't Hart met ingang van 1 mei 2008 benoemd als de nieuwe voorzitter van de concerndirectie. Wij wensen hem veel succes in het verder uitbouwen van de onderneming en het realiseren van onze missie: waardecreatie voor onze eigenaren, de leden-melkveehouders, op zowel lange als korte termijn door het ontplooiën van winstgevendende internationale zuivel (gerelateerde) activiteiten.

Theo Spierings
waarnemend voorzitter concerndirectie



Meppel, 28 februari 2008

07-03-2008

Friesland Foods in een oogopslag

Kerncijfers

Goede prestaties

- Nettowinst stijgt met 35 procent naar 172 miljoen euro, mede door eenmalige baten
- Melkprijs stijgt met 20 procent naar 37,07 ¹ euro per 100 kg melk
- Stijging nettowinst vooral in kaas, melkpoeders en ingrediënten
- Marge-ontwikkeling dagverse zuivelproducten in Nederland en roomproducten tegenvallend
- Volumegroei van 9 procent in Azië en Afrika, echter hoge grondstofkosten niet volledig kunnen doorberekenen

Netto-omzet stijgt

- Netto-omzet stijgt met 8,5 procent naar 5,1 miljard euro
- Netto-omzet stijgt in alle regio's en alle business groepen
- Kwaliteit van de omzet neemt verder toe

Sterke financiële positie

- Fractionele daling solvabiliteit naar 38,7 procent door hoger werkkapitaal
- Financieringsratio's verder verbeterd

Resultaten

In miljoenen euro's

	2007	2006
Netto-omzet	5.075	4.675
Bedrijfsresultaat	299	257
Nettowinst ²	172	128
Dividend	60	45

Balans

In miljoenen euro's

	2007	2006
Balanstotaal	2.990	2.651
Eigen vermogen ⁴	1.157	1.050
Nettoschuld ³	582	574

Verhoudingsgetallen

	2007	2006
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet	5,9	5,5
Nettowinst als % netto-omzet	3,4	2,7
Nettowinst als % gemiddeld eigen vermogen toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	18,7	15,4
Eigen vermogen als % balanstotaal	38,7	39,6

¹ Inschatting marktconforme melkprijs (inclusief BTW) voor jaarrekening 2007.

² De nettowinst is in de jaarrekening gedefinieerd als de winst toe te rekenen aan eigen aandeelhouders.

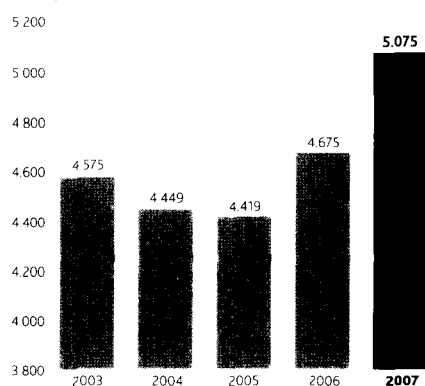
³ De nettoschuld betreft langlopende rentedragende schulden en schulden aan financiers minus liquide middelen.

⁴ Met eigen vermogen wordt in dit jaarverslag bedoeld het groepsvermogen zoals vermeld in de geconsolideerde balans.

⁵ De cijfers van 2003 zijn globaal aangepast aan IFRS.

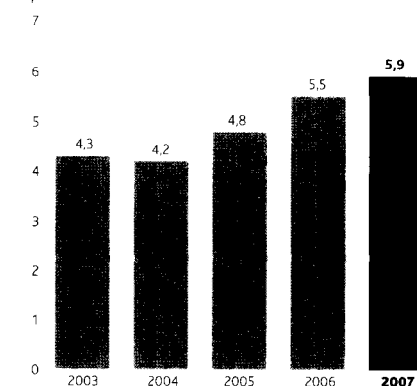
Netto-omzet

In miljoenen euro's



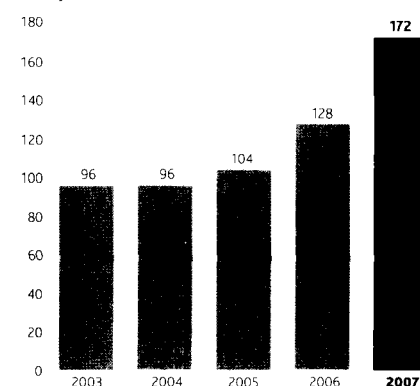
Bedrijfsresultaat in % netto-omzet ⁵

In procenten



Nettowinst ⁵

In miljoenen euro's



Kasstroom

- Ondanks de hogere nettowinst is de kasstroom uit operationele activiteiten afgenomen door een hoger werkkapitaal als gevolg van een toename en een hogere waarde van de voorraden
- Investerings betreffen met name de bouw van een tweede productielocatie in Vietnam (Hanam), de installatie van een tweede spreedroger in Salatiga in Indonesië en de uitbreiding van de kaasopslag in Workum

Dividend gestegen

- Totaal uit te keren dividend neemt met 35 procent toe
- Dividend A 0,36 euro per 100 kilo melk
- Dividend per certificaat van aandeel B 10,24 euro

Aantal werknemers neemt af

- Daling aantal werknemers met 730 (5 procent), met name door herstructureringen in Centraal-Europa

Kasstroom

In miljoenen euro's

	2007	2006
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	225	244
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	187	166
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	124	126

Per aandeel van EUR 46,00

In euro's

	2007	2006
Gewone winst per aandeel	15,63	12,92
Voorgesteld dividend over het boekjaar per aandeel A	2,62	2,39
Voorgesteld dividend over het boekjaar per aandeel B	10,24	6,81
Hoogste koers certificaten aandelen B	84,00	70,00
Laagste koers certificaten aandelen B	74,00	61,00
Koers certificaten aandelen B laatste beursdag	84,00	70,00

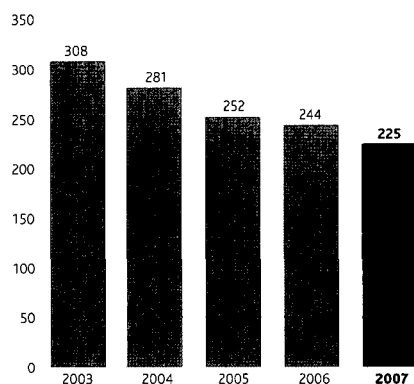
Personeel

Gemiddeld aantal fte's

	2007	2006
Werknemers	14.582	15.312

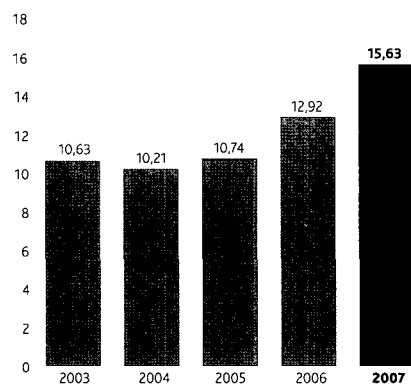
Operationele kasstroom

In miljoenen euro's



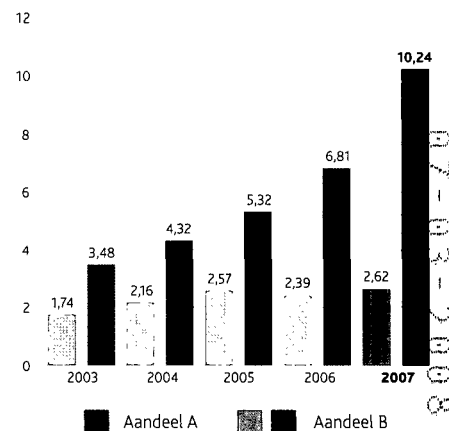
Nettowinst per aandeel ⁵

In miljoenen euro's



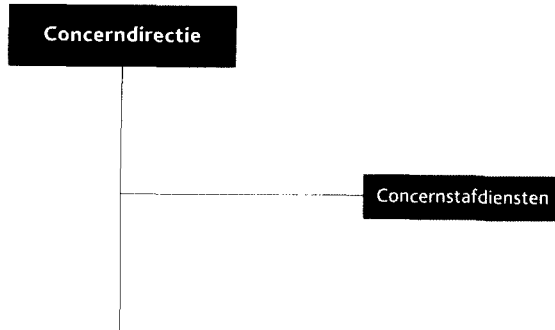
Dividend per aandeel A en B

In euro's

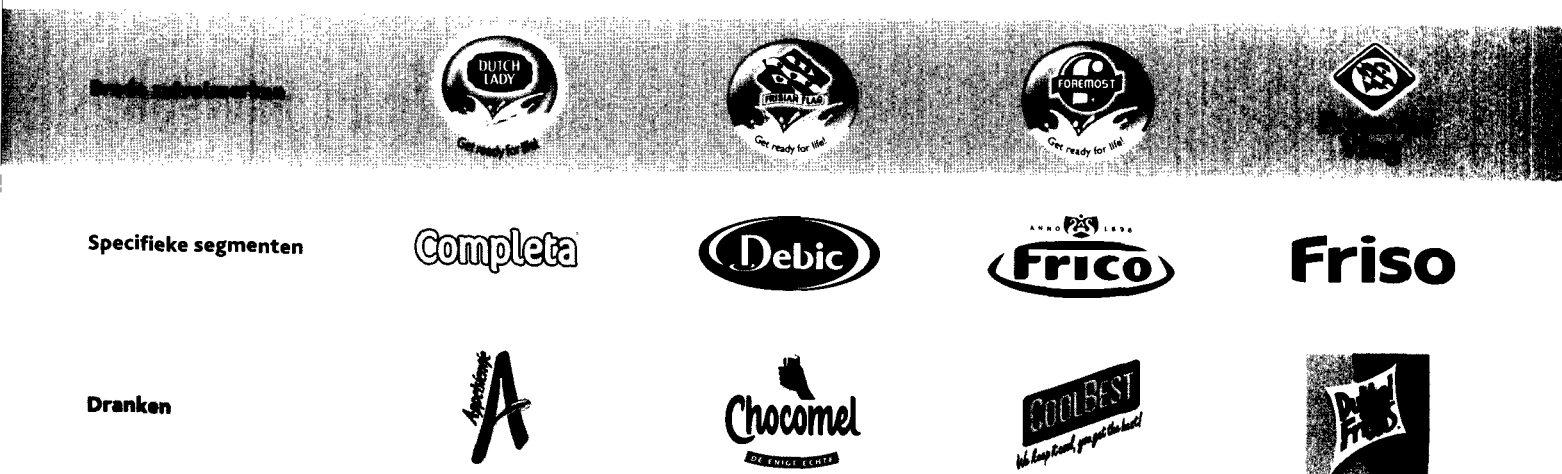


Organisatie

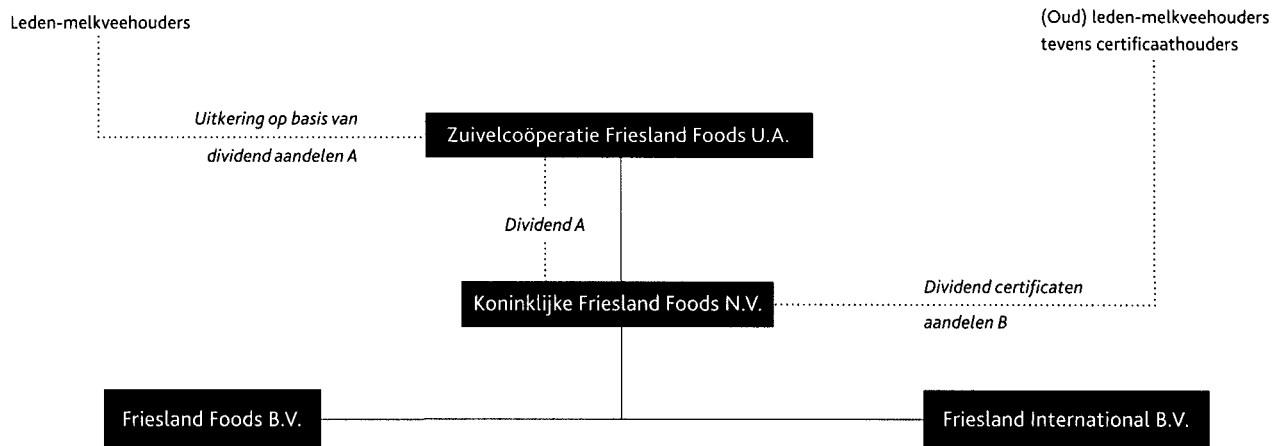
In lijn met de lange termijnvisie Visie 2015 heeft Friesland Foods in 2007 een begin gemaakt met de aanpassing van de organisatiestructuur. De organisatie is ingedeeld in vier business groepen: Classic Dairy, Industrial, Consumer Products Europe en Consumer Products International. In deze business groepen werken werkmaatschappijen samen die hetzelfde strategische doel en/of soort activiteiten hebben.



Hoofdmerken



Structuur



De aandelen van Koninklijke Friesland Foods N.V. zijn in handen van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. Een deel van deze aandelen is gecertificeerd aan leden-melkveehouders en bedrijfsbeëindigers van de coöperatie. Koninklijke Friesland Foods N.V. is houder van alle aandelen in het kapitaal van onder meer Friesland Foods B.V. en Friesland International B.V. In Friesland Foods B.V. zijn de activiteiten in Nederland ondergebracht. Friesland International B.V. omvat de buitenlandse activiteiten.

Friesland Foods verwerkt in totaal ongeveer 6,9 miljard kilogram melk per jaar. In Nederland nam Friesland Foods in 2007 5,3 miljard kilogram melk af van 9.417 melkveebedrijven die lid zijn van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. De geleverde melk moet voldoen aan de eisen die volgen uit het Friesland Foods

kwaliteitsborgingsysteem voor boerderijmelk: Qarant. Hiermee kan Friesland Foods waarborgen dat wordt voldaan aan de eisen van afnemers en consumenten voor wat betreft de kwaliteit van de melk en de wijze waarop de melk op de boerderij wordt geproduceerd. Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. heeft alleen in Nederland leden. De melk van deze leden wordt in productielocaties in Nederland, België en Duitsland verwerkt.

Friesland Foods betaalt de leden-melkveehouders voor de geleverde melk een marktconforme melkprijs. Een lid ontvangt voor de geleverde melk een prijs die is gebaseerd op de ontwikkeling van de melkprijs van vier concurrerende West-Europese zuivelondernemingen. Naast het melkgeld ontvangen de leden van de coöperatie dividend. Als Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. besluit het ontvangen dividend

op aandelen A niet te reserveren maar uit te keren, wordt dit over de leden verdeeld naar rato van de waarde van de in dat jaar geleverde melk. Leden en oud-leden die in het bezit zijn van certificaten van aandelen B ontvangen direct dividend naar rato van het door hen ingebrachte aandelenkapitaal.

In 2007 is in het kader van Visie 2015 de toetsing gestart van de huidige structuur. Hierbij wordt onderzocht hoe een evenwichtiger participatie van de leden in de opbrengst van de onderneming bewerkstelligd kan worden. Tevens wordt gekeken naar de melkprijssystematiek, de aandelenstructuur en het dividendbeleid. In 2008 zullen over aanpassingen in de structuur besluiten worden genomen. In het kader van deze discussie is de handel in certificaten van aandelen B eind 2007 (tijdelijk) stilgelegd.



NOYNOY



BONNET ROUGE



DOMO®



Missie, visie en strategie

Missie

Waardecreatie voor onze eigenaren, de leden-melkveehouders, op zowel lange als korte termijn door het ontplooiën van winstgevendende internationale zuivel- (gerelateerde) activiteiten.

Het ontwikkelen, produceren en vermarkten van een breed assortiment betrouwbare, natuurlijke en voedingsrijke zuivelproducten die bijdragen aan een gezond en vitaal leven.

Visie 2015

De zuivelwereld is continu in beweging. Om voortdurend op veranderingen in te kunnen blijven spelen en om perspectief te kunnen blijven bieden aan de leden-melkveehouders/ eigenaren en medewerkers, heeft Friesland Foods in 2006/2007 een lange termijnvisie ontwikkeld: Visie 2015. Groei staat hierin centraal.

De aanleiding voor deze visie zijn de aangekondigde wijzigingen in het Europese zuivelbeleid en de consequenties van een mogelijk WTO-akkoord. Die veranderingen zijn van wezenlijke invloed op de omstandigheden waarbinnen de onderneming, de coöperatie en de leden-melkveehouders van Friesland Foods opereren. De belangrijkste gevolgen voor de EU-landen zijn: afschaffing van exportsteun, vermindering van de interne steun en de importbescherming en de afschaffing van de melkquotering.

Friesland Foods verwacht dat de vraag naar zuivelproducten in de wereld harder zal stijgen dan het aanbod. Deze trend was in 2007 al duidelijk zichtbaar. Door de grote spreiding van activiteiten over verschillende productcategorieën en landen, en door de goede marktposities in landen met een sterke economische groei in Azië, het Midden-Oosten en Afrika, beschikt Friesland Foods over een goede uitgangspositie voor verdere groei en winstverbetering op de middellange en lange termijn.

Voor zowel Friesland Foods als de leden-melkveehouders hebben de veranderingen ingrijpende gevolgen. Door de afbouw van overheidssubsidies en de liberalisering van de markt valt de bodem onder de prijsvorming van zuivelproducten weg. Hierdoor zullen de opbrengstprijzen van zuivelproducten richting wereldmarktniveau bewegen en meer gaan fluctueren.

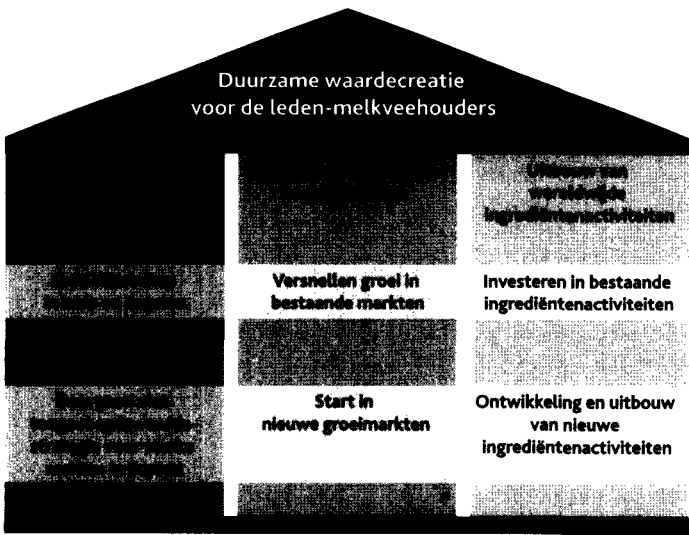
Het melkquotum voor melkveehouders zal, afhankelijk van de Europese besluitvorming, vrijwel zeker in 2015 verdwenen zijn. Friesland Foods houdt in de periode tot 2015 rekening met een toename van de ledenmelk van 20 à 30 procent. Friesland Foods garandeert de afname én afzet van de melk van leden-melkveehouders. Deze melk zal onder meer worden ingezet om te kunnen voldoen aan de groeiende vraag naar melk in de buitenlandse vestigingen van Friesland Foods.

Doelstellingen

Visie 2015 is gericht op duurzame waardecreatie voor de leden-melkveehouders.

De doelstellingen van Visie 2015 zijn:

- groei van de netto-omzet met gemiddeld 6 à 7 procent per jaar, over de periode 2006-2015;
- verdubbelen van de waarde voor de aandeelhouders;
- faciliteren van de toename van de ledenmelk van 20 à 30 procent;
- een nettowinst die structureel hoger is dan 3 procent van de netto-omzet;
- het in 2015 bereiken van één miljard consumenten met zuivelproducten.



Strategie

Om de doelstellingen te bereiken is een strategie ontwikkeld die op drie pijlers is gebaseerd. Deze pijlers zijn:

- I Uitbreiding en verdediging van kernactiviteiten kaas, dagverse en langhoudbare zuivel
 - II Uitbouw van activiteiten in groeiemarkten
 - III Uitbouw van wereldwijde ingrediëntenactiviteiten
- I De eerste pijler is het uitbreiden en verdedigen van de kernactiviteiten kaas, dagverse en langhoudbare zuivelproducten. Dit gebeurt enerzijds door het zo efficiënt mogelijk inrichten van processen en een verdere verlaging van de kosten, anderzijds door het ondersteunen van de sterke merken in Europa. Er zal geïnvesteerd worden in merkontwikkeling en innovatie.
- II De tweede pijler is het uitbouwen van de activiteiten in groeiemarkten, met name in Azië, Afrika, het Midden-Oosten en Griekenland. Dit zal vooral plaatsvinden door te groeien in die landen waar Friesland Foods nu al een positie heeft, maar ook door het ontwikkelen van activiteiten in nieuwe landen. Daarnaast worden de exportactiviteiten vanuit Nederland verder uitgebreid.
- III De derde pijler is de doelstelling om wereldwijd activiteiten in de ingrediëntenmarkt uit te breiden. Door de wereldwijd toenemende consumptie neemt het tekort aan melkgrondstoffen in diverse werelddelen (onder andere Azië en Afrika) toe. Met de ingrediëntenactiviteiten slaat Friesland Foods een brug tussen het melkaanbod van haar en de stijgende vraag in de rest van de wereld.

Middellange Termijnplan 2008-2010

Op basis van uitgangspunten van Visie 2015 is gedurende 2007 het Middellange Termijnplan 2008 – 2010 ontwikkeld. In het Middellange Termijnplan zijn voor elke business groep de doelstellingen en activiteiten aangegeven. De activiteiten van de werkmaatschappijen binnen een business groep zijn meer dan ooit op elkaar afgestemd. Dit moet de samenwerking bevorderen en daarmee een versnelling geven

in de realisatie van de doelstellingen van Friesland Foods.

De business groep Classic Dairy richt zich op het in nauwe samenwerking met klanten creëren van toegevoegde waarde, gebaseerd op kostleiderschap. Het gaat om kaas, boter, melkpoeder en dagverse zuivelproducten. Onder deze business groep vallen de meeste melkverwerkende activiteiten in Nederland.

De business groep Industrial zal zich in de periode tot 2010 vooral toelleggen op het creëren van waarde door het verwerken van meer melk van de Nederlandse leden-melkveehouders. Zowel productinnovatie als technologische vernieuwingen zijn belangrijk om de groei-doelstellingen te realiseren. Focus ligt op de toegevoegde waarde-producten en wereldwijde expansie van de ingrediëntenactiviteiten. Om de ambitieuze groei-doelstellingen te realiseren zal Friesland Foods de productiecapaciteit de komende jaren geleidelijk uitbreiden, zowel in Nederland als in de groeiemarkten.

De business groep Consumer Products Europe richt zich op winstgevende groei van de merkproducten zoals Chocomel, Fristi, Friesche Vlag (koffieverrijkers), Appelsientje, CoolBest, DubbelFrisss, Milli, Pöttyös en Completa. Met NoyNoy in Griekenland wordt een versnelling van de omzetgroei nagestreefd.

De business groep Consumer Products International richt zich op de groei van de productie en verkoop van voedingsrijke producten op basis van zuivel aan consumenten van alle leeftijden en binnen verschillende sociaal economische groepen. Realisatie van omzetgroei is essentieel. Verdere ontwikkeling van marktposities heeft in deze internationale markten prioriteit; op weg naar één miljard consumenten. Tijdelijke fluctuaties van marges als gevolg van wisselende grondstofprijzen worden daarbij geaccepteerd.

Ook de organisatie wordt verder aangepast aan de uitgangspunten en doelstellingen van Visie 2015. Eind 2007 zijn de dagverse activiteiten in Nederland ondergebracht in de nieuwe werkmaatschappij Friesland Foods Fresh, die onderdeel uitmaakt van de business groep Classic Dairy. De activiteiten van Friesland

Foods Consumer Products worden in stappen opgesplitst. De activiteiten in het Midden-Oosten en Hong Kong zullen in 2008 deel uitmaken van de business groep Consumer Products International. De activiteiten in Beilen worden onderdeel van Friesland Foods Domo. Eind 2008 moeten deze aanpassingen zijn gerealiseerd. In Maleisië is ten behoeve van de activiteiten van de merkproducten een Business Development Unit opgericht. Deze coördineert activiteiten op het gebied van marketing, innovatie en human resources voor de verschillende werkmaatschappijen binnen Consumer Products International en Consumer Products Europe. In de loop van 2008 zal ten behoeve van de business groepen Consumer Products Europe en Consumer Products International een nieuwe innovatie-infrastructuur worden ingevoerd. Deze structuur moet waarborgen dat investeringen in innovaties voldoende rendement gaan opleveren.

Voor het hoofdkantoor is voorzien dat er een corporate center wordt gevormd in de eerste helft van 2008. Dit corporate center zal bestaan uit de concerndirectie en een aantal concernstafdiensten die de concerndirectie ondersteunen. Voor Nederland, Duitsland en België is een aantal ondersteunende diensten vanaf februari 2008 ondergebracht in een shared services organisatie.

Om de groei-doelstellingen daadwerkelijk te realiseren zullen in de planperiode werving, selectie en de verdere ontwikkeling van medewerkers veel aandacht vragen. Dit geldt ook voor de bedrijfscultuur en gewenste identiteit van de onderneming, zowel concernbreed als per onderdeel.

De reclame- en promotiekosten zullen met de omzet meegroeien. Het verder ontwikkelen van hoofdmerken blijft een belangrijke prioriteit voor Friesland Foods.

Friesland Foods schenkt veel aandacht aan beheersing van de overheadkosten en het werkkapitaal. In 2008 wordt gewerkt aan het structureel verlagen hiervan. In 2009 en later moet dit leiden tot lagere kosten en een werkkapitaalontwikkeling die in verhouding is met de omzetgroei.

Samenstelling raad van commissarissen

Sybre S.U. Attema (1960)

Voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. en in die hoedanigheid tevens voorzitter raad van commissarissen van Koninklijke Friesland Foods N.V.

Voorzitter raad van commissarissen sinds december 2003, lid raad van commissarissen sinds 1997.

Herbenoembaar in 2008.

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: bestuurslid Nederlandse Zuivel Organisatie NZO, lid commissie Melkveehouderij Productschap Zuivel.

Piet Boer (1960)

Vice-voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. Vice-voorzitter raad van commissarissen sinds januari 2004, lid raad van commissarissen sinds 1999.

Aftredend in 2009.

Beroep: melkveehouder.

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

Rob ter Haar (1950)

Secretaris raad van commissarissen sinds januari 2004, lid raad van commissarissen sinds 2001.

Herbenoembaar in 2009.

Overige functies: voorzitter raad van commissarissen Parcom Ventures B.V., lid raad van commissarissen Unibail-Rodamco S.A., lid raad van commissarissen Maxeda B.V., lid raad van commissarissen B.V. Sperwer Holding.

Jentje de Boer (1962)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. Lid raad van commissarissen sinds 2004. Herbenoembaar in 2008.

Beroep: melkveehouder.

Walter J.A. Gerritsen (1971)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. Lid raad van commissarissen sinds 2005.

Herbenoembaar in 2009.

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: vice-voorzitter European Dairy Farmers Nederland, lid bestuur Rabobank Didam.

Jorrit Jorritsma (1954)

Secretaris bestuur Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. Lid raad van commissarissen sinds 1999. Aftredend in 2009.

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: voorzitter raad van commissarissen Rabobank 'De Stellingwerven', voorzitter Noordelijk Projectenfonds Noord Nederland.

Frans A.M. Keurentjes (1957)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. Lid raad van commissarissen sinds 2006. Herbenoembaar in 2010.

Beroep: melkveehouder.

Overige functies: lid raad van commissarissen Rabobank West-Groningen, lid Algemeen Bestuur Waterschap Noorderzijlvest, lid Grondkamer Noord, lid Provinciale Staten van Groningen.

Jan Peelen (1940)

Lid raad van commissarissen sinds 2000. Herbenoembaar in 2008.

Overige functies: lid raad van commissarissen Corporate Express N.V., lid raad van commissarissen Arcadis N.V., president-commissaris VVAA Groep B.V., lid raad van commissarissen Albron B.V., lid raad van toezicht Nationaal Regieorgaan Genomics.

Henk Scheffers (1948)

Lid raad van commissarissen sinds 2006.

Herbenoembaar in 2010.

Overige functies: lid investeringscommissie NPM Capital N.V., lid raad van commissarissen Wolters Kluwer N.V., voorzitter Audit Commissie Wolters Kluwer N.V., lid raad van commissarissen Aalberts Industries N.V., vice-voorzitter raad van commissarissen Flint Holding N.V.

Jan Cees P. Vogelaar (1962)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. Lid raad van commissarissen sinds 2002.

Herbenoembaar in 2010.

Beroep: melkveehouder/akkerbouwer/producent windenergie.

Overige functies: bestuurslid Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agroclusters ministerie Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, lid Adviesraad Animal Sciences Group Wageningen UR.

Dagelijks bestuur raad van commissarissen

Sybre Attema, voorzitter
Piet Boer
Rob ter Haar

Auditcommissie raad van commissarissen

Henk Scheffers, voorzitter
Jentje de Boer
Rob ter Haar
Jan Cees Vogelaar

Verslag raad van commissarissen

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 28 februari 2008 hebben de commissarissen en de conerndirecteuren de door de conerndirectie opgestelde jaarrekening 2007 ondertekend. De jaarrekening is door Deloitte Accountants B.V. gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien. De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring verleend aan het voorstel van de conerndirectie om uit de nettowinst van 172 miljoen euro, 112 miljoen euro in te houden en toe te voegen aan de algemene reserve en om als dividend in contanten 60 miljoen euro uit te keren. Dit is 2,62 euro per aandeel A van nominaal 46,00 euro en 10,24 euro per aandeel B van nominaal 46,00 euro. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft op 28 februari 2008 de jaarrekening over 2007 vastgesteld en heeft, conform artikel 21 lid 2 sub d van de statuten, decharge verleend aan de conerndirecteuren voor hun bestuur over het afgelopen boekjaar en, conform artikel 21 lid 2 sub e van de statuten, aan de commissarissen voor hun toezicht op de conerndirectie over het afgelopen boekjaar.

Aftreding en herbenoemingen

Jakob Draijer is per 19 december 2007 volgens rooster afgetreden als lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Friesland Foods N.V. De raad is Jakob Draijer bijzonder erkentelijk voor zijn bijdrage in de raad, waarvan hij sinds 1998 deel heeft uitgemaakt. Piet Boer en Jorrit Jorritsma waren eind 2007 volgens rooster aftredend en herbenoembaar. De raad heeft besloten hen te herbenoemen voor een nieuwe zittingsperiode van twee jaar. Deze nieuwe zittingsperiode eindigt na twee jaar, omdat beiden eind 2009 aftredend en niet herbenoembaar zijn als lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. Het rooster van aftreden van de raad van commissarissen is afgestemd op dat van het bestuur van de coöperatie.

Behandelde onderwerpen

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar zes maal vergaderd. In de vergaderingen van de raad van commissarissen zijn onder andere de volgende onderwerpen aan de orde geweest: de visie en strategie van Friesland Foods (Visie 2015) en de daaruit voortvloeiende herstructurerings, de verkennende gesprekken om te komen tot een fusie met Campina, het jaarverslag en de jaarrekening van de vennootschap evenals de controle hierop (inclusief overleg hierover met de externe accountant), de (opvolging van) de management letter, de financiële gang van zaken, het budget en het Middellange Termijnplan 2008-2010, (des)investeringen, de herziening van de structuur van pensioenregelingen, de bezoldiging van de conerndirecteuren, de interne taakverdeling van de conerndirectie en de herbenoeming van twee commissarissen.

De raad van commissarissen heeft buiten aanwezigheid van de conerndirectie het functioneren van de conerndirectie en dat van zijn individuele leden besproken. De raad van commissarissen heeft ook gesproken over zijn eigen functioneren en dat van de individuele leden. De raad heeft zich beraden over de opvolging van Luc Dahlhaus die per 1 mei 2007 om gezondheidsredenen is teruggetreden als voorzitter van de conerndirectie van Koninklijke Friesland Foods N.V. In januari 2008 heeft de raad van commissarissen Cees 't Hart (49) per 1 mei 2008 benoemd tot voorzitter van de conerndirectie van Friesland Foods. Ook de invulling van de vacature die is ontstaan door het vertrek van Robert van Ballegooijen, is door de raad besproken. Verder hebben de commissarissen zich beraden over de opvolging van Jakob Draijer. Begin 2007 heeft de raad een financiële training gevolgd. De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar aan twee werkmaatschappijen bedrijfsbezoeken afgelegd. Een delegatie uit de raad van commissarissen heeft enkele overlegvergaderingen van de centrale ondernemingsraad bijgewoond.

Het dagelijks bestuur van de raad, dat tevens fungeert als een gecombineerde remuneratiecommissie en selectie-benoemingscommissie, is in het verslagjaar zes keer bijeen geweest ter voorbereiding van besluitvorming door de raad van commissarissen over de volgende onderwerpen: de visie en strategie van Friesland Foods (Visie 2015) en de daaruit voortvloeiende herstructurerings, de verkennende gesprekken over een mogelijke fusie met Campina, de interne taakverdeling van de conerndirectie, de opvolging van Luc Dahlhaus, de invulling van de vacature die is ontstaan door het vertrek van Robert van Ballegooijen, de opvolging van Jakob Draijer, de herbenoeming van twee commissarissen en de bezoldiging van de conerndirecteuren. Verder heeft het dagelijks bestuur voortgangsgesprekken gevoerd met de individuele leden van de conerndirectie.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft in het verslagjaar vijf keer vergaderd ter voorbereiding van besluitvorming door de raad van commissarissen over de volgende onderwerpen: het jaarverslag en de jaarrekening van de vennootschap evenals de controle hierop (inclusief overleg hierover met de externe accountant), de (opvolging van de) management letter, de voortgang van de accountantscontrole, alsmede het door de accountant uitgevoerde klanttevredenheidsonderzoek. Verder heeft de auditcommissie gesproken over een intern risicobeheersings- en controlesysteem, de stand van zaken in het treasurybeleid, het convenant met de Nederlandse belastingdienst, de herziening van de structuur van pensioenregelingen en de naleving van regelgeving en gedragscodes. Er zijn in het afgelopen boekjaar geen transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van materiële betekenis ten aanzien van conerndirecteuren of commissarissen speelden (als bedoeld in het reglement van de raad van commissarissen). Alle externe commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de corporate governance code.

2008

Waardering

De raad van commissarissen spreekt zijn grote waardering uit voor de concerndirectie en het management van Friesland Foods die, onder leiding van waarnemend voorzitter Theo Spierings, op voortreffelijke wijze inhoud hebben gegeven aan de verdere ontwikkeling van Friesland Foods in een zeer turbulente periode. Een periode waarin de directie en het management zich hebben bezig gehouden met het aanpassen van de strategie en organisatie op basis van de lange termijnvisie Visie 2015, het ontwikkelen van het Middellange Termijnplan 2008–2010, het proactief inspelen op de grote veranderingen in de markt en het initiatief om met Campina verkennende fusiegesprekken aan te gaan.

Stuk voor stuk projecten die met grote voortvarendheid en daadkracht zijn aangepakt. Ook de medewerkers verdienen een compliment. Het steeds weer opnieuw inspelen op de veranderingen in de omgeving, van de organisatie, het aanleren van nieuwe werkmethoden en de steeds toenemende schaalgrootte en verantwoordelijkheden op het gebied van werkprocessen vraagt een grote mate van bereidheid tot veranderen. De commissarissen zijn zich bewust dat dit makkelijker gezegd is dan gedaan. Daarom een compliment aan alle medewerkers voor hun inspanningen gedurende het afgelopen jaar.

Meppel, 28 februari 2008

Raad van commissarissen

Samenstelling conserndirectie



Theo C.A. Spierings (1964)

Waarnemend voorzitter van de conserndirectie van Friesland Foods sinds 23 maart 2007. Lid van de conserndirectie als chief operating officer sinds 2005 en werkzaam bij Friesland Foods (en rechtsvoorgangers) sinds 1986.

Verantwoordelijk voor:

Business groep Classic Dairy
Business groep Industrial

en voor:

Company Secretary
Corporate Human Resources
Corporate Supply Chain

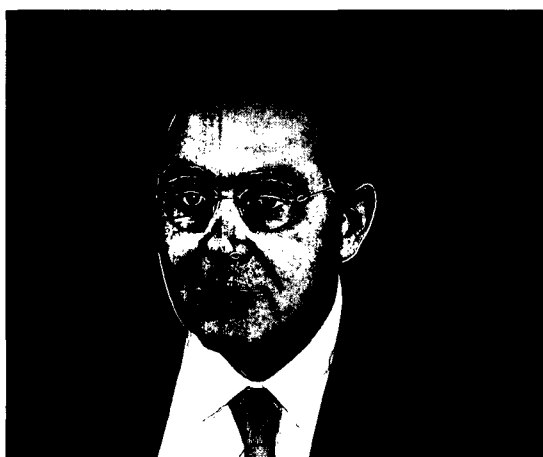


André A. Boudewijns (1955)

Werkzaam bij en lid van de conserndirectie als chief financial officer van Friesland Foods sinds 2005.

Verantwoordelijk voor:

Corporate Finance & Reporting
Corporate Information & Communication Technology
Corporate Legal Affairs
Corporate Public Affairs
Corporate Risk & Control
Corporate Strategy
Corporate Treasury



Johan G.M. Priem (1954)

Werkzaam bij en lid van de conserndirectie als chief operating officer van Friesland Foods (en rechtsvoorgangers) sinds 1997.

Verantwoordelijk voor:

Business groep Consumer Products Europe
Business groep Consumer Products International
Business Development Unit

en voor:

Coöperatieve Zaken
Corporate Research

07 - 03 - 2008

Verslag conserndirectie

Friesland Foods heeft in 2007 goed gepresteerd. De nettowinst is met 35 procent gestegen tot 172 miljoen euro (2006: 128 miljoen). De netto-omzet is ten opzichte van 2006 met 400 miljoen euro gestegen tot 5,1 miljard euro (8,5 procent). De toename van de omzet heeft plaatsgevonden in alle business groepen en in alle regio's. De stijging is vooral het gevolg van hogere verkoopprijzen. In Azië en Afrika was ook sprake van volumegroei. Wel zijn hier in het laatste kwartaal de marges onder druk komen te staan omdat de gestegen grondstofprijzen onvoldoende doorberekend konden worden in de verkoopprijzen. De toename van de winst is gerealiseerd in de business groepen Classic Dairy en Industrial.

De nettowinst is positief beïnvloed door een eenmalige bate als gevolg van de verkoop van Friso Kindervoeding in Nederland. Bovendien zijn de reorganisatiekosten lager uitgevallen dan vorig jaar. Het operationele resultaat is gering verbeterd.

Het jaar 2007 kenmerkte zich door een sterke stijging van de wereldmarktprijzen voor melk- en weipoeders en boter als gevolg van de wereldwijd toenemende vraag naar zuivelproducten en een enigszins achterblijvend aanbod van melk. In de loop van het jaar stegen ook de verkoopprijzen van andere productcategorieën als kaas, dagverse en langhoudbare zuivel in West-Europa. De wereldmarktprijzen voor poeders en boter daalden vanaf september.

In Centraal-Europa, Azië, Afrika, bij dagverse zuivel in Nederland en bij professionele roomproducten konden voorsnog de grondstofkosten onvoldoende in de verkoopprijzen worden doorberekend, wat een druk op de marges heeft gegeven. Bovendien hadden valutaontwikkelingen en het wegvallen van restituties een negatief effect op de omzet.

Deze laatste effecten zijn gecompenseerd door een verbetering van de volumes. De verkopen onder de hoofdmerken namen ten opzichte van 2006 toe met 12 procent.

Resultaat

Het bedrijfsresultaat is met 42 miljoen euro (16 procent) gestegen naar 299 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat als percentage van de netto-omzet (ROS) is gestegen van 5,5 procent naar 5,9 procent.

De post grond- en hulpstoffen en handelsgoederen is toegenomen tot 3,2 miljard euro. De toename met 335 miljoen euro (12 procent) is het gevolg van de hogere grondstofprijzen op de wereldmarkt en de hogere melkprijs in Nederland. In 2007 is 6,9 miljard kilo melk verwerkt waarvan 5,3 miljard kilo afkomstig is van Nederlandse leden-melkveehouders. Dit is hetzelfde als in 2006. Op basis van de geschatte ontwikkeling van de uitbetaalde melkprijzen van de indexondernemingen in 2007 is in de jaarrekening uitgegaan van een melkprijs van 37,07 euro per 100 kilogram melk (inclusief 5,374 procent BTW). Ten opzichte van de marktconforme melkprijs 2006 betekent dit, gecorrigeerd voor verschillen in vet- en eiwitgehalten van de melk, een stijging van 6,16 euro (inclusief BTW) per 100 kilogram melk (20 procent). Friesland Foods betaalde over 2006 een marktconforme melkprijs van 30,84 euro (inclusief BTW) per 100 kilogram melk bij 4,435 procent vet en 3,483 procent eiwit. Dit is 0,35 euro per 100 kilogram minder dan de in mei 2007 gepubliceerde voorlopige melkprijs van 31,19 euro per 100 kilogram melk. Uit het jaarverslag van een van de indexondernemingen is gebleken dat de uitgekeerde melkprijs niet volledig was gebaseerd op het in de markt gerealiseerde resultaat en dat er ook uit het vermogen is uitgekeerd. Het Melkgeldreglement van Friesland Foods bepaalt in dit geval dat de melkprijs hiervoor gecorrigeerd moet worden. De verrekening hiervan vindt plaats bij de nabetaling over 2007 in mei 2008.

De personeelskosten zijn gestegen met 2 procent naar 448 miljoen euro. Het aantal medewerkers nam met 730 af tot 14.582. In de business groep Consumer Products Europe verminderde het personeelsbestand met 743 personen als gevolg van herstructureringen. Bij de business groep Industrial nam het aantal

medewerkers toe met 71 personen.

De kosten voor reorganisaties bedragen 11 miljoen euro (2006: 24 miljoen). Dit betreft vooral de kosten voor de sluiting van de locatie in Groningen en de reorganisatie van de concernstafdiensten.

De belastinglasten zijn toegenomen met 2 miljoen euro naar 65 miljoen euro. De belastingdruk is met 3 procent gedaald naar 25 procent van de winst voor belasting. Dit is met name het gevolg van incidentele belastingbaten in 2007 en incidentele belastinglasten in 2006.

De nettowinst is als gevolg van bovengenoemde ontwikkelingen gestegen tot 172 miljoen euro.

De nettowinst als percentage van de netto-omzet is uitgekomen op 3,4 procent (2006: 2,7 procent). Hiermee is voor het eerst de doelstelling gerealiseerd om een nettowinst te behalen die hoger is dan 3 procent van de omzet.

Kasstroom

De netto kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt in 2007 225 miljoen euro (2006: 244 miljoen). Deze afname is met name veroorzaakt door een hoger werkkapitaal. De stijging van het werkkapitaal heeft voornamelijk plaatsgevonden bij de voorraden. De belangrijkste oorzaak hiervan is de sterke stijging van de grondstofprijzen gedurende het jaar. Deze stijging heeft vooral in het vierde kwartaal geresulteerd in een hogere waarde van de voorraden. Ook was er aan het eind van het jaar sprake van een geringe toename van het volume van de voorraden.

De investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa zijn met 21 miljoen euro toegenomen ten opzichte van 2006. Enkele belangrijke investeringsprojecten in 2007 waren de opslagcapaciteit voor kaas in Workum, de tweede sproeidroger in Salatiga (Indonesië) en de bouw van de tweede productielocatie in Vietnam (Hanam). Aan acquisities is in 2007 39 miljoen euro minder besteed dan in 2006 (2006: 42 miljoen).

Financiële positie

Het eigen vermogen is in 2007 gestegen met 10 procent. De solvabiliteit (eigen vermogen als percentage van het balanstotaal) is echter gedaald naar 38,7 procent (2006: 39,6 procent).

Dit is het gevolg van een stijging van het balanstotaal door een toename van het werkkapitaal. De nettoschuld is met 8 miljoen euro toegenomen tot 582 miljoen euro.

Aan de normen van financiers, uitgedrukt in de financiële kengetallen, wordt ruimschoots voldaan. Zo dient de ratio nettoschuld ten opzichte van het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen plus dividend deelnemingen en exclusief bijzondere baten en lasten niet meer te bedragen dan 3,5 : 1. Eind 2007 bedroeg deze ratio 1,4 : 1. Dit is gelijk aan 2006. Bovendien moet de ratio bedrijfsresultaat voor afschrijvingen plus dividend deelnemingen en exclusief bijzondere baten en lasten ten opzichte van de rente (rentedekking) ten minste 3,5 : 1 zijn. Ultimo 2007 bedroeg deze ratio 13,0 : 1 (2006: 12,8 : 1).

De financiering met vreemd vermogen van Friesland Foods is gespreid over meerdere groepen financiers (banken en investeerders), hetgeen de flexibiliteit van de onderneming ten goede komt. Naast banken in binnen- en buitenland, is een substantieel deel van de financiering ondergebracht bij zowel institutionele beleggers in de Verenigde Staten als bij particuliere beleggers in Europa. Het hoofdbestanddeel van de bankleningen wordt gevormd door een gesyndiceerde kredietfaciliteit met een omvang van 550 miljoen euro en een resterende looptijd tot maximaal drie jaar. Friesland Foods beschikt over een kredietfaciliteit tegen gunstige condities. Eind 2007 was 340 miljoen euro van de kredietfaciliteit benut.

Dividend gestegen

Het totaal uit te keren dividend op aandelen A en B is ten opzichte van 2006 met 35 procent gestegen. Per aandeel A bedraagt het dividend 2,62 euro (2006: 2,39 euro). Per (certificaat van) aandeel B bedraagt het dividend 10,24 euro (2006: 6,81 euro). Het op aandelen A uit te keren dividend heeft, evenals in 2006, het statutair vastgestelde maximum bereikt. Op basis van het uitgekeerde dividend A keert Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. aan de leden-melkveehouders 0,36 euro exclusief BTW per 100 kilo melk uit (2006: 0,33 euro exclusief BTW).

Op 2 maart 2007 is de agioreserve A van 62 miljoen euro omgezet in aandelenkapitaal A tegen de nominale koers van 46,00 euro per aandeel. Hierdoor is het aandelenkapitaal A toegenomen tot 330 miljoen euro. Het aantal aandelen A is gestegen van 5.840.363 naar 7.179.950. Het aandelenkapitaal B bedraagt 186 miljoen euro. De verhouding A : B bedraagt 64 : 36.

Verkennde gesprekken Friesland Foods en Campina over fusie

Friesland Foods en Campina hebben op 19 december 2007 aangekondigd te onderzoeken of en op welke wijze een fusie van beide coöperaties en zuivelondernemingen kan bijdragen aan een versnelde realisatie van hun doelstellingen. Friesland Foods en Campina verwachten door een fusie hun internationale positie aanzienlijk te kunnen verstevigen en vooral verder te groeien in Europa, Azië en Afrika. Versterking en groei van de onderneming zijn in het belang van de melkveehouders (die samen eigenaar zullen worden van Friesland Campina), afnemers, consumenten en medewerkers.

Sterkere en slagvaardiger onderneming

Wanneer de fusie wordt gerealiseerd, moet een toonaangevende zuivelonderneming in de wereld ontstaan. De spreiding over productgroepen, geografische markten, de sterke merken en de internationale schaalgrootte in onderzoek, productie, marketing en verkoop moeten Friesland Campina tot een slagvaardige onderneming maken. Een onderneming die efficiënter in zal kunnen spelen op de steeds sneller veranderende marktomstandigheden:

- verdergaande liberalisering/deregulering (EU/WTO);
- een sterk fluctuerende wereldmarkt voor zuivelproducten;
- de toenemende wereldwijde concurrentie;
- de wereldwijd groeiende consumptie van zuivelproducten.

In geval van een fusie verwachten beide ondernemingen hun strategie te kunnen versnellen door als één onderneming in te zetten op:

- het sterker groeien in merken en toegevoegde waarde-productconcepten;
- kostleiderschap door schaalgrootte in productie en grotere flexibiliteit

in melkverwerking in kaas en consumptiemelkproducten;

- verdere versterking van markt- en merkposities in opkomende markten;
- het wereldwijd verder versterken van de zuivelingrediëntenactiviteiten.

Belangrijke synergievoordelen worden verwacht in bijvoorbeeld inkoop, productie, logistiek, marketing, verkoop en overhead.

Uitgangspunt bij verdere verkenningen is dat de internationale onderneming Friesland Campina een duidelijke meerwaarde zal moeten creëren voor de leden-melkveehouders en de mogelijkheid geven zonder belemmeringen qua melkvolume mee te groeien met de nieuwe onderneming. Vertrekpunt is dat er een nieuwe coöperatie ontstaat, onder de naam Zuivelcoöperatie Friesland Campina waarin, op het moment van fusie, alle huidige leden van Friesland Foods en Campina op dezelfde wijze deelnemen en dezelfde rechten en plichten hebben, met stemrecht naar rato van de geleverde melk.

Proces

Raden van commissarissen, besturen, directies, de algemene vergadering van Friesland Foods en de ledenraad van Campina steunen de gesprekken. Besturen en directies hebben 17 december 2007 een intentieverklaring ondertekend. Op basis hiervan wordt een studie verricht naar strategie, synergie, zeggenschapstructuur, vermogensstructuur en melkgeldregelingen. Het is de bedoeling om in april 2008 een concept-fusieovereenkomst met de leden, de ondernemingsraad en de vakorganisaties te bespreken. Het streven is in mei 2008 de algemene vergadering van Friesland Foods en de ledenraad van Campina een fusieovereenkomst te laten goedkeuren. Na een fusieovereenkomst is instemming van de Europese Commissie en de Nederlandse Mededingingsautoriteit noodzakelijk. Verwacht wordt eind 2008 de mogelijke fusie af te ronden.

Ontwikkeling per regio

In Europa nam de netto-omzet in het verslagjaar met 8 procent toe tot 3,9 miljard euro. De toename is vooral gerealiseerd vanuit de in Nederland gevestigde activiteiten als gevolg van de hogere verkoopprijzen voor

zuivel. In Hongarije nam als gevolg van herstructureringen in 2006 en begin 2007 de omzet af.

Ondanks het verminderen van de exportrestituties op kaas, condensmelk en mager- en volmelkpoeder is het totale bedrijfsresultaat in Europa gestegen met 42 procent tot 230 miljoen euro. Als percentage van de netto-omzet is het bedrijfsresultaat gestegen tot 5,9 procent (2006: 4,5 procent).

In Azië is de netto-omzet met 12 procent gestegen naar 977 miljoen euro (2006: 873 miljoen). Het bedrijfsresultaat is gedaald met 14 procent naar 85 miljoen euro (2006: 99 miljoen). Dit is een gevolg van het niet volledig kunnen doorberekenen van de hoge grondstofprijzen in de verkoopprijzen en hogere reclame- en promotiekosten. Het bedrijfsresultaat in Azië als percentage van netto-omzet nam af van 11,3 procent naar 8,7 procent.

In de overige regio's nam de netto-omzet met 8 procent toe tot 338 miljoen euro (2006: 314 miljoen). De belangrijkste landen zijn Nigeria en Saoedi-Arabië. Het bedrijfsresultaat nam hier af met 15 procent tot 30 miljoen euro (2006: 36 miljoen). Ook hier was de belangrijkste oorzaak het niet volledig kunnen doorberekenen van de hoge grondstofprijzen. In de overige regio's nam het bedrijfsresultaat als percentage van de netto-omzet af van 11,5 naar 8,9 procent.

Ontwikkeling per business groep

Voor alle business groepen geldt dat 2007 een turbulent jaar was. De dynamiek heeft echter in iedere groep anders uitgewerkt. In alle markten streeft Friesland Foods er naar het bestaande marktaandeel te behouden of uit te breiden.

Classic Dairy

Onder de business groep Classic Dairy vallen de meeste melkverwerkende activiteiten in Nederland. Het gaat om Friesland Foods Cheese, Friesland Foods Butter en Friesland Foods Fresh. In het tweede kwartaal van 2007 was er een stijging van vooral de prijzen van melkpoeder en boter. Dit werd veroorzaakt door een toenemende vraag naar zuivelproducten en een achterblijvend aanbod. Deze situatie had tot gevolg dat er een verschuiving plaatsvond in de aanwending

van boerderijmelk. Om aan de hogere vraag naar boter en poeder te kunnen voldoen, werd de kaasproductie tijdelijk verlaagd. In de tweede helft van 2007 stegen ook de prijzen op de kaasmarkt. Dit leidde tot aanzienlijk hogere verkoopprijzen voor kaas. De grote vraag naar zuivel heeft zich vertaald in stijgende opbrengstprijzen.

Dit alles heeft geleid tot een stijging van de omzet met 5 procent voor de business groep Classic Dairy tot 1,6 miljard euro. De gunstige resultaten zijn vooral te danken aan de goede resultaten van Friesland Foods Cheese en Friesland Foods Butter. Voor deze werkmaatschappijen zijn in 2007 de negatieve bedrijfsresultaten van 2006 omgezet in positieve cijfers. Vooral voor de melkpoeder- en boteractiviteiten is dit opvallend. Voor de werkmaatschappij Friesland Foods Fresh (dagverse producten) viel het resultaat nog tegen. Hoewel in de loop van het jaar verschillende prijsstijgingen zijn doorgevoerd, liggen de marges nog onder het niveau van de andere productgroepen.

Friesland Foods Cheese

Het resultaat van Friesland Foods Cheese is in 2007 fors verbeterd ten opzichte van 2006. Er is sprake geweest van een duidelijke omzetgroei, waarvan het grootste deel te danken is aan hogere verkoopprijzen, onder andere van de voorverpakte kaas. Een gering deel van de omzetstijging komt door een hoger verkoopvolume. Friesland Foods Cheese heeft vooral in de tweede helft van 2007 kunnen profiteren van de gunstige marktomstandigheden, dit ondanks de hogere melkprijzen, de lage dollarkoers en de afschaffing van de Europese subsidies. Waar sprake was van langlopende contracten, konden de hogere melkprijzen niet direct worden doorberekend. Deze vertraging deed zich vooral in Nederland voor. Friesland Foods Cheese is in 2007 gestart met een nieuwe commerciële aanpak. Om beter aan te sluiten bij de belangrijkste afzetkanalen heeft de werkmaatschappij twee commerciële groepen opgericht: European Retail en International Markets. European Retail richt zich op de kaasverkoop aan Europese supermarkten in de Benelux, Duitsland en Frankrijk. International Markets richt zich met name op de verkoop van kaas

aan de resterende Europese landen en de rest van de wereld. De business unit Spanje maakt onderdeel uit van International Markets. De belangrijkste commerciële resultaten zijn in 2007 een sterke groei in voorverpakte producten en de groei van laag vet-kaasproducten. In 2007 heeft er een wereldwijde herintroductie plaatsgevonden van het Frico merk. Ook op de Canarische eilanden bleek de herintroductie van het merk Castillo de Holanda een succesformule. De locatie van Friesland Foods Cheese in Leerdam heeft in 2007 een aanzienlijke verandering ondergaan. Door verbouwingen is de locatie verdubbeld in oppervlakte, om tegemoet te komen aan de stijgende vraag naar voorverpakte producten. In verband hiermee zijn ook de activiteiten in het kleinverpakkingscentrum in Wolvega verder uitgebreid. Wekelijks verlaten daar ruim 3,5 miljoen consumentenverpakkingen het gebouw. In 2007 zijn de organisaties van Veredeling, Verpakking en Logistiek onder de directeur Operations gebracht zodat er doelgerichter en efficiënter kan worden gewerkt. De nadruk ligt op het verhogen van de efficiency en kwaliteit. World Class Operations Management (WCOM) wordt verder uitgerold binnen de gehele werkmaatschappij Friesland Foods Cheese.

In lijn met de eerder ingezette reorganisatie van de kaasactiviteiten is de opslag- en veredelingslocatie in Meppel in 2007 gesloten. De activiteiten zijn deels verplaatst naar andere kaasproductielocaties.

Friesland Foods Butter

Voor Friesland Foods Butter heeft volop geprofiteerd van de gunstige marktsituatie en de wereldwijd gestegen vraag naar zuivelproducten. De hogere verkoopprijzen en de verkoop van meer gefractioneerde producten hebben geleid tot de positieve ontwikkeling. De omzet is duidelijk gestegen, het resultaat is fors verbeterd. In de tweede helft van 2007 is er echter sprake geweest van een afname van de vraag als gevolg van de hoge prijzen voor boter en melkpoeder. De exportsubsidies van de EU voor zuivelproducten zijn in de eerste helft 2007 volledig afgebouwd. In de loop van het eerste half jaar zijn, zodra contracten daar de mogelijkheid toe boden, de verkoopprijzen van melkpoeder, wei en boter verhoogd. Aan het

einde van 2007 zijn de opbrengstprijzen voor boter en melkpoeder gedaald. Dit is voor een deel te wijten aan tijdelijke vraaguitval. Met name bij melkvet is de markt op zoek naar een nieuw evenwicht.

De doelstelling van Friesland Foods Butter is om door middel van innovatieve partnerships het beste in smaak naar boven te brengen. Gezondheid, gemak, smaak en functionele eigenschappen zijn voor nu en in de nabije toekomst de belangrijkste aandachtsggebieden. De innovaties binnen Friesland Foods Butter liggen voornamelijk in de ontwikkeling van nieuwe verpakkingen en het fractioneren van melkvetten.

Friesland Foods Fresh

In april 2007 heeft Friesland Foods succesvol weidemelk geïntroduceerd. Het gehele assortiment dagverse zuivel, zowel onder het merk Friesche Vlag als voor huismerken, is nu afkomstig van koeien die van het voorjaar tot in het najaar in de wei lopen. Met de introductie van weidemelk kon voor het eerst in jaren een prijsverhoging worden doorgevoerd. Ondanks de verdere doorvoering van in totaal drie prijsverhogingen gedurende 2007, blijft het resultaat van de dagverse zuivelproducten tegenvallend. Als gevolg van lopende contracten kon voor de meeste private-label producten pas eind 2007 een prijsverhoging worden doorgevoerd. De omzet is ten opzichte van 2006 gestegen. De verkoop, marketing- en productie-activiteiten zijn per 1 november 2007 ondergebracht in de nieuwe werkmaatschappij Friesland Foods Fresh, als onderdeel van de business groep Classic Dairy. In 2007 is aangekondigd dat de productielocatie in Groningen medio 2008 gesloten zal worden en de dagverse zuivelactiviteiten in Nijkerk geconcentreerd zullen worden.

Industrial

Onder deze business groep vallen de activiteiten van de werkmaatschappijen Friesland Foods Domo, Friesland Foods Kievit en Friesland Foods Professional. In deze groep is sprake van een groei van de omzet van 24 procent tot 797 miljoen euro. Dit is voor een groot deel te danken aan de groei van de speciaalproducten met hogere toegevoegde waarde bij de werkmaatschappijen Friesland Foods Domo en Friesland Foods Kievit.

Friesland Foods Domo

Het resultaat van Friesland Foods Domo is in 2007 fors verbeterd. Ook de omzet is aanzienlijk gestegen. De resultaten van 2007 zijn de beste in de historie van Friesland Foods Domo. Naast hogere verkoopprijzen is er ook sprake van een hoger verkoopvolume. Dit is vooral te danken aan de hogere verkoopvolumes van Vivinal GOS en Vivinal MCA (melkcalcium). Ten behoeve van de productie van Vivinal GOS is er minder lactose en pharma lactose geproduceerd.

De goede prestaties van Friesland Foods Domo zijn vooral te danken aan de toename van de vraag naar functionele voeding, zoals babyvoeding en gezondheidsvoeding. De ingezette strategie om te veranderen van een bulkgerichte organisatie in een toonaangevende speler op het gebied van hoogwaardige ingrediënten, heeft duidelijk zijn vruchten afgeworpen. In 2007 is een belangrijke beslissing genomen om te gaan investeren in nieuwe technologie om melk te scheiden (melkseparatie). Dit om de hoogwaardige componenten in melk nog beter tot waarde te kunnen brengen. De vraag naar hoogwaardige ingrediënten neemt nog steeds toe.

In het eerste halfjaar is de vernieuwde fabriek voor productie van galacto-oligosachariden in Borculo in gebruik genomen. Met deze uitbreiding van de productiecapaciteit speelt Friesland Foods Domo in op de sterk toenemende vraag naar deze oplosbare voedingsvezels voor kindervoeding, zuivelproducten en dranken. Friesland Foods Domo en de Australische zuivelonderneming Warrnambool Cheese and Butter Factory Holdings Ltd. hebben op 13 juli 2007 een joint venture overeenkomst gesloten. Gezamenlijk wordt in Australië een nieuwe productielocatie voor ingrediënten gebouwd die in 2009 operationeel zal zijn. De 50/50 joint venture onder de naam Great Ocean Ingredients Pty Ltd, produceert voedings- en functionele ingrediënten voor de levensmiddelen-, babyvoedings- en farmaceutische industrie wereldwijd. Deze samenwerking past in het beleid van Friesland Foods om samen met partners te werken aan innovaties. Door het leveren van maatwerk aan klanten is sprake van een hoge klanttevredenheid. In 2007 heeft Friesland Foods Domo de efficiëntie van haar distributie, verkoop, marketing en service verder verbeterd door de distributieactiviteiten

voor farma- en voedingsingrediënten in Europa (exclusief Spanje) bij één bedrijf onder te brengen.

Voortdurende innovatie is een van de pijlers van het succes van Friesland Foods Domo in de afgelopen jaren. Om dit proces van innovatie gaande te houden, steekt Friesland Foods Domo veel energie in het aantrekken van talentvolle onderzoekers en wordt er voortdurend geïnvesteerd in de onderzoeksfaciliteiten. Een belangrijk doel van het innovatieproces is het creëren van toegevoegde waarde aan de ruwe grondstoffen. Daarvoor is het belangrijk de keten van grondstof tot nieuw product zo goed mogelijk te beheersen.

Friesland Foods Domo heeft als doel om ook de komende jaren steeds met nieuwe producten te komen; daarom lopen er projecten voor de korte, middellange en lange termijn. Het jaar 2007 was voor Friesland Foods Domo een jaar met veel nieuwe ideeën en concepten; de verwachting is dat deze in 2008 succesvol uitgewerkt worden.

Friesland Foods Kievit

Ook Friesland Foods Kievit heeft het in 2007 goed gedaan. Het resultaat is fors gestegen. Dit is te danken aan een belangrijke groei van de omzet, het ondanks behoorlijke grondstofprijsstijgingen op peil kunnen houden van de marges en de verkoop van meer speciaalproducten. In Indonesië is op de locatie in Salatiga begin 2007 een verkoopkantoor geopend dat zich specifiek richt op de Aziatische markt. De uitbreiding van de productiecapaciteit in Salatiga met een nieuwe sproeidrooginstallatie ligt op schema. Voor de enkele jaren geleden geïntroduceerde geëncapsuleerde visoliën blijft de belangstelling van de voedingsmiddelenindustrie groeien. Als gevolg van de toenemende vraag wordt in de productielocatie in Meppel nu in vijf ploegendienst gewerkt. Naast geografische expansie, zoals in Azië, vormt ook voor Friesland Foods Kievit innovatie de sleutel tot verdere groei. Voortbouwend op de succesvolle innovaties van de afgelopen jaren is er een aparte business unit ingericht om nieuwe encapsulatie-technologie te ontwikkelen.

07-03-2008

Friesland Foods Professional

De omzet van Friesland Foods Professional is in 2007 belangrijk gestegen. Het resultaat is echter fors gedaald. Dit heeft als oorzaak dat het niet mogelijk was om de sterk gestegen prijzen van melkvet in zijn geheel door te berekenen in de verkoopprijzen. De verwachting is dat de toename van de omzet in het foodservice-kanaal verder doorzet onder andere door in meer landen de producten te gaan verkopen. In Duitsland en Frankrijk is voor de professionele gebruiker een verbeterde spuitbus voor slagroom geïntroduceerd. Door een nieuwe spuitmond is de stevigheid van de slagroomtoef verbeterd. In de productielocatie in Lummen is een nieuwe productielijn voor spuitbussen in gebruik genomen. Ook in het segment semi-industrie is verdere groei gerealiseerd. Naast de bakkerijsector maakt de voedingsindustrie steeds meer deel uit van dit segment. Door deze groei in het semi-industriële segment, zijn er capaciteitsbeperkingen in Nuenen ontstaan. Als gevolg van de sterk gestegen prijzen voor boter in combinatie met het wegvalLEN van Europese subsidies, is het rendement voor afnemers in met name de banket- en ijsindustrie, sterk onder druk komen te staan. Hierdoor kan het risico van vraaguitval zich aandienen omdat afnemers op zoek gaan naar substitutie-producten. Friesland Foods Professional zoekt samen met haar afnemers naar oplossingen.

Consumer Products Europe

Onder deze business groep vallen de activiteiten van de werkmaatschappijen Friesland Foods Western Europe, Friesland Foods Hellas, Friesland Foods Central Europe en Friesland Foods Romania. De strategie van de business groep Consumer Products Europe is gericht op verbeteren van de marktpositie en het versterken van merken. Dit heeft geleid tot verbetering van de marktpositie van de merken Chocomel/ Cécémel, Milli, Pöttyös en NoyNoy. De focus op behoud en/of groei van het marktaandeel en de merkenpositie heeft echter ook geleid tot een belangrijke daling van het resultaat, als gevolg van het niet in zijn geheel kunnen doorberekenen van de gestegen inkooprijzen. De omzet is wel licht gestegen. In juli 2007 zijn de activiteiten van Friso Kindervoeding in de Benelux verkocht aan Hero Nederland B.V. omdat de

activiteiten niet langer passen in de strategie van Friesland Foods. Friesland Foods blijft de Friso kindervoedingproducten voor Hero produceren. Ook blijft Friesland Foods zich in een aantal buitenlandse markten richten op de ontwikkeling en verkoop van baby- en kindervoedingproducten, ook onder de merknaam Friso. Friesland Foods heeft begin 2007 haar activiteiten in Slowakije en Tsjechië gestaakt. Hier was sprake van onvoldoende marktpositie en geen uitzicht op verbeteringen.

Friesland Foods Western Europe

De omzet van Friesland Foods Western Europe is duidelijk gestegen. In Nederland en België heeft Appelsientje het zeer goed gedaan. Vooral de in 2006 geïntroduceerde milde variant was succesvol. Ook het merk CoolBest heeft zich goed ontwikkeld; dit is vooral te danken aan de introductie van nieuwe fruitsoorten zoals Pome Granate en Acai. In 2007 heeft CoolBest het eerste vruchtensap met prebiotica geïntroduceerd, CoolBest Vitaday. Deze toevoeging is goed voor de weerstand omdat het de goede bacteriën in de darmen op een natuurlijke manier ondersteunt.

Chocomel heeft in 2007 het 75-jarig bestaan gevierd. De omzet van Chocomel is in 2007 belangrijk gestegen onder andere door de introductie van Chocomel Hot. Met name de brede range van toepassingen van Chocomel heeft bijgedragen aan het succes. Chocomel is beschikbaar in supermarkten, in de horeca en voor thuisgebruik, zowel koud als warm. De resultaten van Friesche Vlag koffiemelk waren goed in 2007; de omzet groeide licht. Voor DubbelFriss was het een lastig jaar vanwege behoorlijke concurrentie in dit segment. Fristi hield zich in 2007 goed staande, zonder een bijzondere groei. Dit geldt ook voor de sportdrink Extran.

Friesland Foods Hellas

In Griekenland is de omzet onder het merk NoyNoy duidelijk gestegen. Onder dit sterke merk heeft Friesland Foods Hellas in 2007 een compleet en gedifferentieerd aanbod Nederlandse kaas ontwikkeld. Hogere melkprijzen en hogere kosten voor reclame- en promotie hebben geleid tot een sterke daling van het resultaat. De introductie van NoyNoy-kaas kwam tot stand uit een samenwerkingsverband

tussen de werkmaatschappijen Friesland Foods Hellas en Friesland Foods Cheese en is een goed voorbeeld van de synergie binnen Friesland Foods. De nieuwe NoyNoy-kaasserie kent 22 verschillende producten. Met deze introductie versterkt Friesland Foods Hellas haar positie in de Griekse zuivelmarkt. Hoewel NoyNoy-yoghurt het goed doet, is er in Griekenland veel concurrentie in het yoghurtsegment. Hierdoor staat de marge onder druk.

Friesland Foods Central Europe

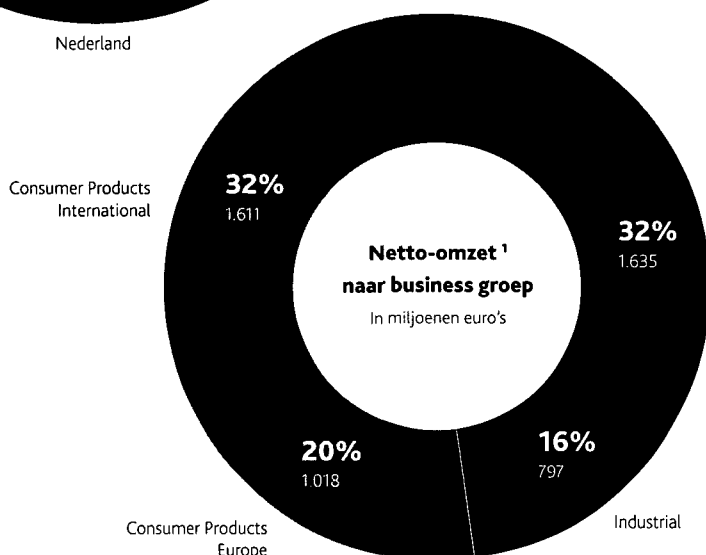
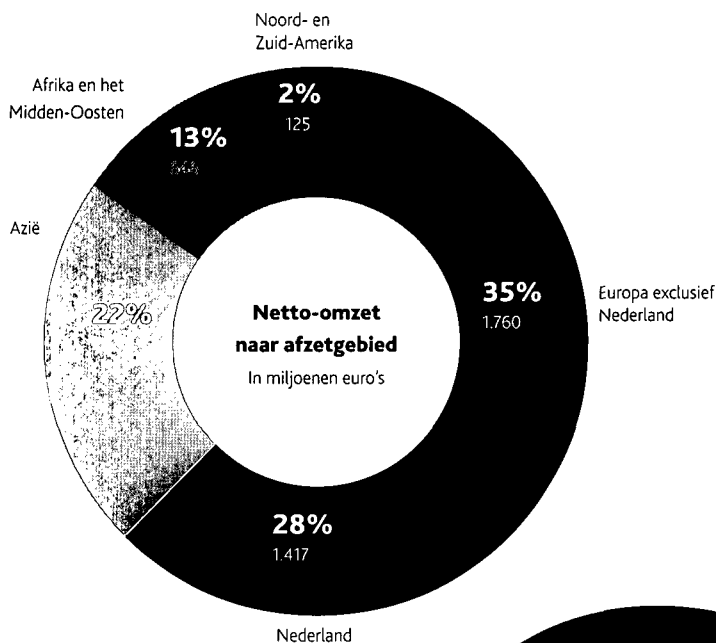
Als gevolg van een daling in koopkracht en de hoge inflatie daalde de zuivelconsumptie in Hongarije met 7 procent en daarmee de omzet. Ook de reductie van het assortiment en klanten in de loop van 2006, was nog van invloed op de omzet in 2007. Het resultaat steeg wel. Het merk Milli is in Hongarije en Roemenië op weg naar een omzet van 100 miljoen euro. In Hongarije heeft Pöttyös geen omzetgroei gerealiseerd, wel is het marktaandeel van Pöttyös gestegen. In 2007 is veel aandacht besteed aan het vergroten van de efficiëntie en het optimaliseren van werkprocessen. Het programma World Class Operations Management heeft hier een belangrijke bijdrage aan geleverd. In Hongarije is de productie nu geconcentreerd op twee locaties, Mátészalka en Debrecen.

Friesland Foods Romania

In Roemenië is de omzet duidelijk gestegen als gevolg van vooral hogere verkoopprijzen. Het resultaat daalde echter als gevolg van hogere reclame- en promotieuitgaven en lagere bijzondere baten ten opzichte van 2006. In Roemenië heeft Friesland Foods in 2007 een productielocatie gesloten en aangekondigd dat in 2008 nog een vestiging de deuren zal sluiten. De belangrijkste redenen hiervoor zijn een ongunstige kostenefficiëntie en het gebrek aan mogelijkheden om op de locatie te kunnen groeien.

Consumer Products International

Onder deze business groep vallen de werkmaatschappijen in Indonesië, Nigeria, Thailand, Vietnam, Maleisië/Singapore/ Hong Kong, het Midden-Oosten en de exportactiviteiten van Friesland Foods Consumer Products. Doel in Visie 2015 is het versnellen van de omzetgroei. Dit is met een



¹ Exclusief omzet Overig 14 miljoen euro.

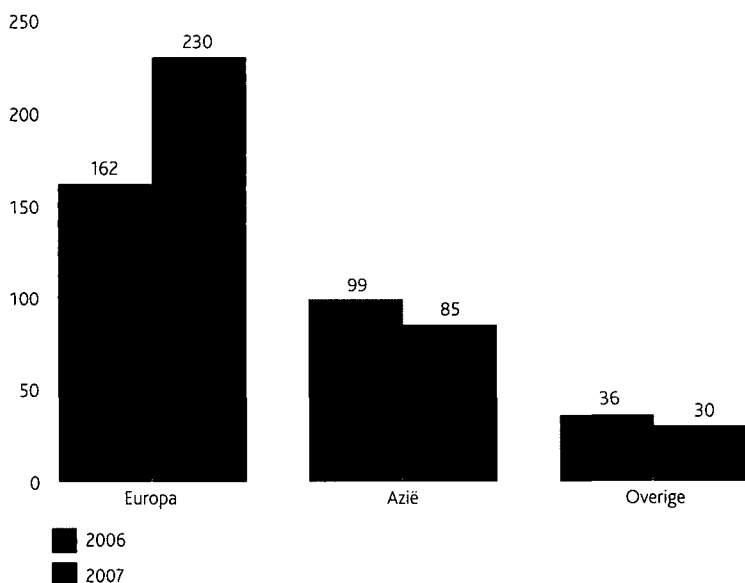
omzetgroei van 9 procent gerealiseerd. In de Aziatische en Afrikaanse markten streeft Friesland Foods er naar de prijzen niet meer te verhogen dan de inflatie in het betreffende land. Dit beleid is gericht op behoud en waar mogelijk verbetering van marktposities; desnoods met een lagere marge. Dit beleid is in 2007 met succes uitgevoerd; de marktaandelen zijn gestegen, maar dit beleid heeft wel geleid tot een tijdelijke daling van het resultaat. Een belangrijke drijfveer voor de omzetgroei is de toename van het budget voor reclame- en promotieactiviteiten. De groei van de omzet was in 2007 voor alle hoofdmerken van toepassing. Alle werkmaatschappijen hebben aan de omzetgroei bijgedragen en hun marktposities versterkt. In Azië en Afrika was sprake van volumegroei. In alle landen is sterk ingezet op verbetering van de positie van verrijkte voeding voor kinderen van 0 tot 6 jaar oud.

Classic Dairy

De doelstelling voor de internationale markten is om in 2015 één miljard consumenten te bereiken met zuivelproducten. Dit is onderdeel van Visie 2015. Doelstelling hierbij is om de melk van de leden-melkveehouders optimaal tot waarde te brengen. Friesland Foods beschikt over de mogelijkheden om met de melk, in de vorm van poeder en ingrediënten, die brugfunctie te vervullen. De 'One Billion Consumers-Vision' is ook een belangrijke inspiratiebron voor de medewerkers.

Bedrijfsresultaat naar geografisch segment

In miljoenen euro's



Friesland Foods Frisian Flag Indonesia

In Indonesië werd een duidelijke groei gerealiseerd in vooral de segmenten verrijkte kindervoeding en kant-en-klare drinkmelk. De omzet is sterk gestegen. Hier is zowel sprake van een volumestijging als van prijsstijgingen. Ook de toename van de reclame- en promotiekosten dragen hier aan bij. Ondanks het doorvoeren van een aantal prijsverhogingen is het resultaat licht gedaald. In 2007 zijn ook de eerste initiatieven ontwikkeld in het kader van een project om meer consumenten te bereiken met zuivelproducten. Was de marktstrategie voorheen gericht op de hogere en midden-inkomens, in 2007 is Friesland Foods begonnen met het introduceren van producten die ook voor de lagere inkomens betaalbaar zijn, zoals Yes!, een laag geprijsd flesje zuivel drank. Door de lage prijs en een nieuw distributiemodel is een nieuwe, grote doelgroep bereikt.

Dit past in de strategie van Friesland Foods om meer consumenten te bereiken.

Friesland Foods Dutch Lady Vietnam

De omzet van Friesland Foods Dutch Lady Vietnam is belangrijk gestegen. Dit is vooral te danken aan de groei van de omzet in babyvoeding. Dit succes is een gevolg van een betere positionering van het merk Friso. Het resultaat is echter belangrijk gedaald, vooral als gevolg van hogere reclame- en promotiekosten en het niet volledig kunnen doorberekenen van de gestegen grondstofprijzen. In het noorden van Vietnam is verder fors aan de weg getimmerd met de bouw van een tweede productielocatie die begin 2008 geopend zal worden. Deze nieuwe fabriek is gebouwd vanwege de groei van de productie en om logistieke redenen.

Friesland Foods Foremost Thailand

In Thailand heeft Friesland Foods voor het eerst sinds jaren forse prijsverhogingen kunnen doorvoeren. Dit is bijzonder omdat de prijzen van zuivelproducten in Thailand door de overheid gereguleerd worden. Deze verhogingen waren echter onvoldoende om de hogere grondstofprijzen te compenseren. Daardoor is het resultaat aanzienlijk gedaald. De omzet is duidelijk gestegen als gevolg van hogere volumes en hogere prijzen. Vanuit Thailand richt Friesland Foods zich nu ook op Cambodja en Laos; dit gebeurt vooral met kindervoeding die geproduceerd wordt door Friesland Foods in Vietnam.

Friesland Foods Dutch Lady Malaysia/

Singapore/Hong Kong

In Maleisië heeft Friesland Foods met succes een yoghurt met 0 procent vet geïntroduceerd en werden de groei-doelstellingen in het segment kindervoeding ruimschoots gehaald. Het resultaat is ook duidelijk gestegen. Dit heeft er aan bijgedragen dat de marktpositie kon worden uitgebouwd en Friesland Foods Dutch Lady Malaysia nu een belangrijke speler is op de markt in Maleisië. In Singapore en Hong Kong werd met Friso een sterke groei gerealiseerd.

Friesland Foods WAMCO Nigeria

In Nigeria bezit Friesland Foods duidelijk de koppositie in de markt. In 2007 heeft een herlancering van het merk Peak plaatsgevonden. Deze nieuwe variant bezit extra vitamines en wordt breed in de markt gezet, waardoor het merk binnen het bereik is gekomen van nieuwe consumenten. Hierdoor is de omzet belangrijk gestegen. Door de gunstige positie van de Nigeriaanse Naira ten opzichte van de dollar en enkele prijsverhogingen is het resultaat slechts gering gedaald.

Friesland Foods Middle East

De activiteiten in het Midden-Oosten zijn gericht op uitbreiding van producten onder het merk Rainbow. De producten die eerst onder het merk Jamjoom werden verkocht, zijn in 2007 onder het Rainbow-merk gebracht. Dit past in het beleid om naar een regionaal merkenbeleid te gaan en naar eenduidige concepten per regio. Rainbow is een thee-errijker; een melkproduct speciaal geschikt om toe te voegen aan de thee. In 2007 is een aantal nieuwe varianten in de markt gezet. In de Verenigde Arabische Emiraten is Friesland Foods begonnen met de introductie van kindervoeding.

Friesland Foods Consumer Products

Voor Friesland Foods Consumer Products was 2007 een moeilijk jaar. De hoge grondstofprijzen gecombineerd met de afbouw van de exportrestituties en de zwakke dollar, hebben geleid tot een forse daling van het resultaat. Dit ondanks een lichte stijging van de omzet. In de Westafrikaanse landen Ghana, Ivoorkust, Kameroen, Togo, Benin, Gabon en Burkina Faso, blijft de groei achter bij de verwachting.

Innovatie

Innovatie speelt een belangrijke rol in de groei die Friesland Foods nastreeft. Friesland Foods Corporate Research richt zich op strategisch onderzoek met als doel meerwaarde te creëren. Het is de leverancier van nieuwe technologieën en technologische bouwstenen. Nieuwe technologie wordt ontwikkeld binnen Friesland Foods, maar ook in samenwerking met universiteiten, kenniscentra en andere bedrijven.

Friesland Foods richt zich op het gebied van innovatie vooral op de grote groeisegmenten en groeimarkten waar de onderneming actief is. Friesland Foods Corporate Research werkt samen met Friesland Foods Domo aan de onderbouwing van gezondheidsclaims voor ingrediënten die door Friesland Foods worden geproduceerd en wereldwijd worden toegepast. Daarnaast werken beide partijen samen aan de verdere ontwikkeling van het ingrediënt Vivinal GOS. Dit ingrediënt sluit nauw aan bij de wereldwijde trend om bewust gezond te leven. Behalve kindervoeding zijn er volop kansen in de markten van klinische voeding, zuivel, vruchtendranken en voor producten met probiotica. Friesland Foods investeert veel in onderzoek naar consumentenbehoeften. Hierdoor ontstaat een helder beeld van welke voorkeuren er binnen diverse landen bestaan. Ook procesoptimalisatie en scheidingstechnieken krijgen veel aandacht. Voedingskundig ligt de nadruk op weerstandverbetering, botontwikkeling en gewichtsbeheersing. Voor Friesland Foods is het van belang een hoge en constante productkwaliteit te kunnen garanderen voor een zo laag mogelijke kostprijs. Kwaliteit zoals die ervaren wordt door de consument is daarbij maatgevend en onderwerp van uitgebreide studies. Melk is bijzonder gevoelig voor bederf. Verlenging van de houdbaarheid, met behoud van kwaliteit en smaak, is en blijft een belangrijk onderzoeksgebied.

Personeel en organisatie

Friesland Foods wil een betrouwbare, toegewijde en vitale werkgever zijn. Door gericht te bouwen aan de gewenste bedrijfscultuur kan Friesland Foods de deskundigheid van medewerkers verhogen en de effectiviteit in het werk verbeteren. Concreet betekent dit: veiligheid op de werkvloer, uitstekende ontwikkelingskansen voor medewerkers, goede arbeidsomstandigheden, een prettige werksfeer en een juiste beloning.

Visie 2015 heeft ook voor het personeelsbeleid grote gevolgen. Het is voor de organisatie een grote uitdaging om aan de ene kant de groeiambities in de markt te realiseren en aan de andere kant kostleiderschap te bereiken. Om dit te realiseren is de organisatiestructuur in 2007 aangepast. De organisatie is ingedeeld in vier business groepen: Classic Dairy, Industrial,

Consumer Products Europe en Consumer Products International. In deze business groepen werken werkmaatschappijen samen die hetzelfde strategische doel en/of soort activiteiten hebben.

Een andere ontwikkeling in 2007 was de oprichting van een Business Development Unit. Deze unit ondersteunt de werkmaatschappijen in Azië, Afrika en Europa bij hun commerciële activiteiten en bij het personeelsbeleid. Ook is in 2007 een Shared Service Centre Nederland voor Human Resources opgericht. Hier worden de arbeidsvoorwaardelijke zaken afgehandeld voor alle in Nederland opererende werkmaatschappijen. Door deze inrichting kan er efficiënter en op een meer uniforme manier gewerkt worden.

In het kader van de werving van medewerkers zal Friesland Foods zich nadrukkelijk profileren als het bedrijf achter bekende merken en als internationale werkgever. Voor het leiding en invulling geven aan de veranderingen, worden programma's voor de ontwikkeling van leiderschap en vakdeskundigheid gemaakt. Ook zal er een lange termijnvisie voor de internationale doorstroming van management ontwikkeld worden.

Binnen de productiebedrijven over de gehele wereld is in 2007 een start gemaakt met het werken volgens de standaard 'World Class Operations Management'. Dit programma moet in 2015 in alle vestigingen leiden tot een 'wereldklasse' opererend bedrijf waar veel besparingen al zijn gerealiseerd en waar continue verbeteren onderdeel wordt van de dagelijkse werkzaamheden. Aan dit programma is een intern ontwikkelde verandermanagement-training gekoppeld.

In 2007 is de sluiting van de locatie in Groningen aangekondigd. Door het verplaatsen van de productie van Groningen naar Nijkerk komen in Groningen 70 arbeidsplaatsen te vervallen. De locatie in Groningen zal medio 2008 worden gesloten. Het overgrote deel van de medewerkers heeft inmiddels een nieuwe werkplek binnen de onderneming gevonden. Op de betrokken medewerkers is het Sociaal Plan van Friesland Foods van toepassing. Met de sluiting van de veredelingslocatie in Meppel in juni 2007 is een eind gekomen aan een jarenlange reorganisatie van de kaasactiviteiten. Ook in Satu Mare en Deta in Roemenië, in Gyöngyös en Nagyvárhelyes in Hongarije en in Nitra in Slowakije zijn locaties gesloten.

Europees Overleg Forum

In 2007 is voor Friesland Foods een Europees Overleg Forum opgericht. Hierin wordt aan de medezeggenschap op Europees niveau invulling gegeven. In nauw overleg met personeelsvertegenwoordigers van de bedrijven uit Europa zijn afspraken gemaakt over de werkwijze en verantwoordelijkheden met betrekking tot het bespreken van relevante zaken die belangen van medewerkers over verschillende landen betreffen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Voor Friesland Foods is maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Friesland Foods onderneemt daarvoor verschillende activiteiten om duurzame waarde te creëren. Om dit beleid ook aan de buitenwereld te tonen is in 2007 voor de eerste keer een duurzaamheidsverslag gemaakt. Dit zal in de toekomst één keer in de twee jaar gebeuren. In dit eerste duurzaamheidsverslag van Friesland Foods staat beschreven hoe Friesland Foods natuurlijke grondstoffen op een verantwoorde wijze verwerkt tot gezonde producten. Elke schakel in de productieketen is onmisbaar om uiteindelijk een kwalitatief hoogwaardig product te kunnen afleveren. Omdat boerderijmelk de belangrijkste grondstof van Friesland Foods is, wordt in het duurzaamheidsverslag veel aandacht besteed aan de borging van de kwaliteit en voedselveiligheid van melk en het stimuleren van de lokale productie van boerderijmelk in de landen waar Friesland Foods gevestigd is. Naast melk is fruit een belangrijke grondstof. Friesland Foods stimuleert een verantwoorde productie van fruit door een goede relatie met leveranciers te onderhouden. Bij een verantwoorde verwerking staan mens en milieu centraal. Er wordt wereldwijd veel aandacht besteed aan de opleiding en ontwikkeling van medewerkers en een veilige en gezonde werkomgeving. Friesland Foods streeft naar continue verbetering op milieugebied, bijvoorbeeld door ISO 14001 te implementeren in alle productielocaties. De productieketen eindigt bij de zuivelproducten en vruchtendranken die Friesland Foods vervaardigt. Met gezonde producten sluit Friesland Foods aan bij lokale maatschappelijke trends op het gebied van voeding en gezondheid.

Steun aan Osteoporosis Foundation

In 2007 heeft Friesland Foods op een creatieve manier bijgedragen aan een gezonde samenleving. Zo heeft het bedrijf in Thailand de Thai Osteoporosis Foundation ondersteund. Omdat per hoofd van de bevolking in Thailand maar twintig liter melk per jaar wordt gedronken, ontberen de Thaise inwoners de essentiële bouwstoffen die melk bevat en die nodig zijn voor de ontwikkeling van sterke botten. Om de bevolking bewust te maken van de gevolgen van Osteoporose, ondersteunt Friesland Foods de Thai Osteoporosis Foundation bij haar activiteiten door bijvoorbeeld mee te doen met de 'Calcimex Bone Check Road Show' waarbij mensen hun botten kunnen laten checken. Tegelijk krijgen ze voorlichting over het belang van bepaalde voedingsstoffen voor sterke botten.

Vooruitzichten

In 2008 zullen de opbrengstprijzen voor zuivelproducten, meer dan we in het verleden gewend waren, blijven fluctueren. In 2007 hebben we dit al ervaren. Slechts kleine veranderingen in vraag en aanbod kunnen leiden tot grotere prijschommelingen in vooral melk- en weipoeders en boter. Dit is het gevolg van een steeds verdergaande liberalisering van de zuivelmarkt, het wegvallen van exportsubsidies, een grotere variatie in de aanbodontwikkeling als gevolg van weersomstandigheden en het inkoopgedrag van afnemers. Meer dan ooit speelt timing een rol; de bepaling van het prijsniveau en de looptijd van contracten kunnen grote gevolgen hebben voor opbrengstprijzen en marges. Dit zal ook kunnen leiden tot grotere verschillen in melkprijzen voor de melkveehouders van verschillende zuivelondernemingen. Verwacht wordt dat de consumptie van zuivelproducten wereldwijd zal blijven toenemen en dat Friesland Foods haar groei-doelstelling zal kunnen realiseren. Wel zal in 2008, met name in Azië en Afrika, de margedruk aanhouden als gevolg van de hoge grondstofprijzen. Over de resultaatverwachting voor 2008 wordt geen uitspraak gedaan.

Meppel, 28 februari 2008

Concerndirectie

Risicomanagement

Aan ondernemen zijn risico's verbonden. Het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen is onder meer afhankelijk van externe economische factoren, onvoorspelbaarheid van markontwikkelingen, calamiteiten en menselijke factoren. In 2007 is verder invulling gegeven aan een meer integrale benadering van de identificatie van de aan de ondernemingsdoelstellingen verbonden risico's en onzekerheden, de interne beheersing daarvan, evenals de borging van de goede werking van de interne beheersingsmaatregelen.

Risicomanagement en interne beheersingssystemen

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

Bij de inrichting en evaluatie van onze risicomanagement en interne beheersingssystemen is het internationaal erkende COSO-raamwerk voor interne beheersing als referentie gehanteerd. Friesland Foods hanteert onder meer de volgende richtlijnen, procedures en voorschriften voor de beheersing van haar bedrijfsprocessen:

- een code die de gedragsnormen beschrijft die iedereen binnen Friesland Foods moet naleven;
- systemen voor operationele en financiële planning, zoals het vaststellen van budgetten en andere operationele en financiële doelstellingen;
- richtlijnen en procedures voor de inrichting en totstandkoming van management-rapportages en financiële verslaglegging;
- periodieke beoordeling van de realisatie van gestelde doelen aan de hand van vooraf gedefinieerde kritische succesfactoren voor alle operationele en functionele disciplines;
- richtlijnen ten behoeve van de continuïteit en betrouwbaarheid van geautomatiseerde gegevensverwerking;
- aansturing van productieprocessen en kwaliteitscontroles op basis van internationaal erkende en gecertificeerde methodieken;
- kwaliteitsborgingssysteem melk- en grondstoffen;
- richtlijnen, procedures en voorschriften gericht op voedselveiligheid;
- crisismanagement organisatie;
- autorisatieprocedures en functiescheiding;
- klokkenluidersregeling;
- richtlijnen en procedures voor treasury en valutamanagement;

- richtlijnen en procedures op het gebied van bedrijfsverzekeringen;
- een systeem van interne management-verklaringen omtrent de naleving van richtlijnen, procedures en voorschriften.

Begin 2007 heeft de concerndirectie een analyse gemaakt van de belangrijkste risico's en onzekerheden verbonden aan de nieuwe lange termijnstrategie van de onderneming (Visie 2015). Gedurende het verslagjaar hebben alle werkmaatschappijen eveneens risicoanalyses uitgevoerd. Dit als onderdeel van het Middellange Termijnplan (MLTP) voor de periode 2008-2010.

In 2007 is een afdeling Corporate Risk & Control ingericht. Deze concernstafdeling ondersteunt de concerndirectie en de werkmaatschappijen bij het uitvoeren van risicoanalyses, de inrichting van hun risicomanagement en interne beheersingssystemen alsmede bij het toezicht op de werking daarvan.

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

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

Ondernemingsrisico's

In 2007 is het risicoprofiel van de onderneming niet belangrijk gewijzigd ten opzichte van het vorige verslagjaar. Hieronder volgt een korte beschrijving van enkele voor Friesland Foods significante ondernemingsrisico's en hun specifieke beheersingsmaatregelen.

Product- en serviceafwijkingen

De grootste risico's die Friesland Foods loopt zijn gerelateerd aan de dagelijkse productie en dienstverlening. Voorbeelden zijn: onderbrekingen in de productie, contaminatie van producten, producten en leveringen die niet voldoen aan juiste specificaties en verstoring van de logistieke dienstverlening. Friesland Foods speelt op deze risico's in door het hanteren van diverse borgingsystemen zoals HACCP, ISO, HALAL en Qarant, het eigen kwaliteitsborgingssysteem voor de productie van boerderijmelk waarvan de producten in de gehele productieketen traceerbaar zijn. Ook het opleiden en trainen van medewerkers, het hanteren en actueel houden van crisishandboeken, het evalueren van afwijkingen en het nemen van maatregelen ter voorkoming van afwijkingen, maakt deel uit van de bedrijfsvoering. Friesland Foods werkt met natuurlijke producten. Een onverhoopte uitbraak van dierziekten, met name bij rundvee, zou de productie en verkoop van zuivelproducten en daarmee de resultaten van Friesland Foods negatief kunnen beïnvloeden.

Veranderingen in wensen van de klant

De veranderingen in de markt gaan steeds sneller. Afnemers scherpen hun condities verder aan. Consumenten hebben steeds hogere verwachtingen van producten en gebruiksmogelijkheden. Overheden stellen nieuwe eisen op het gebied van voedselveiligheid, gezondheid en productinformatie. Daarbij zijn er grote verschillen tussen de landen waarin Friesland Foods actief is. Het inspelen op deze veranderingen en regelmatige toetsing van de concurrentiepositie krijgt in de strategie, innovatie, inrichting van de organisatie, de jaarlijkse planning en de uitvoering, veel aandacht.

Politieke risico's

Friesland Foods heeft in Zuidoost-Azië, West-Afrika, Centraal-Europa en het Midden-Oosten belangrijke markt- en merkenposities. Politieke en economische veranderingen in deze regio's kunnen gevolgen hebben voor de activiteiten in deze landen en kunnen invloed hebben op de resultaten en de financiële positie van Friesland Foods. Ondanks het feit dat er de laatste jaren in een aantal landen belangrijke veranderingen zijn opgetreden, beschikt Friesland Foods over een relatief stabiele positie in de verschillende regio's. De onderneming speelt op veranderingen in door aanpassingen in assortiment, prijsstelling, organisatorische maatregelen en de inbedding van de onderneming in de lokale omgeving. Door de spreiding van activiteiten op zowel het gebied van producten als geografische aanwezigheid, is er sprake van spreiding van risico.

Aandachtsgebieden voor de langere termijn zijn het ontwikkelen van de juiste competenties van medewerkers, de stijging van de gemiddelde leeftijd van medewerkers en opvolging. Tevens wordt extra aandacht besteed aan het juist en tijdig inspelen op de ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie.

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

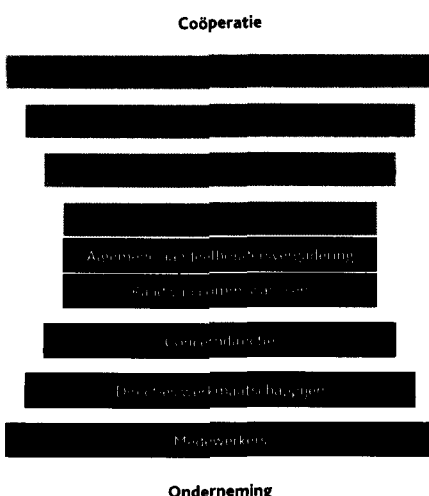
'In control'-verklaring

Rekening houdend met de beperkingen die noodzakelijkerwijs verbonden zijn aan alle risicomanagement- en interne beheersings-systemen, geven de interne beheersings- en controlesystemen van onze onderneming ons een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze beheersingssystemen in 2007 naar behoren hebben gewerkt. Er zijn geen indicaties dat deze in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.

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

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

Schematische weergave van de governance structuur



De algemene ledenvergadering van de coöperatie

De leden van de coöperatie zijn door het bestuur ingedeeld in twaalf geografisch begrensde regio's. Elke regio kent een regio-bijeenkomst waartoe alle binnen het gebied van de regio werkzame leden behoren. De leden van de regiobijeenkomst kiezen het bestuur van de regio, de regiораad, bestaande uit acht natuurlijke personen. De algemene ledenvergadering van de coöperatie bestaat uit de gezamenlijke leden van alle twaalf regiораaden. Jaarlijks worden ten minste twee algemene ledenvergaderingen gehouden, waarvan ten minste één binnen zes maanden na afloop van het boekjaar. Op voorstel van het bestuur van de coöperatie stelt de algemene ledenvergadering het aantal bestuursleden vast. De bestuursleden worden door de algemene ledenvergadering benoemd uit de leden van de coöperatie op bindende voordracht van de voorzitters van de regiораaden (het platform). Een bestuurslid kan te allen tijde door de algemene ledenvergadering worden geschorst of ontslagen bij besluit genomen met een meerderheid van ten minste tweederde van het aantal op de algemene ledenvergadering uitgebrachte stemmen. De algemene ledenvergadering bepaalt de aan de bestuursleden van de coöperatie toe te kennen bezoldiging. Het bestuur van de coöperatie heeft goedkeuring nodig van de algemene ledenvergadering voor bepaalde, in de statuten omschreven, belangrijke besluiten op operationeel gebied, belangrijke besluiten op het gebied van de juridische en vermogensstructuur van de vennootschap en besluiten tot het doen van grote investeringen. Goedkeuring is onder meer vereist voor een voorstel tot wijziging van de statuten van de coöperatie en de statuten van de vennootschap, alsmede de statuten van de (in)directe dochtervennootschappen van de vennootschap waarin de onderneming wordt gedreven. Goedkeuring is ook vereist voor besluiten van het bestuur tot het in bepaalde gevallen uitoefenen van stemrecht op door de coöperatie gehouden aandelen.

Het bestuur van de coöperatie

Het bestuur van de coöperatie is verantwoordelijk voor de coöperatieve aangelegenheden. Hieronder is met name begrepen de

behartiging van het belang van de leden bij de coöperatie en bij de door de vennootschap en haar dochtervennootschappen gedreven onderneming. De benoemingstermijn van een bestuurslid bedraagt ten hoogste vijf achtereenvolgende boekjaren. Een door het verstrijken van zijn benoemingstermijn aftredend bestuurslid is eenmaal terstond herbenoembaar.

De algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap

Alle aandelen A en aandelen B van de vennootschap zijn in handen van de coöperatie. De coöperatie heeft als zodanig volledige zeggenschap binnen de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. Het bestuur van de coöperatie oefent namens de coöperatie het stemrecht uit in de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap, in bepaalde gevallen onder formele goedkeuring van de algemene ledenvergadering. De coöperatie fungeert als administratiekantoor voor de gecertificeerde aandelen B. De bevoegdheden die de coöperatie heeft in haar relatie tot de certificaathouders worden uitgeoefend door het bestuur van de coöperatie. Het toezicht op de uitoefening door het bestuur van de coöperatie van die bevoegdheden wordt uitgeoefend door een speciaal daartoe opgerichte stichting: Stichting toezicht certificaten Friesland Foods. De certificaathouders hebben niet de rechten die de wet toekent aan houders van certificaten die met medewerking van een vennootschap zijn uitgegeven. Het bestuur van de coöperatie belegt eenmaal per jaar, na vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap, een informatieve vergadering voor de certificaathouders waarin zij rekening en verantwoording aflegt omtrent het dividend-beleid van de vennootschap. De jaarrekening van de vennootschap wordt tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap ter vaststelling voorgelegd. In deze vergadering wordt tevens een besluit omtrent de winstbestemming genomen. De algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap heeft de bevoegdheid om bepaalde, in de statuten omschreven, besluiten van de concerndirectie goed te keuren. Het betreft hier belangrijke besluiten op operationeel gebied, belangrijke

besluiten op gebied van de juridische en vermogensstructuur van de vennootschap (en de vennootschappen waarin zij aandelen houdt) en besluiten tot het doen van grote investeringen.

De concerndirectie van de vennootschap

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

De raad van commissarissen van de vennootschap

De raad van commissarissen houdt toezicht op de concerndirectie en heeft de bevoegdheid om bepaalde, in de statuten omschreven besluiten van de concerndirectie goed te keuren. De raad van commissarissen heeft de bevoegdheden zoals weergegeven in de bepalingen van boek 2 Burgerlijk Wetboek omtrent structuurvennootschappen. Dit betreft onder meer de benoeming van de concerndirecteuren, het aantal concerndirecteuren en de goedkeuring van een aantal andere in de wet vermelde besluiten van de concerndirectie. Bij de uitoefening van hun taak dienen de commissarissen zich te laten leiden door de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Met de centrale ondernemingsraad is een convenant gesloten met daarin afspraken over de samenstelling van de raad van commissarissen, het profiel waaraan de leden van de raad van commissarissen moeten voldoen, de versterkte aanbevelingsrechten die de centrale ondernemingsraad heeft bij benoeming van de leden van de raad van commissarissen en de manier waarop de centrale ondernemingsraad deze zal uitoefenen. Op basis van dit convenant is de raad van commissarissen naar behoren samengesteld indien de bestuursleden van de coöperatie 2/3 van de leden van de raad van commissarissen vormen (de 'interne leden') en de raad voor 1/3 uit 'externe leden' bestaat. De gekozen samenstelling reflecteert de door de wet bij grote coöperaties toegestane ledendominantie van 2/3 van het totale aantal commissarissen. Deze ledendominantie wordt

doorgezet op niveau van de vennootschap. De externe leden van de raad van commissarissen worden aan de hand van de volgende criteria geselecteerd en benoemd: maatschappelijke ervaring gericht op het praktisch functioneren in de raad van commissarissen, inzicht in het internationale bedrijfsleven, algemene maatschappelijke achtergrond en specifieke affiniteit met sociale verhoudingen, human resources en organisatie en ervaring vanuit de wereld van multinationale ondernemingen. Eén van de leden van de raad van commissarissen is een zogenoemd financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel administratief/accounting terrein bij een grote rechtspersoon.

De commissarissen worden benoemd voor een termijn van vier jaar. Externe leden van de raad van commissarissen treden na tien jaar af. De benoemingstermijn van een commissaris die tevens bestuurslid van de coöperatie is, eindigt in ieder geval bij beëindiging van het bestuurslidmaatschap. De raad van commissarissen kent een dagelijks bestuur en een auditcommissie. Het dagelijks bestuur bestaat uit de voorzitter, de vice-voorzitter en de secretaris van de raad van commissarissen. Het dagelijks bestuur voert de algemene coördinatie in de contacten met de concerndirectie. Tevens bereidt het dagelijks bestuur de besluitvorming van de raad van commissarissen over de selectie en benoeming van de leden van de concerndirectie en commissarissen voor. Tot slot heeft zij als taak de voorbereiding van de besluitvorming over het bezoldigingsbeleid en de individuele bezoldigingen voor leden van de concerndirectie en over het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van het hoger management. De auditcommissie wordt gevormd door een lid van het dagelijks bestuur van de raad van commissarissen (niet zijnde de voorzitter), de financiële expert van de raad en twee van de leden van de raad van commissarissen die tevens bestuurder van de coöperatie zijn. De auditcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot de juistheid en volledigheid van de financiële verslaggeving, de interne administratie en controlesystemen, risicobeheersing, de naleving van regelgeving alsmede de benoeming en werkwijze van de externe accountant. Het dagelijks bestuur en de

auditcommissie hebben geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid en rapporteren aan de raad van commissarissen als geheel.

Nederlandse corporate governance code

Alhoewel de corporate governance code en de algemene maatregel van bestuur niet direct op de coöperatie en de vennootschap van toepassing zijn, zal de vennootschap de principes en best practice-bepalingen van de corporate governance code en de algemene maatregel van bestuur actief toepassen. De vennootschap heeft echter de principes en best practice-bepalingen afgewogen tegen het 'familie'-karakter van de onderneming en het besloten karakter van de vennootschap, en in verband hiermee enkele daarvan buiten toepassing gelaten. Daarnaast zijn op grond van eigen beleidskeuzes binnen de onderneming enkele principes en best practice-bepalingen buiten toepassing verklaard. Binnen Friesland Foods is de algemene ledenvergadering van de coöperatie het orgaan waaraan jaarlijks verantwoording wordt afgelegd over de hoofdlijnen van de structuur van de onderneming en de naleving van de corporate governance code, alsmede substantiële veranderingen daarin. Friesland Foods kent een klokkenluidersregeling.

Afwijkingen van de code voortkomend uit bijzondere structuur

In verband met de bijzondere structuur van Friesland Foods en de daaruit voortvloeiende ledendominantie in de raad van commissarissen, kan niet worden voldaan aan de best practice-bepaling dat maximaal één commissaris niet onafhankelijk is. Deze best practice-bepaling zal slechts van toepassing zijn op de externe leden van de raad van commissarissen. Door de gekozen zeggenschapstructuur berust de uiteindelijke zeggenschap, indirect, bij de algemene ledenvergadering van de coöperatie. Dit houdt in dat de houders van certificaten van aandelen B in de vennootschap geen stemrecht toekomt. Ook hebben zij geen agenderingsrecht of toegangsrecht voor de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. Omdat de coöperatie zelf als administratiekantoor optreedt, is zij niet onafhankelijk. Wel bestaat er toezicht door de Stichting toezicht certificaten Friesland Foods. De onderneming wordt uitgeoefend door de

vennootschap. De coöperatie wordt in dit kader betrokken bij de strategische richting van de onderneming en de daarmee verband houdende beleidsprincipes. De algemene ledenvergadering van de coöperatie heeft geen formele bevoegdheden wat betreft de goedkeuring dan wel vaststelling van de jaarrekening en de winstbestemming van de vennootschap.

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

Uit het besloten karakter van de vennootschap vloeit voort dat de bezoldiging van individuele leden van de concerndirectie en andere belangrijke elementen uit hun contract niet worden gepubliceerd. Opties worden binnen Friesland Foods niet toegekend. In dit kader is ook geen reglement vastgesteld voor privé-beleggingen door leden van de concerndirectie en raad van commissarissen in andere ondernemingen. Indien nodig kan in specifieke gevallen op basis van het reglement voorkoming gebruik voorwetenschap een tijdelijk verbod voor de handel in effecten van andere ondernemingen worden opgelegd. Dit reglement bevat voorts een regeling voor de handel in obligaties van de vennootschap voor de commissarissen, leden van de concerndirectie en enkele andere categorieën medewerkers binnen de onderneming. Voor wat betreft de certificaten van aandelen B van de vennootschap bevat de Modelcode voorkoming gebruik van voorwetenschap een regeling voor de handel in die certificaten voor de regionaalsleden, de bestuurders van de coöperatie, de commissarissen, de leden van de concerndirectie en enkele andere categorieën medewerkers binnen de onderneming.

Afwijkingen van de code voortkomend uit eigen beleidskeuzes

De concerndirecteuren van de vennootschap worden voor onbepaalde termijn benoemd. De invloed van de coöperatie op het functioneren van de leden van de concerndirectie is reeds verankerd door het bestaan van een personele unie tussen het bestuur van de coöperatie, de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap en de interne leden van de raad van commissarissen. Benoeming van leden

van de concerndirectie voor een periode van vier jaar wordt hierom, naast het verwachte beloningopdrijvend effect, niet doorgevoerd. De taken die de corporate governance code toekent aan de benoemingscommissie en de bezoldigingscommissie heeft Friesland Foods om praktische redenen geconcentreerd in één commissie, te weten het dagelijks bestuur van de raad van commissarissen. Het aantal commissariaten en andere nevenfuncties dat zowel commissarissen als concerndirecteuren mag vervullen, zal individueel worden beoordeeld door de raad van commissarissen al naar gelang het tijdsbeslag. Ieder van de commissarissen en concerndirecteuren moet ervoor zorgen dat hij voldoende tijd en aandacht heeft voor de onderneming, waardoor een goede taakvervulling is gewaarborgd. Friesland Foods kent geen interne auditafdeling, maar sinds 2007 wel een Corporate Risk & Control afdeling waarbinnen invulling wordt gegeven aan de borging van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Geconsolideerde winst- en verliesrekening ¹**2007****2006**

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Netto-omzet	(3)	5.075	4.675
Huurinkomsten		5	8
Overige bedrijfsopbrengsten	(4)	40	10
Bedrijfsopbrengsten		5.120	4.693
Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen ²	(5)	- 3.232	- 2.897
Personeelskosten	(6)	- 448	- 439
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa		- 124	- 126
Overige bedrijfslasten ²	(7)	- 1.017	- 974
Bedrijfslasten		- 4.821	- 4.436
Bedrijfsresultaat		299	257
Resultaat uit geassocieerde deelnemingen		3	3
Financieringsbatens en -lasten	(8)	- 29	- 26
Winst voor belastingen		273	234
Belastingen	(9)	- 65	- 63
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		208	171
Winst toe te rekenen aan verstrekkers perpetuele obligatielening ³		- 9	- 9
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders		199	162
Winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen		- 27	- 34
Winst toe te rekenen aan eigen aandeelhouders		172	128
Toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	(10)		
Per aandeel van EUR 46,00 ⁴			
in euro's			
Gewone winst per aandeel A		12,98	11,34
Gewone winst per aandeel B		20,20	15,21
Verwaterde winst per aandeel A		12,58	9,22
Verwaterde winst per aandeel B		20,20	15,21
Gewone winst per aandeel		15,63	12,92
Verwaterde winst per aandeel		15,32	11,38
Voorgesteld dividend over het boekjaar per aandeel A ⁵		2,62	2,39
Voorgesteld dividend over het boekjaar per aandeel B		10,24	6,81
Uitbetaald dividend in het boekjaar per aandeel A ⁵		2,39	2,57
Uitbetaald dividend in het boekjaar per aandeel B		6,81	5,32

1 Voor de toelichting zie pagina 32 tot en met 56.

2 De cijfers van 2006 zijn aangepast vanwege herrubricering tussen kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen en overige bedrijfslasten.

3 De cijfers van 2006 zijn aangepast, omdat door de gewijzigde rubricering van de perpetuele obligatielening (naar eigen vermogen), de vergoeding op deze obligatielening als winsttoerekening wordt gerubriceerd.

4 De bedragen per aandeel zijn berekend over niet afgeronde bedragen.

5 De in 2007 uitgegeven aandelen A uit de omzetting van agioreserve A delen mee in het dividend A over 2006.

Geconsolideerde balans**2007**

Per einde boekjaar, voor winstbestemming, in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

Activa*Vaste activa*

Grond, gebouwen en installaties	(12)	861	835
Immateriële activa	(13)	609	606
Latente belastingvorderingen	(22)	23	14
Geassocieerde deelnemingen	(14)	13	11
Derivaten ¹	(31)	11	13
Financiële activa	(15)	17	3
		1.534	1.482

Vlottende activa

Vorraden	(16)	703	490
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(17)	588	496
Vorderingen inzake overheidssubsidie		2	5
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		6	9
Derivaten ¹	(31)	7	5
Liquide middelen	(18)	132	145
		1.438	1.150

Activa beschikbaar voor verkoop	(19)	18	19
Totaal activa		2.990	2.651

Passiva*Groepsvermogen*

Aandelenkapitaal		516	454
Agioreserve		19	81
Netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroomafdekkingen		13	12
Reserve valuta-omrekenverschillen		- 4	13
Ingehouden winst		429	302
Eigen vermogen toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	(34)	973	862
Minderheidsbelangen		59	64
Perpetuele obligatielening ²	(20)	125	124
Totaal groepsvermogen		1.157	1.050

Langlopende schulden

Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	(21)	92	84
Latente belastingsschulden	(22)	27	25
Voorzieningen	(23)	7	4
Derivaten ¹	(31)	31	19
Langlopende rentedragende schulden	(24)	422	434
		579	566

Kortlopende schulden

Schulden aan financiers	(25)	292	285
Handelscrediteuren en overige schulden	(26)	892	703
Schulden inzake vennootschapsbelasting		43	38
Voorzieningen	(23)	21	6
		1.248	1.032

Passiva aangehouden voor verkoop	(27)	6	3
Totaal passiva		2.990	2.651

Nettoschuld ³		582	574
---------------------------------	--	------------	-----

¹ De cijfers van 2006 zijn aangepast doordat derivaten deels zijn geherrubriceerd van kortlopend naar langlopend.

² De cijfers van 2006 zijn aangepast doordat, als gevolg van verbeterd inzicht, de perpetuele obligatielening is gerubriceerd als groepsvermogen.

³ De nettoschuld betreft langlopende rentedragende schulden en schulden aan financiers minus liquide middelen.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht**2007****2006**

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

In dit overzicht komen de gegenereerde kasstromen tot uitdrukking, daar waar van toepassing omgerekend in euro's. Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld.

Operationele activiteiten

Winst voor belastingen		273	234
Aanpassingen voor:			
Rentelasten ¹	28	25	
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	124	126	
Waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa beschikbaar voor verkoop		16	
Mutatie werkkapitaal	- 138	- 56	
Mutatie pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	10	12	
Mutatie voorzieningen	18		
		42	123
Kasstroom uit operationele activiteiten		315	357
Betaalde vennootschapsbelasting		- 63	- 88
Betaalde rente ¹		- 27	- 25
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		225	244

Investeringsactiviteiten

Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	- 187	- 166	
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa beschikbaar voor verkoop	28	24	
Acquisities	- 3	- 42	
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		- 162	- 184

Financieringsactiviteiten

Uitbetaald dividend aan eigen aandeelhouders	- 45	- 36	
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen	- 25	- 21	
Uitbetaalde winst inzake perpetuele obligatielening ¹	- 9	- 9	
Opgenomen langlopende rentedragende schulden	20	10	
Afgelost op langlopende rentedragende schulden	- 11	- 3	
Mutatie schulden aan financiers en derivaten	- 2	10	
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		- 72	- 49
Netto kasstromen		- 9	11
Liquide middelen begin boekjaar		145	134
Netto kasstromen		- 9	11
Koersverschil liquide middelen		- 4	
Liquide middelen einde boekjaar		132	145

¹ De cijfers van 2006 zijn aangepast omdat door de gewijzigde rubricering van de perpetuele obligatielening de vergoeding op deze lening als uitbetaling van winst wordt gerubriceerd.

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties**2007**

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	Eigen vermogen toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	Minderheids- belangen	Perpetuele obligatielening	Totaal
Begin boekjaar	862	64	124	1.050
Mutatie niet-gerealiseerde resultaten	1			1
Valuta-omrekenverschillen	- 17	- 6		- 23
Afschrijving uitgiftekosten			1	1
Winst boekjaar	172	27	9	208
Totaal baten en lasten	156	21	10	187
Uitbetaald dividend aan eigen aandeelhouders	- 45			- 45
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen		- 25		- 25
Aan verstrekkers van obligatielening uitbetaalde vergoeding			- 9	- 9
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen		- 1		- 1
Einde boekjaar	973	59	125	1.157

	Eigen vermogen toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	Minderheids- belangen	Perpetuele obligatielening	Totaal
Begin boekjaar	796	66	124	986
Mutatie niet-gerealiseerde resultaten	8			8
Valuta-omrekenverschillen	- 4	- 3		- 7
Winst boekjaar	128	34	9	171
Totaal baten en lasten	132	31	9	172
Uitbetaald dividend aan eigen aandeelhouders	- 36			- 36
Uitbetaald dividend aan minderheidsbelangen		- 21		- 21
Aan verstrekkers van obligatielening uitbetaalde vergoeding			- 9	- 9
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen	- 30	- 12		- 42
Einde boekjaar	862	64	124	1.050

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

**Eigen vermogen toe te rekenen aan eigen
aandeelhouders (34)**

	Aandelenkapitaal	Agioreserve	Netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst	Totaal
Begin boekjaar	454	81	12	13	302	862
Mutatie niet-gerealiseerde resultaten			1			1
Valuta-omrekenverschillen				- 17		- 17
Winst boekjaar					172	172
Totaal baten en lasten			1	- 17	172	156
Uitgifte aandelen A ten laste van agioreserve A	62	- 62				0
Uitbetaald dividend aan eigen aandeelhouders					- 45	- 45
Einde boekjaar	516	19	13	- 4	429	973

	Aandelenkapitaal	Agioreserve	Netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst	Totaal
Begin boekjaar	454	81	4	17	240	796
Mutatie niet-gerealiseerde resultaten			8			8
Valuta-omrekenverschillen				- 4		- 4
Winst boekjaar					128	128
Totaal baten en lasten			8	- 4	128	132
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen					- 30	- 30
Uitbetaald dividend aan eigen aandeelhouders					- 36	- 36
Einde boekjaar	454	81	12	13	302	862

Grondslagen

Algemeen en consolidatiegrondslagen

Koninklijke Friesland Foods N.V. is statutair gevestigd in Meppel, Nederland. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2007 zijn opgenomen Koninklijke Friesland Foods N.V. en haar dochterondernemingen (tesamen Friesland Foods genoemd). De geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2007 is, na goedkeuring door de raad van commissarissen, door de concerdirectie vrijgegeven voor publicatie op 28 februari 2008.

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

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

Grondslagen waardering en resultaatbepaling

Algemeen

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

Wijzigingen in de grondslagen

Door verbeterde inzichten is de perpetuele obligatielening die voorheen als vreemd vermogen stond geclassificeerd alsnog als eigen vermogen gepresenteerd. Deze aanpassing is ook verwerkt in de vergelijkende cijfers over 2006. Tevens is de interestlast van deze perpetuele lening als onderdeel van de winstbestemming verwerkt. Deze herziening heeft geen gevolgen voor de beschikbare nettowinst voor aandeelhouders voor de jaren 2007 en 2006.

In de vergelijkende cijfers van 2006 zijn zowel de vorderingen als de schulden inzake derivaten deels geherrubriceerd van kortlopend naar langlopend. Voorzover niet anders vermeld, zijn de activa en passiva gewaardeerd tegen de nominale waarde,

onder toepassing van het historisch kostprijsprincipe met uitzondering van de waardering tegen reële waarde van financiële derivaten en aan personeel gerelateerde verplichtingen voortvloeiend uit toegezegd-pensioenregelingen.

Bij het opmaken van de jaarrekening zijn beoordelingen, inschattingen en aannames gemaakt, gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk zijn beschouwd voor de beoordeling van de waarde van de verantwoorde activa en passiva. Werkelijke resultaten kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen. Dit geldt in het bijzonder voor de aannames die gemaakt zijn met betrekking tot de te betalen melkprijs aan leden van de Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. De bij de waardering van goodwill (Immateriële activa) gehanteerde veronderstellingen omtrent de toekomst dragen een risico van aanpassing van deze boekwaarde in volgende boekjaren.

Effect van nieuwe IFRS standaarden

Friesland Foods heeft niet gekozen voor vervroegde toepassing van de volgende nieuwe standaarden, welke verplicht van toepassing zijn op het boekjaar beginnende op 1 januari 2008:

- IFRS 8 Toelichting operationele segmenten.
- IFRS 23 Activering kosten van leningen inzake acquisitie, constructie en productie van activa.

Friesland Foods verwacht dat de toepassing van deze nieuwe standaarden en interpretaties geen significante invloed zal hebben op de jaarrekening.

Omrekening van vreemde valuta

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

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

Activa en passiva van buitenlandse dochterondernemingen worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. De posten in de winst- en verliesrekening worden tegen de gemiddelde koers gedurende het jaar omgerekend. Het omrekenverschil op het

nettoresultaat van de buitenlandse dochterondernemingen, dat ontstaat als gevolg van een verschil tussen de gemiddelde koers en de koers per balansdatum, wordt rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. Valuta-omrekenverschillen met betrekking tot de omrekening van het vermogen van buitenlandse dochterondernemingen en met betrekking tot vorderingen op, respectievelijk schulden aan dochterondernemingen die worden gerekend tot de netto-investering in die dochterondernemingen en waarvan de afwikkeling niet in de nabije toekomst wordt verwacht, worden eveneens in het eigen vermogen verwerkt.

Het omrekenverschil met betrekking tot buitenlandse dochterondernemingen wordt in het eigen vermogen opgenomen in een aparte component. Bij afstoting van een buitenlandse dochteronderneming wordt het cumulatieve bedrag dat is opgenomen in de aparte component in het eigen vermogen voor die betreffende dochteronderneming, in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Segmentatie

De segmenten binnen Friesland Foods waarvoor financiële informatie wordt gegeven, zijn bepaald op basis van rendements- en risicoprofiel, waarbij primair is gekozen voor geografische segmentatie gebaseerd op de locatie van de activa. Verkopen tussen de segmenten berekent Friesland Foods alsof het verkopen aan derden zijn. Secundair wordt inzicht gegeven in segmentatie naar de businessgroepen: Classic Dairy, Industrial, Consumer Products Europe en Consumer Products International. Activa en passiva per segment geven de situatie weer aan het eind van het jaar. Eliminaties geven de salderingen weer tussen de verschillende segmenten.

Grond, gebouwen en installaties

Grond, gebouwen en installaties worden, rekening houdend met de restwaarde en exclusief de kosten van dagelijks onderhoud, gewaardeerd tegen aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen op basis van de verwachte gebruiksduur of tegen eventuele lagere realiseerbare waarde. De aanschafwaarde wordt bepaald onder aftrek van eventuele investeringspremies. In de aanschafwaarde worden tevens de kosten van het vervangen van onderdelen van deze machines en installaties opgenomen, indien die kosten voldoen aan de voorwaarden voor opname in de balans.

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

Geleasde activa worden vanaf het moment van de aanvang van de lease gewaardeerd tegen de reële waarde of indien lager tegen de contante waarde van de minimale leaseverplichtingen en vervolgens verminderd met afschrijvingen op basis van de verwachte gebruiksduur of tegen eventuele lagere realiseerbare waarde.

De jaarlijkse afschrijvingen worden berekend op basis van vaste percentages van de aanschafwaarden. Op grond wordt niet afgeschreven.

De boekwaarden van grond, gebouwen en installaties worden getoetst op bijzondere waardevermindering indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarden mogelijk niet terugverdiend kunnen worden. Als er een indicatie bestaat dat de boekwaarden van een kasstroomgenererende eenheid hoger zijn dan de toekomstige opbrengsten dan worden de activa afgewaardeerd tot de toekomstige opbrengsten. De realiseerbare waarde van grond, gebouwen en installaties is de opbrengstwaarde of indien hoger, de bedrijfswaarde. In de aangenomen bedrijfswaarde zijn de toekomstige verwachte kasstromen contant gemaakt naar hun huidige waarde, waarbij marktconforme discontovoeten voor belasting worden gehanteerd voor de tijdswaarde en voor de risico's van het betreffende actief. Voor een actief dat geen zelfstandige kasstroom genereert, wordt de realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheid, waartoe het actief behoort, bepaald. Bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

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

Immateriële activa

Immateriële activa betreffen afzonderlijk identificeerbare, niet financiële activa zonder fysieke materie, zoals goodwill en computersoftware. Goodwill, welke voortkomt uit acquisities, wordt geactiveerd. Goodwill wordt berekend als het verschil tussen de betaalde prijs verhoogd met de bijkomende kosten en het aandeel in de reële waarde van activa en passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen ondernemingen. Op de acquisitiedatum wordt de verkregen goodwill toegerekend aan elk kasstroomgenererend onderdeel waar de synergievoordelen van de samenvoeging worden verwacht.

Sinds 1 januari 2004 wordt op goodwill van nieuwe acquisities en op goodwill die reeds op de balans stond niet meer afgeschreven. Jaarlijks wordt getoetst op bijzondere waardevermindering. Voor deze toetsing op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill die is voortgekomen uit een bedrijfscombinatie vanaf de overnamedatum toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden van Friesland Foods of aan groepen hiervan, die naar verwachting zullen profiteren van de synergie van de bedrijfscombinatie, ongeacht of overige activa

of passiva van Friesland Foods worden toegerekend aan deze eenheden of groepen van eenheden. Iedere eenheid of groep van eenheden waaraan de goodwill wordt toegerekend,

- vertegenwoordigt het laagste niveau binnen Friesland Foods waar de goodwill wordt bewaakt voor interne managementdoeleinden; en
- is niet groter dan een primair of secundair segment van de groep, vastgesteld conform IAS 14 Gesegmenteerde informatie.

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

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

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

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

Goodwill welke voortkomt uit overname van aandelen van de houders van minderheidsbelangen wordt direct in mindering gebracht op het eigen vermogen.

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

Immateriële activa met onbepaalde gebruiksduur worden jaarlijks getoetst op bijzondere waardever-

minderen, ofwel op individuele basis ofwel op het niveau van de kasstroomgenererende eenheid. Op deze immateriële activa wordt niet afgeschreven. De gebruiksduur van een immaterieel actief met een onbepaalde gebruiksduur wordt jaarlijks getoetst, waarbij wordt beoordeeld of de onbepaalde gebruiksduur nog gefundeerd is. Zo niet, dan wordt voor de toekomst de gebruiksduur omgezet van onbepaalbaar in bepaalbaar.

Computersoftware wordt opgenomen tegen kostprijs minus afschrijvingen gebaseerd op de verwachte gebruiksduur, waarbij rekening wordt gehouden met een eventuele bijzondere waardevermindering. Het afschrijvingspercentage bedraagt 20. De restwaarde van het actief en de gebruiksduur worden beoordeeld en indien nodig aangepast per einde van het boekjaar. Indien de realiseerbare waarde van computersoftware lager is dan de boekwaarde wordt een bijzondere waardevermindering toegepast.

Na de waardering bij de eerste opname worden immateriële activa gewaardeerd tegen kostprijs, na aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve verliezen vanwege bijzondere waardevermindering. Intern geproduceerde immateriële activa, exclusief de geactiveerde ontwikkelingskosten, worden niet geactiveerd en de kosten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt in het jaar waarin de kosten zijn gemaakt.

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

Belastingen

Verschuldigde en verrekenbare belastingvorderingen en -verplichtingen voor lopende en voorgaande jaren worden gewaardeerd op het bedrag dat naar verwachting zal worden teruggevorderd van of

betaald aan de belastingdienst. Het belastingbedrag wordt berekend op basis van de bij wet vastgestelde belastingtarieven en geldende belastingwetgeving. Voor latente belastingverplichtingen wordt een voorziening gevormd op basis van de tijdelijke verschillen per balansdatum tussen de fiscale boekwaarde van activa en passiva en de in deze jaarrekening opgenomen boekwaarde. Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en niet verrekenbare fiscale verliezen, voorzover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het verrekenbare tijdelijke verschil kan worden verrekend en de verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en onbenutte fiscale verliezen kunnen worden aangewend.

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

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

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

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

Geassocieerde deelnemingen

De niet geconsolideerde deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend, maar waarin geen overwegende zeggenschap bestaat op het zakelijke en financiële beleid, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode. De belangen van Friesland Foods in joint ventures worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode.

Financiële activa

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

Voorraden

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

Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

Liquide middelen

De liquide middelen hebben betrekking op kasgeld, banksaldi en kortlopende deposito's.

Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen

Er zijn verschillende toegezegd-pensioen regelingen, waarvan de verplichtingen voornamelijk betrekking hebben op de pensioenregeling voor de Nederlandse onderdelen. Deze regeling betreft voornamelijk een geïndexeerde middelloonregeling. Verder bestaat een aantal toegezegd-bijdrage regelingen voor buitenlandse activiteiten. De pensioenregelingen voor de Nederlandse werknemers zijn verzekerd bij een verzekeringsmaatschappij en enige bedrijfstakpensioenfondsen.

De kosten van de verschillende pensioenregelingen zijn voor iedere regeling afzonderlijk vastgesteld volgens een actuariële methode, die bekend staat als de 'projected unit credit'-methode. Actuariële winsten en verliezen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt, indien de cumulatieve nog niet daarin verwerkte actuariële resultaten voor elk individueel plan meer bedragen dan 10% van het hoogste bedrag van de contante waarde van de pensioenverplichtingen en de reële waarde van de beleggingen. Deze nog niet verwerkte actuariële winsten en verliezen worden als pensioenkosten afgeschreven over de gemiddelde verwachte diensttijd van de actieve werknemers, die nog deelnemen aan de pensioenregeling.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen wanneer Friesland Foods een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van gebeurtenissen in het verleden, het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is en daarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen de discontovoet voor belasting die, indien noodzakelijk, met de specifieke risico's van de verplichting rekening houdt. Voorzieningen in verband met reorganisatie worden getroffen wanneer Friesland Foods een gedetailleerd plan voor reorganisatie heeft geformaliseerd en bij betrokkenen de verwachting is gerechtvaardigd dat die reorganisatie zal worden uitgevoerd door een aanvang te maken met de uitvoering van de reorganisatie of het bekend maken van de belangrijkste aspecten.

Langlopende rentedragende schulden

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

Waardestijgingen of -dalingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening in het boekjaar waarin de schulden niet meer in de balans worden opgenomen zonder dat hun contractuele looptijd al is verstreken of wanneer er reden is hun waardering neerwaarts bij te stellen alsmede via het amortisatieproces. Wanneer hedge accounting wordt toegepast op financiële derivaten waarmee veranderingen van de reële waarde van een langlopende rentedragende schuld worden afgedekt, wordt de betreffende schuld gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs aangepast met de waarde van het derivaat.

Leaseverplichtingen

Financiële leaseverplichtingen worden opgenomen tegen de contante waarde van de te betalen termijnen. De leasebetalingen worden verdeeld in financieringskosten en verlaging van de leaseverplichting, waarmee een constante rentevoet wordt bereikt voor het restant van de verplichting. De financieringskosten worden direct ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. De bedragen voor verlaging van de leaseverplichting die het komende boekjaar worden betaald, worden opgenomen onder kortlopende schuld. (Eventuele uitgiftekosten worden in mindering gebracht op het onder langlopende schulden verantwoorde gedeelte en in een aantal jaren gelijk aan de looptijd

van de lease ten laste van het resultaat gebracht. Geactiveerde geleasde activa worden afgeschreven over de geschatte gebruiksduur van het actief of de kortere leasetermijn, indien er geen redelijke zekerheid is dat Friesland Foods het eigendom zal verkrijgen aan het einde van de leaseperiode. Leaseverplichtingen waarbij Friesland Foods, als lessee, niet vrijwel alle aan de eigendom van de activa verbonden risico's draagt en de voordelen daarvan geniet worden als operationele leases aangemerkt. De voor operationele leases te betalen termijnen worden als kosten ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht in het boekjaar waarop zij betrekking hebben.

Resultaatbepaling

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

Netto-omzet

Dit betreft de aan afnemers geleverde omzet, exclusief omzetbelasting, onder aftrek van verleende kortingen en dergelijke. De ontvangen exportsubsidies worden opgenomen onder de netto-omzet. Verkopen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat de belangrijkste risico's en de voordelen van het eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Overheidssubsidies

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

Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen

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

Financieringsbaten en -lasten

Financieringsbaten bevatten rentebaten van

uitgegeven leningen aan derden en van andere rentedragende vorderingen op derden. Voorts bevatten deze de positieve valuta-omrekenverschillen op financiële activa en passiva, alsmede positieve waardeverschillen van financiële derivaten. Financieringslasten bevatten rentelasten van opgenomen leningen van derden en andere rentedragende verplichtingen aan derden. Verder bevatten deze negatieve valuta-omrekenverschillen op financiële activa en passiva, alsmede negatieve waardeverschillen van financiële derivaten.

Dividenden

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

Derivaten

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

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

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

Met betrekking tot reële waarde hedges die voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting worden veranderingen van de reële waarde van het derivaat direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Waardeveranderingen van het afgedekte activum of passivum of de afgedekte contractuele verbintenis die zijn toe te schrijven aan het afgedekte risico worden verwerkt als aanpassingen van de boekwaarde van het afgedekte activum of passivum of afgedekte contractuele verbintenis en ten

gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Indien deze aanpassing de boekwaarde van een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde gehedged rentedragend financieel instrument betreft, wordt zij vervolgens op basis van de effectieve rentevoetmethode over de resterende looptijd van het instrument geamortiseerd via de winst- en verliesrekening.

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

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

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

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

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

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

1 Segmentatie

2007

Segmentatie naar geografische locatie van de activa

	Europa	Azië	Overige	Eliminatie en niet toegerekend	Totaal
Netto-omzet derden ¹	3.766	971	338		5.075
Interne leveringen	155	6		- 161	0
Totaal netto-omzet	3.921	977	338	- 161	5.075
Huurinkomsten en overige opbrengsten	43	1	1		45
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.964	978	339	- 161	5.120
Bedrijfsresultaat	230	85	30	- 46	299
Financieringsbaten en -lasten en resultaat geassocieerde deelnemingen				- 26	- 26
Belastingen				- 65	- 65
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten					208
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet	5,9	8,7	8,9		5,9
Boekwaarde activa operationele activiteiten ²	2.300	393	103	- 15	2.781
Boekwaarde overige activa				209	209
					2.990
Verplichtingen uit operationele activiteiten ³	827	166	66	- 16	1.043
Overige verplichtingen				790	790
					1.833
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	121	56	5	5	187
Afschrijvingen en waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa beschikbaar voor verkoop	- 99	- 18	- 4	- 3	- 124
Dotatie aan voorzieningen en niet-uitgegeven pensioenlasten	50	3	1		54
Resultaat geassocieerde deelnemingen	3				3
Geïnvesteed vermogen in geassocieerde deelnemingen	13				13

De categorie 'Overige' betreft met name West-Afrika en het Midden-Oosten. De categorie 'niet toegerekend' heeft grotendeels betrekking op concernstafdiensten.

De interne leveringen zijn deels gewaardeerd tegen marktprijzen en volgens een 'resale minus'-methode en deels volgens 'cost plus'-methode.

2007

Segmentatie naar business groep

	Classic Dairy	Industrial	Consumer Products Europe	Consumer Products International	Eliminatie en overige	Totaal
Netto-omzet derden	1.635	797	1.018	1.611	14	5.075
Boekwaarde activa operationele activiteiten ²	832	394	253	713	589	2.781
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	55	45	21	61	5	187
Afschrijvingen en waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa beschikbaar voor verkoop	- 46	- 21	- 18	- 35	- 4	- 124

Het deel 'overige' in de categorie 'Eliminatie en overige' heeft betrekking op concernstafdiensten en Coöperatieve Zaken & Grondstoffenvoorziening.

¹ Op pagina 38 is de splitsing van de netto-omzet gegeven naar geografische locatie van de afnemers.

² Exclusief latente belastingvorderingen, geassocieerde deelnemingen, financiële activa, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, liquide middelen en activa beschikbaar voor verkoop.

³ Betreft pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen, voorzieningen, handelscrediteuren en overige schulden en derivaten

Segmentatie naar geografische locatie van de activa

Netto-omzet derden ¹

Interne leveringen

Totaal netto-omzet

Huurinkomsten en overige opbrengsten

Totaal bedrijfsopbrengsten

Bedrijfsresultaat

Financieringsbaten en -lasten en resultaat geassocieerde deelnemingen

Belastingen

Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten

Bedrijfsresultaat als % netto-omzet

Boekwaarde activa operationele activiteiten ²

Boekwaarde overige activa

Verplichtingen uit operationele activiteiten ³

Overige verplichtingen

Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa

Afschrijvingen en waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële
activa en activa beschikbaar voor verkoop

Dotatie aan voorzieningen en niet-uitgegeven pensioenlasten

Resultaat geassocieerde deelnemingen

Geïnvesteed vermogen in geassocieerde deelnemingen

	2006				
	Europa	Azië	Overige	Eliminatie en niet toegerekend	Totaal
Netto-omzet derden ¹	3.493	868	314		4.675
Interne leveringen	132	5		- 137	0
Totaal netto-omzet	3.625	873	314	- 137	4.675
Huurinkomsten en overige opbrengsten	16	2			18
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.641	875	314	- 137	4.693
Bedrijfsresultaat	162	99	36	- 40	257
Financieringsbaten en -lasten en resultaat geassocieerde deelnemingen				- 23	- 23
Belastingen				- 63	- 63
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten					171
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet	4,5	11,3	11,5		5,5
Boekwaarde activa operationele activiteiten ²	2.084	293	80	- 7	2.450
Boekwaarde overige activa				201	201
					2.651
Verplichtingen uit operationele activiteiten ³	665	131	31	- 11	816
Overige verplichtingen				785	785
					1.601
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	118	38	6	4	166
Afschrijvingen en waardeverminderingen gebouwen, installaties, immateriële activa en activa beschikbaar voor verkoop	- 117	- 17	- 5	- 3	- 142
Dotatie aan voorzieningen en niet-uitgegeven pensioenlasten	30	2	2	1	35
Resultaat geassocieerde deelnemingen	3				3
Geïnvesteed vermogen in geassocieerde deelnemingen	11				11

De categorie 'Overige' betreft met name West-Afrika en het Midden-Oosten. De categorie 'niet toegerekend' heeft grotendeels betrekking op concernstafdiensten.

De interne leveringen zijn deels gewaardeerd tegen marktprijzen en volgens een 'resale minus'-methode en deels volgens 'cost plus'-methode.

Segmentatie naar business groep

Netto-omzet derden

Boekwaarde activa operationele activiteiten ²

Investerings in grond, gebouwen, installaties en

immateriële activa

Afschrijvingen en waardeverminderingen gebouwen, installaties,

immateriële activa en activa beschikbaar voor verkoop

2006					
Classic Dairy	Industrial	Consumer Products Europe	Consumer Products International	Eliminatie en overige	Totaal
1.550	644	975	1.474	32	4.675
711	302	247	575	615	2.450
43	31	22	59	11	166
- 45	- 21	- 24	- 36	- 16	- 142

Het deel 'overige' in de categorie 'Eliminatie en overige' heeft betrekking op concernstafdiensten en Coöperatieve Zaken & Grondstoffenvoorziening.

¹ Op pagina 38 is de splitsing van de netto-omzet gegeven naar geografische locatie van de afnemers.

² Exclusief latente belastingvorderingen, geassocieerde deelnemingen, financiële activa, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, liquide middelen en activa beschikbaar voor verkoop.

³ Betreft pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen, voorzieningen, handelscrediteuren en overige schulden en derivaten.

2	Valutakoersen	Ultimo 2007 Gemiddeld 2007			
	Voornaamste gehanteerde valutakoersen ¹				
	Amerikaanse dollar	1,47	1,37	1,32	1,26
	Hongaarse forint (per 100)	2,53	2,51	2,52	2,64
	Indonesische rupiah (per 10.000)	1,38	1,26	1,19	1,15
	Roemeense lei	3,58	3,33	3,38	3,53
	Maleisische ringgit	4,87	4,71	4,65	4,62
	Nigeriaanse naira (per 100)	1,74	1,72	1,69	1,61
	Thaise baht (per 100)	0,43	0,44	0,47	0,47
	Vietnamese dong (per 10.000)	2,36	2,21	2,12	2,01

3	Netto-omzet	2007			
	Netto-omzet naar afzetgebied				
			%		%
	Europa exclusief Nederland	1.760	35	1.609	34
	Nederland	1.417	28	1.378	30
	Azië en Australië	1.127	22	998	21
	Afrika en het Midden-Oosten	646	13	584	13
	Noord- en Zuid-Amerika	125	2	106	2
		5.075	100	4.675	100

De verschillen met de netto-omzetverdeling, zoals weergegeven bij de geografische segmentatie, worden veroorzaakt door de rubricering naar afzetgebied waar de verkoop is gerealiseerd. De netto-omzet is inclusief EUR 32 miljoen (2006: EUR 70 miljoen) aan overheidssubsidies. Deze overheidssubsidies hebben hoofdzakelijk betrekking op export van kaas, boter en melkpoeder en op verwerking van boter. De condities zijn vervuld en de verplichtingen inzake deze subsidies zijn voldaan.

4	Overige bedrijfsopbrengsten
	Onder overige bedrijfsopbrengsten zijn begrepen opbrengsten uit hoofde van diensten voor derden, verzekeringsuitkeringen en verkoop van grond, gebouwen, installaties en bedrijfsonderdelen. In het boekjaar zijn bedrijfsonderdelen verkocht waarop een boekwinst is gerealiseerd van EUR 32 miljoen. In deze transacties is voor EUR 16 miljoen aan activa betrokken, er zijn geen passiva bij betrokken. De verzekeringsuitkeringen als gevolg van verzekerde gebeurtenissen zijn na aftrek van kosten EUR 1 miljoen (2006: nihil).

5	Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2007			
			%		%
	Grondstoffen ²	2.619	81	2.306	80
	Verpakkingsmaterialen ²	458	14	441	15
	Producten van derden	155	5	150	5
		3.232	100	2.897	100

6	Personeelskosten	2007			
			%		%
	Lonen en salarissen	362	81	352	81
	Sociale lasten	51	11	50	11
	Pensioenlasten	35	8	37	8
		448	100	439	100
	Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)				
	Nederland	4.921	34	4.936	32
	Europa exclusief Nederland	4.352	30	5.062	33
	Azië	4.411	30	4.342	29
	Overige	898	6	972	6
		14.582	100	15.312	100

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

² De cijfers van 2006 zijn aangepast vanwege herrubricering tussen kosten van grondstoffen, verpakkingsmaterialen en overige bedrijfskosten.

	2007		2006	
Werknemers naar productgroep (gemiddeld aantal fte's)		%		%
Classic Dairy	2.396	17	2.452	16
Industrial	1.226	8	1.155	8
Consumer Products Europe	4.293	29	5.036	33
Consumer Products International	6.336	44	6.342	41
Overige	331	2	327	2
	14.582	100	15.312	100

7 Overige bedrijfslasten	2007	2006
Transportkosten	232	221
Reclame- en promotiekosten	207	194
Uitbestede werk en uitzendkrachten	139	118
Energie	118	117
Onderhouds- en reparatiekosten	80	75
Overige ¹	241	249
	1.017	974

In de overige bedrijfslasten zijn opgenomen:

- kosten voor onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe producten voor een bedrag van EUR 29 miljoen (2006: EUR 24 miljoen);
- leasekosten voor een bedrag van EUR 7 miljoen (2006: EUR 12 miljoen), welke aangemerkt worden als operationele leasekosten;
- diverse overheidssubsidies voor een bedrag van EUR 8 miljoen (2006: EUR 7 miljoen). De condities zijn vervuld en de verplichtingen inzake deze subsidies zijn voldaan.

8 Financieringsbaten en -lasten	2007	2006
Rentebaten	5	2
Rentelasten	- 28	- 25
Resultaten door koersverschillen vreemde valuta	- 6	- 3
	- 29	- 26

9 Belastingen	2007	2006
<i>Specificatie belastinglasten</i>		
Acute belasting	- 72	- 56
Latente belasting	7	- 7
	- 65	- 63
<i>Specificatie latente belasting</i>		
Grond, gebouwen en installaties	- 2	- 2
Immateriële activa	- 2	- 3
Uitkeringen aan personeel	- 2	7
Vorraden, debiteuren, schulden en voorzieningen	9	- 10
Niet-gebruikte fiscale verliezen en faciliteiten	2	- 7
Overige	2	8
	7	- 7

Winst voor belastingen minus resultaat uit geassocieerde deelnemingen
en winst toe te rekenen aan verstrekkers perpetuele obligatielening

an winst toe te rekenen aan verstrekkers perpetuele obligatielening	261	222		
<i>Belastingdruk</i>				
	Bedrag	%	Bedrag	%
Theoretisch belastingtarief	69	26	52	23
Niet aftrekbare kosten	4	2	3	1
Onbelaste baten	- 1		- 1	
Niet gewaardeerde fiscale verliezen	1		1	
Aanpassing latentie door wijziging belastingtarief			3	2
Desinvestering dochterondernemingen	- 2	- 1	2	
Overige	- 6	- 2	3	1
Effectieve belastingdruk	65	25	63	28

Het theoretisch belastingtarief is berekend door het van toepassing zijnde belastingtarief van het betreffende land te wegen met het in het betreffende land behaalde resultaat. De compensabele niet gewaardeerde verliezen bedragen ultimo 2007 EUR 18 miljoen (2006: EUR 15 miljoen).

¹ De cijfers van 2006 zijn aangepast vanwege herrubricering tussen kosten van grondstoffen, verpakkingsmaterialen en overige bedrijfslasten.

10 Aantal aandelen en toerekening per aandeel

2007

De gewone winst per aandeel toe te rekenen aan eigen aandeelhouders is berekend door de aan deze aandeelhouders toe te rekenen winst van het jaar te delen door het gewogen gemiddelde van het aantal geplaatste aandelen gedurende het jaar. De verwaterde winst per aandeel is berekend door de aan de aandeelhouders toe te rekenen winst van het jaar te delen door het gewogen gemiddelde van het aantal geplaatste aandelen gedurende het jaar gecorrigeerd met de effecten van de verwatering door de omzetting van de agioreserve A in aandelen A.

Gemiddeld aantal geplaatste en volgestorte aandelen A	6.959.744	5.840.363
Omzetting agioreserve A naar aandelen A		1.339.587
Aanpassing nieuwe aandelen naar volledig jaar	220.206	
Aantal aandelen A bij volledige verwatering	7.179.950	7.179.950
Aantal aandelen B	4.033.865	4.033.865
Gemiddeld totaal aantal geplaatste en volgestorte aandelen	10.993.609	9.874.228
Totaal aantal aandelen bij volledige verwatering	11.213.815	11.213.815
Aantal geplaatste en volgestorte aandelen A per einde boekjaar	7.179.950	5.840.363
Aantal geplaatste en volgestorte aandelen B per einde boekjaar	4.033.865	4.033.865
Totaal aantal geplaatste en volgestorte aandelen per einde boekjaar	11.213.815	9.874.228
Winst toe te rekenen aan aandelen A	91	66
Winst toe te rekenen aan aandelen B	81	62
Winst toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	172	128
<i>Per aandeel van EUR 46,00 ¹ (in euro's)</i>		
Gewone winst per aandeel A	12,98	11,34
Gewone winst per aandeel B	20,20	15,21
Verwaterde winst per aandeel A	12,58	9,22
Verwaterde winst per aandeel B	20,20	15,21
Gewone winst per aandeel	15,63	12,92
Verwaterde winst per aandeel	15,32	11,38
Voorgesteld dividend over het boekjaar per aandeel A ²	2,62	2,39
Voorgesteld dividend over het boekjaar per aandeel B	10,24	6,81
Uitbetaald dividend in het boekjaar per aandeel A ²	2,39	2,57
Uitbetaald dividend in het boekjaar per aandeel B	6,81	5,32

De toerekening van de winst aan aandelen A respectievelijk aandelen B geschiedt voor wat betreft het dividenddeel conform de winstbestemmingsregeling en de toevoeging aan de ingehouden winst wordt verdeeld naar rato van het per einde van het boekjaar geplaatste kapitaal conform de statutaire bepaling.

In de algemene vergadering van aandeelhouders geeft ieder aandeel A respectievelijk aandeel B recht op het uitbrengen van één stem.

11 Voorgestelde winstbestemming

2007

De concerndirectie heeft, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, voorgesteld de winst toe te rekenen aan eigen aandeelhouders over 2007 als volgt te bestemmen:

	Toevoeging aan reserves	Uit te keren dividend	Totaal	Totaal
Toevoeging aan de ingehouden winst	112		112	83
Dividenduitkering aandelen A in contanten		19	19	17
Dividenduitkering aandelen B in contanten		41	41	28
	112	60	172	128

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

¹ De bedragen per aandeel zijn berekend over niet afgeronde bedragen

² De in 2007 uitgegeven aandelen A uit de omzetting van agioreserve A delen mee in het dividend A over 2006.

Indien in enig boekjaar het bedrag dat voor uitkering op de aandelen A beschikbaar is het hiervoor bedoelde maximum overschrijdt, zal het bedrag boven het maximum worden uitgekeerd op de aandelen B. Dit is het geval over 2007 en 2006.

Over 2007 wordt een uit te keren dividend in contanten voorgesteld van EUR 2,62 (2006: EUR 2,39) per aandeel A van nominaal EUR 46,00 en van EUR 10,24 (2006: EUR 6,81) per aandeel B van nominaal EUR 46,00, betaalbaar op 7 maart 2008.

12 Grond, gebouwen en installaties

2007

	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	255	517	57	6	835
Investerings	41	123	16		180
Desinvesteringen	- 1	- 2	- 16	- 4	- 23
Valuta-omrekenverschillen	- 3	- 5	- 2		- 10
Overboekingen	18	- 19	- 8	9	0
Afschrijvingen	- 23	- 85	- 13		- 121
Waardeverminderingen	1	- 1			0
Boekwaarde einde boekjaar	288	528	34	11	861
Aanschafwaarde	588	1.436	103	20	2.147
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 300	- 908	- 69	- 9	- 1.286
Boekwaarde einde boekjaar	288	528	34	11	861

2006

	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	264	515	52	6	837
Investerings	27	112	20		159
Desinvesteringen	- 6	- 4	- 6		- 16
Valuta-omrekenverschillen	- 2	- 3			- 5
Overboekingen	- 6	- 8	7	7	0
Overboeking naar activa beschikbaar voor verkoop				- 7	- 7
Afschrijvingen	- 19	- 91	- 13		- 123
Waardeverminderingen	- 3	- 4	- 3		- 10
Boekwaarde einde boekjaar	255	517	57	6	835
Aanschafwaarde	514	1.409	142	18	2.083
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 259	- 892	- 85	- 12	- 1.248
Boekwaarde einde boekjaar	255	517	57	6	835

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

Ingaande 1 oktober 2007 zijn op basis van onderzoek de afschrijvingspercentages herzien, het effect hiervan is voor 2007 per saldo EUR 3 miljoen lagere afschrijvingen. Op basis van een volledig jaar is het effect EUR 12 miljoen lagere afschrijvingen.

De waardeverminderingen hebben voornamelijk betrekking op de afwaardering tot de getaxeerde opbrengstwaarde van gebouwen en installaties, in het kader van besluiten tot reorganisaties.

De boekwaarde van gebouwen, machines en installaties waarop financiële lease-overeenkomsten van toepassing zijn bedraagt EUR 21 miljoen (2006: EUR 10 miljoen).

In de boekwaarde per einde boekjaar is EUR 95 miljoen (2006: EUR 56 miljoen) aan vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering inbegrepen.

07-03-2008

13 Immateriële activa	2007					
	Goodwill	Software	Totaal	Goodwill	Software	Totaal
Boekwaarde begin boekjaar	595	11	606	598	8	606
Investerings		7	7		7	7
Desinvesteringen			0		- 1	- 1
Valuta-omrekenverschillen	- 1		- 1	1		1
Afschrijvingen		- 3	- 3		- 3	- 3
Waardeverminderingen			0	- 4		- 4
Boekwaarde einde boekjaar	594	15	609	595	11	606
Aanschafwaarde	659	35	694	660	25	685
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	- 65	- 20	- 85	- 65	- 14	- 79
Boekwaarde einde boekjaar	594	15	609	595	11	606

Ten behoeve van de toetsing op bijzondere waardevermindering is goodwill toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden West-Europa en Centraal-Europa. De realiseerbare waarde van beide kasstroomgenererende eenheden is bepaald op basis van het middellange termijnplan tot 2010. De discontovoet die is toegepast op de kasstroomprojecties is voor West-Europa 7,4% (2006: 7,2%) en voor Centraal-Europa gemiddeld 12,1% (2006: 12,6%). De kasstromen na 2010 zijn geëxtrapoleerd met een groeipercentage gelijk aan de huidige inflatiepercentages van de betreffende landen. De afschrijving voor software bedraagt 20% per jaar.

14 Geassocieerde deelnemingen	2007	
Boekwaarde begin boekjaar	11	11
Investering	2	
Mutaties met betrekking tot de winst- en verliesrekening	3	3
Ontvangen dividend	- 3	- 3
Boekwaarde einde boekjaar	13	11

	Netto vermogenswaarde	Aandeel in resultaat	Aandeel in omzet	Eigendom in %	Aandeel in omzet	Eigendom in %
CSK Food Enrichment B.V., Leeuwarden	5	2	n.b.	49	15	49
Het Kaasmerk B.V., Leiden	1		n.b.	49	1	49
Great Ocean Ingredients Pty Limited, Allansford, Victoria Australia ¹	3		n.b.	50		
Unifine Debic Ingredientes de Pasteleria S.A. Lissabon ¹	1		n.b.	50	3	50
El Castillo Debic Food Service S.L., Barcelona ¹	3	1	n.b.	50	17	50
	13	3			36	

	Aandeel in balans	Aandeel in balans
Vaste activa	n.b.	6
Vlottende activa	n.b.	7
Eigen vermogen	n.b.	7
Langlopende verplichtingen	n.b.	1
Kortlopende verplichtingen	n.b.	5

Bij het opstellen van de jaarrekening waren de balans- en omzetgegevens van de geassocieerde deelnemingen over 2007 nog niet beschikbaar.

15 Financiële activa	2007	
Verstrekte leningen	5	3
Langlopende vorderingen	12	
	17	3

16 Voorraden	2007	
Grond- en hulpstoffen	232	137
Gereed product en handelsgoederen	471	353
	703	490

¹ Betreft joint ventures

17 Handelsdebiteuren en overige vorderingen	2007	2006
Handelsdebiteuren	519	439
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren	- 14	- 12
Overige vorderingen	33	29
	538	456
Vorderingen terzake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	50	40
	588	496
<i>Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren</i>		
Begin boekjaar	- 12	- 17
Valuta-omrekenverschillen		1
Toevoegingen ten laste van de winst- en verliesrekening	- 4	- 3
Vrijgevallen ten gunste van de winst- en verliesrekening	1	
Afboeking handelsdebiteuren	1	2
Ontvangen op reeds afgeboekte handelsdebiteuren		5
Einde boekjaar	- 14	- 12
<i>Overschrijding betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen</i>		
Binnen betalingstermijn	426	357
Overschrijding minder dan 3 maanden	106	91
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	4	3
Overschrijding meer dan 6 maanden	2	5
	538	456

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

Friesland Foods heeft met betrekking tot handelsdebiteuren onderpanden geaccepteerd, die kunnen worden verzilverd, verkocht of herverpand. De reële waarde van deze onderpanden bedraagt EUR 14 miljoen.

18 Liquide middelen	2007	2006
Deposito's	25	29
Overige liquide middelen	107	116
	132	145

Liquide middelen tot een bedrag van EUR 34 miljoen (2006: EUR 32 miljoen) staan niet ter vrije beschikking van de vennootschap. Dit betreft EUR 25 miljoen deposito's en EUR 9 miljoen inzake een afgegeven garantie.

De afgegeven garantie betreft een onderpand voor een documentair accreditief en loopt tot augustus 2008.

19 Activa beschikbaar voor verkoop

Activa beschikbaar voor verkoop betreffen grond en gebouwen en installaties voor EUR 11 miljoen (2006: EUR 16 miljoen) en vlottende activa voor EUR 7 miljoen (2006: EUR 3 miljoen). De verkoop van deze activa zal binnen een jaar plaatsvinden.

De activa zijn beschikbaar voor verkoop als gevolg van reorganisatie en doordat een bedrijfsonderdeel niet langer in de strategie van de onderneming past. Deze activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of indien deze lager is tegen de opbrengstwaarde op basis van taxatierapporten.

Het saldo van de lasten als gevolg van waardevermindering en van het verschil tussen de verkoopopbrengst en de balanswaarde bedraagt EUR 3 miljoen (2006: EUR 1 miljoen). Dit bedrag is opgenomen in de rubriek 'Overige bedrijfsopbrengsten' van de winst- en verliesrekening.

	2007	
Begin boekjaar	19	18
Overboeking van grond, gebouwen en installaties		7
Toevoeging vlottende activa	7	3
Desinvesteringen	- 9	- 7
Waardeverminderingen	1	- 2
Einde boekjaar	18	19

20 Perpetuele obligatielening

In 2003 is een 7,125% perpetuele cumulatieve achtergestelde obligatielening van EUR 125 miljoen geplaatst. Het effectieve rentepercentage is 7,66%, gebaseerd op amortisatie van emissiekosten en ontvangen agio. De obligaties zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Er is geen aflossingsverplichting, maar wel bestaat de mogelijkheid om voor het eerst op 2 juni 2008 en elk jaar daaropvolgend de obligaties volledig af te lossen. Koninklijke Friesland Foods N.V. dient hierover de houders van de obligaties minimaal 30 dagen en maximaal 60 dagen van tevoren in kennis te stellen. De obligaties zijn achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige schuldeisers, voor zover die niet achtergesteld zijn.

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

21 Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen

Er zijn verschillende toegezegd-pensioenregelingen, waarvan de verplichtingen voornamelijk betrekking hebben op de pensioenregeling voor de Nederlandse onderdelen. Deze regeling betreft voornamelijk een geïndexeerde middelloonregeling. Verder bestaat een aantal toegezegd-bijdrage regelingen voor buitenlandse activiteiten. De pensioenregelingen voor de Nederlandse werknemers zijn verzekerd bij een verzekeringsmaatschappij en enige bedrijfstakpensioenfondsen. De belangrijkste bij een verzekeringsmaatschappij ondergebrachte pensioenregeling heeft een resultatendeling op basis van een gesepareerd beleggingsdepot en kent een vereiste dekkingsgraad van minimaal 115% (de ratio van de waarde van de belegde middelen en van de pensioenverplichtingen berekend volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract). Eind 2007 bedroeg de dekkingsgraad van de verzekerde pensioenregeling 125% (2006: 124%), waardoor de contractuele verplichting jegens de verzekeringsmaatschappij werd nagekomen.

In 2007 is een gedeelte van de pensioenverplichtingen van het Nederlandse onderdeel (nagenoeg alle gepensioneerden en slapers) op een dusdanige wijze aan een andere verzekeringsmaatschappij overgedragen, dat er geen enkele verplichting meer op de vennootschap rust en dientengevolge deze pensioenverplichtingen niet meer op de balans verantwoord worden. Op grond van de bepalingen van IAS 19 is in dit geval sprake van een beëindiging van de pensioenregeling voor deze specifieke groep verzekerden en dit heeft geleid tot een afboeking van de nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren en een gedeelte van de nog niet verwerkte actuariële resultaten.

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

Veronderstellingen

	2007	2006
Discontovoet	5,5%	4,4%
Leeftijdsafhankelijke salarisstijgingen	0 - 2%	0 - 2%
Looninflatie	2,7%	2,5%
Prijsinflatie	2,2%	2,0%
Indexatie		
- actieven	2,7%	2,5%
- inactieven en gepensioneerden	0 - 2%	0 - 2%
Stijging franchise	2,2%	2,0%
Verwachte opbrengst beleggingen	5,5%	5,5%

Specificatie nog te betalen pensioenkosten ultimo boekjaar

Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken	762	1.640
Marktwaaarde van de beleggingen	790	1.546
	- 28	94
Nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren		- 35
Nog niet verwerkte actuariële resultaten einde boekjaar	120	25
	92	84

Verloop van de post nog te betalen pensioenkosten

Begin boekjaar	84	73
Jaarlast van toegezegd-pensioenregelingen	31	30
Betaalde premies	- 21	- 18
Valuta-omrekenverschillen	- 2	- 1
Einde boekjaar	92	84

Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken

Begin boekjaar	1.640	1.654
Wijziging in verband met nieuwe pensioenregeling		39
Toename contante waarde toegekende aanspraken	37	40
Rente	64	66
Uitkeringen	- 53	- 65
Valuta-omrekenverschillen	- 2	- 1
Overdracht pensioenverplichtingen	- 717	
Actuariel resultaat	- 207	- 93
Einde boekjaar	762	1.640

Gefinancierde pensioenaanspraken	690	1.567
Nog niet gefinancierde pensioenaanspraken	72	73
Einde boekjaar	762	1.640

	2007	
<i>Ontwikkeling van de marktwaarde van de beleggingen</i>		
Begin boekjaar	1.546	1.487
Verwachte opbrengst beleggingen	71	80
Ontvangen premies	21	18
Uitkeringen	- 53	- 65
Overdracht pensioenverplichtingen, koopsommen	- 792	
Actuariel resultaat	- 3	26
Einde boekjaar	790	1.546
<i>Nog niet verwerkte actuariële resultaten</i>		
Begin boekjaar	25	- 94
Contante waarde toegekende pensioenaanspraken	207	93
Beleggingen	- 3	26
Vrijval in verband met overdracht pensioenverplichtingen	- 109	
Einde boekjaar	120	25
<i>Nog niet in aanmerking genomen kosten inzake verstreken dienstjaren</i>		
Begin boekjaar	35	
Verplichting uit nieuwe pensioenregeling		39
Afschrijving	- 3	- 4
Afboeking in verband met overdracht pensioenverplichtingen	- 32	
Einde boekjaar	0	35
<i>Pensioenlasten opgenomen in de winst- en verliesrekening</i>		
Toename contante waarde van toegekende aanspraken	37	40
Rente	64	66
Verwachte opbrengst beleggingen	- 71	- 80
Afschrijving kosten verstreken dienstjaren	3	4
Resultaat overdracht pensioenverplichtingen	- 2	
In de winst- en verliesrekening opgenomen last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op IAS 19 basis	31	30
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegd-bijdrage regelingen en premies bedrijfstakpensioenregelingen	10	11
Aandeel werknemers in pensioenlasten	- 6	- 4
	35	37

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

De onderneming verwacht in 2008 EUR 20 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen.

De belangrijkste beleggingscategoriën in percentage van de marktwaarde van de totale beleggingen zijn:	%	%
Aandelen	47	43
Vastrentende waarden	40	41
Converteerbare obligaties	5	6
Onroerend goed	7	5
Overige	1	5

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 beleggingscategoriën. Voor elke beleggingscategorie is een lange termijn beleggingsopbrengst verondersteld, rekening houdend met het lange termijn risico van de belegging, historische rendementen en marktverwachtingen. Het verwachte lange termijn rendement is bepaald als het gemiddelde van de lange termijn opbrengsten voor elke beleggingscategorie, gewogen naar de strategische asset allocatie.

Meerjarenoverzicht

Contante waarde van de toegekende pensioenaanspraken
Marktwaaarde van de beleggingen

2007	2006	2005	2004	2003
762	1.640	1.654	1.502	1.310
790	1.546	1.487	1.343	1.280
- 28	94	167	159	30
207	93	- 97	- 146	
- 3	26	115	34	

Actuarieel resultaat op toegekende pensioenaanspraken
(overschot/tekort)
Actuarieel resultaat op beleggingen (tekort/overschot)

22 Latente belastingen

2007 **2006**

Activa per soort tijdelijk verschil

Immateriële activa
Personeelsvergoedingen
Voorraden, debiteuren, derivaten, schulden en voorzieningen
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten

21	18
8	10
16	7
8	5
53	40

Passiva per soort tijdelijk verschil

Grond, gebouwen en installaties
Immateriële activa
Voorraden, debiteuren, derivaten, schulden en voorzieningen
Overige

23	21
20	16
8	7
6	7
57	51

Nettoschuld

4	11
----------	----

In de balans als volgt opgenomen

Latente belastingvorderingen
Latente belastingschulden

23	14
27	25

Nettoschuld

4	11
----------	----

De niet-gerealiseerde verliescompensaties zullen naar verwachting met toekomstige winsten kunnen worden gecompenseerd.

23 Voorzieningen

2007 **2006**

	Reorganisatie- kosten	Overige voorzieningen	Totaal	Totaal
Begin boekjaar	7	3	10	10
Toevoegingen ten laste van de winst- en verliesrekening	12	13	25	8
Vrijgevallen ten gunste van de winst- en verliesrekening	- 1	- 1	- 2	- 3
Onttrekkingen	- 5		- 5	- 5
Einde boekjaar	13	15	28	10
Langlopende voorzieningen	4	3	7	4
Kortlopende voorzieningen	9	12	21	6
	13	15	28	10

Reorganisatievoorzieningen

Reorganisatievoorzieningen zullen resulteren in toekomstige uitgaande kasstromen. Omdat de contante waarde niet materieel afwijkt worden deze voorzieningen tegen de nominale waarde opgenomen.
De reorganisatievoorzieningen betreffen een aantal projecten voornamelijk inzake locatie Groningen en de centrale stafdiensten.

Overige voorzieningen

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

07-03-2008

24 Langlopende rentedragende schulden

2007

	Schulden aan institutionele beleggers	Schulden aan syndicaat krediet- instellingen	Overige schulden aan krediet- instellingen	Overige schulden	Totaal	Totaal
Begin boekjaar	162	249	12	11	434	449
Verstrekkingsen				20	20	10
Aflossingen			- 4	- 7	- 11	- 3
Naar kortlopende schulden aan financiers			- 8	- 1	- 9	- 2
Amortisatie emissiekosten		1			1	
Aanpassing vanwege rente/valutaswap	- 13				- 13	- 20
Einde boekjaar	149	250	0	23	422	434

2007

Aflossingsschema en rentepercentages

	2009 - 2012	Na 2012	Totaal aflossing	Rente % ultimo	Rente % ultimo
Schulden aan institutionele beleggers	70	79	149	4,7	4,5
Schulden aan syndicaat kredietinstellingen	250		250	3,0	3,0
Overige schulden	12	11	23	5,7	5,8
Totaal	332	90	422	3,7	3,8

De schulden aan institutionele beleggers bestaan uit onderhandse leningen ten bedrage van USD 213 miljoen. Deze leningen zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, gecorrigeerd met de waarde van de voor de lening gesloten reële waarde-afdekking.

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

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

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

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

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

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

Financiële leaseverplichtingen

	2007	
Totaal verschuldigde leasetermijnen	29	12
Contante waarde leasetermijnen	21	11
Opgenomen onder 'Schulden aan financiers'	- 2	- 3
	19	8

Het bedrag ultimo boekjaar is opgenomen in 'Overige schulden aan kredietinstellingen' en in 'Overige schulden'. In de jaren 2009 tot 2012 wordt EUR 8 miljoen en na 2012 wordt EUR 11 miljoen afgelost. De gemiddelde rentevergoeding over deze schulden bedraagt ultimo 2007 5,5% (2006: 5,9%).

In de verschuldigde leasetermijnen is in 2007 ten bedrage van EUR 26 miljoen (contante waarde EUR 18 miljoen) een samenwerkingsovereenkomst opgenomen met een derde partij voor de veredeling, opslag en verpakking van kaas. Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 2015.

25	Schulden aan financiers	2007	2006
	Kortlopende deel van de langlopende rentedragende schulden	10	2
	Rekening courant banken	282	283
		292	285

Onder 'Rekening courant banken' is ultimo 2007 een bedrag van EUR 90 miljoen opgenomen dat kortlopend is getrokken op de onder 'Langlopende rentedragende schulden' genoemde gecommiteerde multi currency kredietfaciliteit. Hiervan is de rentevergoeding over EUR 50 miljoen effectief gefixeerd binnen een bandbreedte tussen 2,9% en 3,4% door middel van dezelfde swaps genoemd onder 'Langlopende rentedragende schulden'. De rentevergoeding op de overige EUR 40 miljoen is variabel en gelijk aan Euribor plus een marge die varieert met de ratio nettoschuld ten opzichte van het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen plus dividend deelnemingen en exclusief bijzondere baten en lasten. De renteperiode waarvoor de Euribor geldt, kan door Friesland Foods worden bepaald. Het overig deel van 'Rekening courant banken' heeft overwegend betrekking op ongecommiteerde kredietfaciliteiten bij banken. Hieronder zijn tevens van niet-bankiers opgenomen kasgeldleningen begrepen. De gemiddelde rentevergoeding over de schuld ultimo 2007 bedraagt 4,1% (2006: 3,2%).

26	Handelscrediteuren en overige schulden	2007	2006
	Schulden aan Nederlandse veehouders	302	221
	Handelscrediteuren	338	257
	Schulden inzake investeringen	35	42
	Schulden terzake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	19	22
	Overige schulden	198	161
		892	703

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

27 Passiva aangehouden voor verkoop

De passiva aangehouden voor verkoop betreft passiva van een bedrijfsonderdeel welke niet langer in de strategie van de onderneming past.

28 Zekerheden

Voor langlopende rentedragende schulden en kortlopende schulden aan financiers zijn geen zakelijke zekerheden gesteld.

29	Niet uit de balans blijvende verplichtingen	2008	2009 - 2012	Na 2012	2007 Totaal	2006 Totaal
	<i>Verplichtingen: vaste activa en garanties</i>					
	Garanties ten behoeve van derden	17			17	48
	Huur- en leaseverplichtingen	23	38	18	79	64
	Aankoopverplichtingen vaste activa	21			21	22
	Overige verplichtingen	4	4	1	9	8
		65	42	19	126	142

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

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

30 Transacties met verbonden partijen

Tussen de aandeelhouder Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. en dochteronderneming Friesland Foods B.V. is overeengekomen dat laatstgenoemde de door de coöperatie aangeboden ledenmelk afneemt. In 2007 was dit 5,3 miljard kilogram. De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op de door Friesland Foods over 2005 betaalde prijs, welke jaarlijks wordt geïndexeerd met de mutaties van de uitbetaalde melkprijzen van vier West-Europese zuivelondernemingen ten opzichte van 2005. In de jaarrekening is onder schulden aan Nederlandse veehouders een schatting opgenomen van het ultimo boekjaar verschuldigde bedrag. De schatting is gemaakt op basis van de voorlopige informatie van de betreffende zuivelondernemingen.

In 2008 wordt op basis van de jaarverslagen van de betreffende zuivelondernemingen de werkelijke index van 2007 bepaald. Het resultaat ontstaat door het verschil tussen de geschatte en de werkelijke index wordt in de winst- en verliesrekening van 2008 opgenomen. Door de enorme volatiliteit van de melkprijs in 2007 is de schatting complexer dan in voorgaande jaren. Bij de schatting van de melkprijs is rekening gehouden met alle relevante informatie van de betreffende zuivelondernemingen die bij het opstellen van de jaarrekening beschikbaar was. Desondanks kan de werkelijke melkprijs materieel afwijken van de, voor de jaarrekening, ingeschatte melkprijs.

Friesland Foods verhuurde melktanks aan leden van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. (2007: EUR 5 miljoen, 2006: EUR 7 miljoen). Ingaande 1 oktober 2007 zijn deze melktanks en de verhuuractiviteiten overgedragen aan een derde partij. Friesland Foods heeft melktanks aan leden van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. verkocht (2007: EUR 2 miljoen, 2006: EUR 6 miljoen).

31 Financiële instrumenten en risico's

Een toelichting op de doelstelling, gedragslijnen en beleid met betrekking tot het gebruik van derivaten en andere financiële instrumenten in de activiteiten van de onderneming is opgenomen op pagina 53 en 54

Boekwaarden en reële waarden van de financiële instrumenten

	2007			
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Activa				
Financiële activa	17	17	3	3
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	588	588	496	496
Derivaten	18	18	18	18
Liquide middelen	132	132	145	145
Passiva				
Perpetuele obligatielening	125	125	124	129
Langlopende rentedragende schulden	422	422	434	435
Schulden aan financiers	292	292	285	285
Handelscrediteuren en overige schulden	892	892	703	703
Derivaten	31	31	19	19

De reële waarde is het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen of schulden waren afgewikkeld op de balansdatum, zonder verdere verplichtingen. De reële waarde van de perpetuele obligatielening wordt bepaald door de slotkoers op Euronext Amsterdam ultimo boekjaar. De reële waarde van derivaten wordt voor wat betreft valutatermijncontracten berekend door vergelijking met actuele termijnkoersen van contracten voor gelijke resterende looptijden. Voor wat betreft renteswap-contracten wordt het bepaald door berekening van de contante waarde op basis van actuele marktgegevens. De reële waarde van alle andere posten is bepaald op de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen tegen gangbare discontovoeten.

Kasstromen financiële verplichtingen

2007	2008	2009 - 2012	Na 2012	Totaal
Langlopende rentedragende schulden	- 26	- 371	- 96	- 493
Schulden aan financiers	- 292			- 292
Handelscrediteuren en overige schulden	- 892			- 892
Derivaten		- 16	- 15	- 31
	- 1.210	- 387	- 111	- 1.708
Langlopende rentedragende schulden	- 18	- 377	- 94	- 489
Schulden aan financiers	- 285			- 285
Handelscrediteuren en overige schulden	- 703			- 703
Derivaten		- 10	- 9	- 19
	- 1.006	- 387	- 103	- 1.496

De kasstromen van de financiële verplichtingen bestaan uit niet-gedisconteerde hoofdsommen en interest en die zijn opgenomen in de periode waarin betaling is vereist.

Vorderingen en schulden in andere valuta dan de lokale valuta

	2007		2006	
	Vorderingen en liquide middelen	Schulden	Vorderingen en liquide middelen	Schulden
Amerikaanse dollar	15	40	15	23
Euro	6	12	3	3
Indonesische rupiah	4	2		
Hongaarse forint	4		19	
Engelse pond	4		3	2

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

Rente-opbouw van de financiële schulden en vergoeding perpetuele obligatielening

	2007		2006	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Vast percentage	307	458	300	487
Variabel percentage	532	381	543	356
	839	839	843	843

Afdeckingsactiviteiten

Reële waardeafdekking

Cross currency interest rate swaps

	Contractvolume ultimo	Reële waarde ultimo	Contractvolume ultimo	Reële waarde ultimo
	181	- 31	181	- 19

Kasstromen afdekking

Renteswaps voor fixering van rente op langlopende schulden

Overige derivaten geactiveerd

Overige derivaten gepassiveerd

	300	11	350	13
	96	7	90	3
	15		7	

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

Geactiveerd

Gepassiveerd

	Reële waarde ultimo	Reële waarde ultimo
	28	44
	11	20

Totaal derivaten

Geactiveerd

Gepassiveerd

	18	18
	31	19

Reële waarde-afdekking

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

Kasstromen afdekking

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

De overige geactiveerde derivaten betreffen de afdekking van verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van exportopbrengsten voor een bedrag van USD 134 miljoen (2006: USD 125 miljoen) en uit hoofde van importbetalingen voor een bedrag van HKD 223 miljoen (2006: HKD 186 miljoen).

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

07-03-2008

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

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

Vervalschema derivaten	Contractvolume ultimo		2007	2008 - 2011	Contractvolume ultimo Na 2011
	2008	2009 - 2012			
<i>Reële waarde-afdekking</i>					
Cross currency interest rate swaps		86		86	95
<i>Kasstroomafdekking</i>					
Renteswaps voor fixering van rente op langlopende schulden	50	250	50	300	
Overige derivaten geactiveerd	96		90		
Overige derivaten gepasseerd	15		7		
<i>Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast</i>					
Geactiveerd	28		44		
Gepasseerd	11		20		

Derivaten met betrekking tot valutarisico's

Contractvolumes

Amerikaanse dollar
Japanse yen
Hong Kong dollar
Engelse pond

Ultimo 2007	
Vooruit-gekochte valuta EUR	Vooruit-verkochte vreemde valuta
132	185
2	276
21	223
3	2
158	

Vooruit-gekochte valuta EUR	Vooruit-verkochte vreemde valuta
141	185
1	190
18	186
1	1
161	

Derivaten voor afdekking van rente- en valutarisico van langlopende rentedragende schulden

Contractvolume in EUR

Euro
Amerikaanse dollar

2007
300
181
481

350
181
531

32 Financieel risicomanagement: doelstellingen en beleid

Beheersing vermogensrisico's

Friesland Foods beheert zijn vermogen ten einde een goede kredietwaardigheid te onderhouden (investment grade bij de relevante kredietbeoordelaars) en ervoor zorg te dragen dat de continuïteit van dochterondernemingen als going concern wordt zeker gesteld. Hierbij wordt de opbrengst voor de stakeholders in Friesland Foods gemaximaliseerd door de mix van schuld en eigen vermogen te optimaliseren. In dit zelfde kader hanteert Friesland Foods richtlijnen voor de solvabiliteitsratio's van diverse types dochterondernemingen.

De kapitaalstructuur van Friesland Foods bestaat uit schuld waaronder langlopende rentedragende schulden en schulden aan financiers en uit eigen vermogen in de vorm van eigen vermogen toe te rekenen aan eigen aandeelhouders, minderheidsbelangen en perpetuele achtergestelde obligaties.

Beheersing financiële risico's

De voornaamste financiële instrumenten van Friesland Foods, naast derivaten, bestaan uit leningen van kredietinstellingen en institutionele beleggers, perpetuele obligaties en liquide middelen. Het voornaamste doel van deze financiële instrumenten is om op een gediversificeerde wijze fondsen van verschillende markten en investeerders aan te trekken ten behoeve van de financiering van Friesland Foods' activiteiten. Friesland Foods heeft verscheidene andere financiële instrumenten, zoals handelsdebiteuren en -crediteuren die rechtstreeks voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten. Friesland Foods volgt nauwgezet de marktrisico's verbandhoudende met alle financiële instrumenten.

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

Valutaschommelingen

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

Gevoeligheid valutaschommelingen

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

Invloed op:

Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten
Overige eigen vermogenscomponenten

2007	2006
- 3	- 1
- 10	- 11

Bij 10% verzwakking van de koers van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro zijn bovenstaande bedragen voor 2007 respectievelijk EUR + 2 miljoen en EUR + 8 miljoen. De invloed op de winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten betreft voornamelijk vorderingen, liquide middelen en schulden. De invloed op de overige eigen vermogenscomponenten betreft de waardering van derivaten voor kasstroomafdekkingen.

Renterisico

Renterisicobeheersing heeft tot doel het limiteren van de invloed van fluctuaties in de rentevoet op de resultaten en het zoveel mogelijk beperken van de rentekosten. Rentederivaten worden gebruikt om de leningenportefeuille aan te laten sluiten bij het beoogde renterisicoprofiel. Om het risicoprofiel te managen, is een bandbreedte bepaald waarbinnen de ratio van componenten van variabele en vaste rentebetalingen, zowel als de modified duration¹ van de leningen portefeuille gehandhaafd zouden moeten blijven. Friesland Foods heeft het beleid dat, de rentedragende schulden met een vast rentepercentage rond de 60% van de totale rentedragende netto schulden plus perpetuele obligatielening dienen te zijn. Ultimo 2007 was dit percentage 65% (2006: 70%).

¹ Een maatstaf voor de gevoeligheid van de marktwaarde van de leningenportfolio voor een verandering van 1 procentpunt in de rentevoet.

Onderstaande gevoeligheidsanalyse is uitgevoerd gebaseerd op de invloed van rentetarieven op derivaten en overige financiële instrumenten per jaareinde. Voor liquide middelen en schulden met variabele rentetarieven is de analyse uitgevoerd uitgaande van de veronderstelling dat het uitstaande bedrag per jaareinde het gehele jaar heeft uitgestaan. In de opstelling is een stijging of daling van 50 basispunten gehanteerd als een reëel mogelijke mutatie van de rentetarieven. Een stijging of daling met 50 basispunten heeft onderstaande invloed, waarbij stijging van de tarieven leidt tot een negatief effect en een daling tot een positief effect op de winst.

Invloed op:

Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten

2007

1

1

De invloed wordt veroorzaakt door financiële instrumenten met variabele rentetarieven.

Liquideiteitsrisico

Het is het doel van Friesland Foods om een balans te behouden tussen de continuïteit en de flexibiliteit van haar financiering door het gebruik van verscheidene financiële instrumenten. Het beleid van Friesland Foods is dat de herfinancieringsbehoefte binnen een jaar beperkt moet blijven tot eenderde van de huidige leningenportefeuille. Ultimo 2007 is deze herfinancieringsbehoefte 2% van de leningenportefeuille. Tevens dient de totale nettoschuld volledig gedekt te zijn door lange termijn leningen en toegezegde gecommiteerde kredietfaciliteiten. Ultimo 2007 is deze dekking volledig. Friesland Foods beheerst haar liquideiteitsrisico vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder een onvoorwaardelijke gecommiteerde kredietfaciliteit van EUR 550 miljoen, die zal aflopen in 2010. Van deze faciliteit is eind 2007 EUR 210 miljoen (2006: EUR 145 miljoen) niet benut.

Kredietrisico

Friesland Foods is blootgesteld aan kredietrisico met betrekking tot haar handelsvorderingen, liquide middelen en derivaten. Kredietrisico wordt beheerst door het systematisch monitoren van de kredietwaardigheid van afnemers en financiële tegenpartijen. De afnemers van Friesland Foods bestaan in het algemeen uit gerespecteerde partijen met wie een langdurige relatie wordt onderhouden. De kredietpositie van afnemers die als minder kredietwaardig worden beschouwd of die onderhevig zijn aan politieke transferrisico's wordt afgedekt door documentair krediet of door kredietverzekering conform het risicomanagementbeleid van Friesland Foods. Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen van Friesland Foods.

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

33 Acquisities

2007

Reële waarde verworven netto-vermogenswaarde

Goodwill

30

Overname aandelen van minderheidsbelangen

3

12

Investing

3

42

Kasstroom op acquisities is als volgt:

Kasbetalingen

- 3

- 42

In 2007 is kapitaal gestort in de nieuw opgericht joint venture Great Ocean Ingredients Pty Limited, Allansford, Victoria, Australië.

In 2006 is het belang in de dochteronderneming PT Frisian Flag Indonesia uitgebreid van 56,2% naar 78,1% door overname van 21,9% van houders van het minderheidsbelang.

1 Een maatstaf voor de gevoeligheid van de marktwaarde van de leningenportefolio voor een verandering van 1 procentpunt in de rentevoet.

34 Eigen vermogen toe te rekenen aan eigen aandeelhouders

	2007			2006		
	Aandelen A aantal	Aandelen B aantal	Totaal aantal	Aandelen A aantal	Aandelen B aantal	Totaal aantal
Begin boekjaar	5.840.363	4.033.865	9.874.228	5.840.363	4.033.865	9.874.228
Uitgifte aandelen ten laste van agioreserve A	1.339.587		1.339.587			
Einde boekjaar	7.179.950	4.033.865	11.213.815	5.840.363	4.033.865	9.874.228

Gestort kapitaal

330 186 516 269 185 454

Specificatie naar aandelen en reserves

	2007				
	Aandelenkapitaal	Agioreserve	Netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst
Aandelen A	330		8	- 3	250
Aandelen B	186	19	5	- 1	179
Einde boekjaar	516	19	13	- 4	429

	2006				
	Aandelenkapitaal	Agioreserve	Netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst
Aandelen A	269	62	8	7	176
Aandelen B	185	19	4	6	126
Einde boekjaar	454	81	12	13	302

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 863 miljoen, verdeeld in 12.500.000 aandelen A van EUR 46,00 nominaal en 6.250.000 aandelen B van EUR 46,00 nominaal. De aandelen A en de aandelen B zijn in handen van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. Van de aandelen B zijn certificaten uitgegeven die in handen zijn van leden en bedrijfsbeëindigers van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A.

Nadere specificatie aandelen en reserves

	2007				
	Aandelenkapitaal	Agioreserve	Netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst
Aandelen en reserves A	269	62	8	7	176
Begin boekjaar	269	62	8	7	176
Totaal baten en lasten boekjaar				- 10	91
Uitgifte aandelen A ten laste van Agio A	62	- 62			
Afronding	- 1				
Uitbetaald dividend					- 17
Einde boekjaar	330	0	8	- 3	250

	2006				
	Aandelenkapitaal	Agioreserve	Netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst
Aandelen en reserves A	269	62	3	10	143
Begin boekjaar	269	62	3	10	143
Totaal baten en lasten boekjaar			5	- 3	66
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen					- 18
Uitbetaald dividend					- 15
Einde boekjaar	269	62	8	7	176

2007					
		Netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst	Totaal
Aandelen en reserves B	Aandelenkapitaal	Agioreserve			
Begin boekjaar	185	19	4	6	126
Totaal baten en lasten boekjaar			1	- 7	81
Afrondingsverschil	1				
Uitbetaald dividend				- 28	
Einde boekjaar	186	19	5	- 1	179

	Aandelenkapitaal	Agioreserve	Netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Ingehouden winst	Totaal
Aandelen en reserves B						
Begin boekjaar	185	19	1	7	97	309
Totaal baten en lasten boekjaar			3	- 1	62	64
Overname aandelen van houders van minderheidsbelangen					- 12	- 12
Uitbetaald dividend					- 21	- 21
Einde boekjaar	185	19	4	6	126	340

Krachtens statutaire bepalingen kan tot dividenduitkering worden besloten, indien en voor zover het saldo van de agioreserves en de algemene reserves positief is.

De statuten bepalen dat de vennootschap zowel voor de aandelen A als de aandelen B afzonderlijke algemene reserves kent. Mutaties op de algemene reserve worden verdeeld naar rato van het per einde van het boekjaar geplaatste kapitaal, met uitzondering van het dividend. Het dividend wordt verdeeld conform de winstbestemming. De netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroomafdekkingen en de reserve valuta-omrekenverschillen zijn wettelijke reserves en derhalve niet uitkeerbaar.

	2007	
Netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroomafdekkingen		
Begin boekjaar	12	4
Resultaten uit kasstroomafdekkingen	7	13
Overgeboekt naar winst- en verliesrekening	- 6	- 1
Vennootschapsbelasting op resultaten en overboekingen		- 4
Einde boekjaar	13	12

35	Bezoldiging raad van commissarissen en conerndirectie	2007	
	<i>Raad van commissarissen</i>		
	Korte termijn beloningen	0,8	0,7
	<i>Concerndirectie ¹</i>		
	Korte termijn personeelsbeloningen	3,7	3,3
	Lange termijn personeelsbeloningen	0,6	0,4
	Pensioenregelingen	0,5	0,5
		4,8	4,2

¹ De cijfers van 2006 zijn aangepast om ook niet financiële beloningen weer te geven

Belangrijkste dochterondernemingen ¹

per 31 december 2007

Koninklijke Friesland Foods N.V.

Friesland Brands B.V., Meppel, Nederland
 Friesland Foods B.V., Meppel, Nederland
 Friesland International B.V., Meppel, Nederland

Friesland Foods Cheese

Frico Cheese Packaging B.V., Wolvega, Nederland
 Friesland Foods Canarias S.A., Las Palmas, Spanje
 Friesland Foods Cheese Deutschland GmbH, Essen, Duitsland
 Friesland Foods Cheese Ibérica S.L., Barcelona, Spanje
 Friesland Foods Cheese France S.A.S., Sénas, Frankrijk
 Kaasfabriek Eyssen B.V., Oosthuizen, Nederland
 Kaashandel Culemborg B.V., Hardinxveld-Giessendam, Nederland
 K.H. de Jong's Exorthandel B.V., Drachten, Nederland
 Société Industrielle Fromagère S.A.S.U., Charmoille, Frankrijk

Friesland Foods Fresh

Friese Ekologische Zuivel B.V., Drachten, Nederland

Friesland Foods Domo

Friesland Foods Domo UK Ltd, Saltney, Groot-Brittannië

Friesland Foods Kievit

PT Kievit Indonesia, Jakarta, Indonesië

Friesland Foods Professional

Friesland Foods Professional Belgium N.V./S.A., Lummen, België
 Friesland Foods Professional Deutschland GmbH, Aken, Duitsland
 Friesland Foods Professional France S.A.S., Créteil, Frankrijk
 Friesland Foods Professional Italy S.r.l., Calderara di Reno (BO), Italië

Friesland Foods Western Europe

A.L. Hoogesteger Fresh Specialist B.V., Zwanenburg, Nederland
 Friesland Foods Deutschland GmbH, Kalkar, Duitsland
 Friesland Foods België/Belgique N.V./S.A., Bornem, België
 Friesland Foods Riedel B.V., Ede, Nederland

Friesland Foods Central Europe

Friesland Hungária zRt, Debrecen, Hongarije

Friesland Foods Romania

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

Friesland Foods Hellas

Friesland Hellas S.A.C.I., Maroussi, Griekenland

Friesland Foods WAMCO Nigeria

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

Friesland Foods Frisian Flag Indonesia

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

Friesland Foods Foremost Thailand

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

Friesland Foods Dutch Lady Vietnam

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

Friesland Foods Dutch Lady Malaysia/Singapore/Hong Kong

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

Friesland Foods Middle East

Friesland Arabia Ltd, Jeddah, Saoedi-Arabië

Friesland Foods Consumer Products

Friesland Coberco West Africa SARL, Abidjan, Ivoorkust
 Friesland Foods Cameroun SARL, Douala, Kameroen
 Friesland Ghana Ltd, Accra, Ghana

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

Vennootschappelijke balans ¹**2007**

per einde boekjaar, voor winstbestemming, in miljoenen euro's

Activa*Vaste activa*

Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	975	861
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	713	10
Derivaten ²		11	13
		1.699	884

Vlottende activa

Vorderingen op dochterondernemingen	(4)	184	996
Derivaten ²	(9)	8	5
		192	1.001

Liquide middelen

		8	10
Totaal activa		1.899	1.895

Passiva*Eigen vermogen*

Eigen vermogen toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	(5)	973	862
Perpetuele obligatielening ³		125	124
		1.098	986

Langlopende schulden

Latente belastingschulden		3	3
Derivaten ²		31	19
Langlopende rentedragende schulden	(6)	399	412
		433	434

Kortlopende schulden

Schulden aan financiers		204	270
Kortlopende schulden aan dochterondernemingen	(7)	130	176
Schulden inzake vennootschapsbelasting	(8)	14	15
Overige kortlopende schulden		12	9
Derivaten	(9)	8	5
		368	475

Totaal passiva**1.899** 1.895**Vennootschappelijke winst- en verliesrekening****2007**

in miljoenen euro's

Resultaat uit deelnemingen		171	125
Overige resultaten		1	3
Winst		172	128

Voorgestelde winstbestemming

Toevoeging aan reserves		112	83
Dividend		60	45
		172	128

1 Voor de toelichting zie pagina 59 tot en met 60.

2 De cijfers van 2006 zijn aangepast doordat derivaten deels zijn geherrubriceerd van kortlopend naar langlopend

3 De cijfers van 2006 zijn aangepast doordat, als gevolg van verbeterd inzicht, de perpetuele obligatielening is gerubriceerd als eigen vermogen

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

1 Algemeen*Grondslagen en toelichting*

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Nederlandse wet- en regelgeving. Daarbij is gebruik gemaakt van de faciliteit die artikel 362 lid 8, Titel 9 Boek 2 BW biedt om in de enkelvoudige jaarrekening dezelfde grondslagen toe te passen als in de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen ten aanzien van de waardering van activa en passiva en voor de opstelling van de winst- en verliesrekening wordt verwezen naar het op pagina 32 tot en met 35 opgenomen onderdeel 'Grondslagen'. Voorzover de posten opgenomen in de vennootschappelijke 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 Meppel gedeponeerd.

2 Deelnemingen in dochterondernemingen	2007	2006
Begin boekjaar	861	802
Resultaat lopend jaar	171	125
Valuta-omrekenverschillen	- 17	- 3
Dividend	- 42	- 34
Goodwill		- 30
Overige mutaties	2	1
Einde boekjaar	975	861

3 Leningen aan dochterondernemingen	2007	2006
Begin boekjaar	10	17
Opgenomen	707	
Naar kortlopend		- 7
Aflossingen	- 4	
Einde boekjaar	713	10

<i>Aflossingsschema</i>	<i>2009 - 2012</i>	<i>Na 2012</i>	<i>Totaal</i>
Leningen aan dochterondernemingen	713		713

De verstrekte leningen dienen met name voor de financiering van dochterondernemingen. De gemiddelde rentevergoeding over de leningen ultimo 2007 bedraagt 5,5% (2006: 4,8%).

4 Vorderingen op dochterondernemingen

De kortlopende vorderingen hebben betrekking op verstrekte kredieten aan dochterondernemingen. De gemiddelde rentevergoeding bedraagt ultimo 2007 over een bedrag van EUR 169 miljoen 5,4% en over een bedrag van EUR 15 miljoen 0% (2006: over EUR 772 miljoen 5,4% en over EUR 224 miljoen 0%).

5

Eigen vermogen toe te rekenen aan eigen aandeelhouders

2007

2006

	Aandelen- kapitaal	Agioreserve	Herwaar- deringsreserve	Reserve valuta- omreken- verschillen	Algemene reserve	Totaal	Totaal
Aandelen A	330		8	- 3	250	585	522
Aandelen B	186	19	5	- 1	179	388	340
Einde boekjaar	516	19	13	- 4	429	973	862

Voor de ingehouden winsten van deelnemingen waar de uitkering aan restricties onderhevig is, wordt een wettelijke reserve deelnemingen aangehouden. Voor de jaren 2007 en 2006 is dit echter niet van toepassing.
De herwaarderingsreserve en de reserve valuta-omrekenverschillen zijn wettelijke reserves en derhalve niet uitkeerbaar.

6 Langlopende rentedragende schulden

2007

	Schulden aan institutionele beleggers	Schulden aan syndicaat krediet- instellingen	Overige schulden aan krediet- instellingen	Totaal	Totaal
Begin boekjaar	162	249	1	412	432
Verstrekkingsen					1
Aflossingen			- 1	- 1	
Amortisatie emissiekosten		1		1	
Aanpassing vanwege rente/valutaswap	- 13			- 13	- 21
Einde boekjaar	149	250	0	399	412

Aflossingsschema en rentepercentages

	2009 - 2012	Na 2012	Totaal aflossing	Rente % ultimo	Rente % ultimo
Schulden aan institutionele beleggers	70	79	149	4,7	4,5
Schulden aan syndicaat kredietinstellingen	250		250	3,0	3,0
Totaal	320	79	399	3,6	3,6

Voor de toelichting op de schulden aan institutionele beleggers en de schulden aan syndicaat kredietinstellingen wordt verwezen naar pagina 48 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

7 Kortlopende schulden aan dochterondernemingen

De rentevergoeding is ultimo 2007 over EUR 65 miljoen 4,8% en over EUR 65 miljoen nihil (2006: nihil).

8 Schulden inzake vennootschapsbelasting

Er bestaat een fiscale eenheid met betrekking tot de in Nederland gevestigde groepsmaatschappijen. De vennootschap is de eerste aansprakelijke inzake vennootschapsbelasting.

9 Derivaten

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

10 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

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

Meppel, 28 februari 2008

Concerndirectie
Koninklijke Friesland Foods N.V.

T.C.A. Spierings, waarnemend voorzitter
A.A. Boudewijns
J.G.M. Priem

Raad van commissarissen
Koninklijke Friesland Foods N.V.

S.S.U. Attema, voorzitter
P. Boer, vice-voorzitter
R. ter Haar, secretaris
J. de Boer
W.J.A. Gerritsen
J. Jorritsma
F.A.M. Keurentjes
J. Peelen
H. Scheffers
J.C.P. Vogelaar

Accountantsverklaring

Aan de aandeelhouder van Koninklijke Friesland Foods N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op pagina 27 tot en met pagina 60 opgenomen jaarrekening 2007 van Koninklijke Friesland Foods N.V. te Meppel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2007, winst-en verliesrekening, kasstroomoverzicht en overzicht vermogensmutaties over 2007 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2007 en de enkelvoudige winst-en verliesrekening over 2007 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van de concerndirectie

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

Verantwoordelijkheid van de accountant

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

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

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

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke Friesland Foods N.V. per 31 december 2007 en van het resultaat en de kasstromen over 2007 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke Friesland Foods N.V. per 31 december 2007 en van het resultaat over 2007 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

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

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

Amsterdam, 28 februari 2008

Deloitte Accountants B.V.
Drs. P.J.M. Peerlings RA

07-03-2008

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 algemene vergadering van aandeelhouders is bevoegd een gedeelte van de behaalde winst te reserveren, een en ander op voorstel van de concerndirectie, welk voorstel de goedkeuring van de raad van commissarissen behoeft. Het bedrag van de gereserveerde winst wordt toegevoegd aan de algemene reserve A en de algemene reserve B, in verhouding tot het op de laatste dag van het laatst verstreken boekjaar in de vorm van aandelen A en aandelen B geplaatste kapitaal. De niet gereserveerde winst wordt uitgekeerd.

Het voor uitkering op een aandeel B beschikbare bedrag is minimaal twee keer zo groot als het voor uitkering op een aandeel A uit te keren bedrag. Het daadwerkelijk op aandelen A uit te keren bedrag is per jaar maximaal gelijk aan een bedrag berekend over het totale nominale bedrag van de aandelen A vermeerderd met het bedrag per balansdatum van de agioreserve A, tegen een percentage dat gelijk is aan het gemiddelde effectieve rendement op bepaalde staatsobligatieleningen vermeerderd met honderdvijftig (150) basispunten. Indien in enig boekjaar het bedrag dat voor uitkering op de aandelen A beschikbaar is het hiervoor bedoelde maximum overschrijdt, zal het bedrag boven het maximum worden uitgekeerd op de aandelen B.

Verslag geadministreerde aandelen B

Verslag van het bestuur van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A., de coöperatie, ter zake van de geadministreerde aandelen B op naam in het kapitaal van Koninklijke Friesland Foods N.V.

Certificaten van aandelen B in Koninklijke Friesland Foods N.V. worden verhandeld op een interne beurs. Leden-melkveehouders en oud-leden van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. kunnen certificaten bezitten en verhandelen. In principe is er zesmaal per jaar een beursdag. Het bestuur van Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. oefent alle aan de geadministreerde aandelen B verbonden rechten uit. De administratie vindt plaats onder toezicht van de Stichting toezicht certificaten Friesland Foods. Als onafhankelijk administrateur is aangewezen Rabobank Nederland.

Per 31 december 2007 was het aantal in administratie genomen certificaten van aandelen B 4.033.864. Dit aantal certificaten, à nominaal 46,00 euro, vertegenwoordigt een nominaal belang van 185.557.744 euro.

In 2007 was de hoogste koers voor certificaten van aandelen B 84,00 euro op 27 september 2007 en de laagste 74,00 euro op 25 januari 2007.

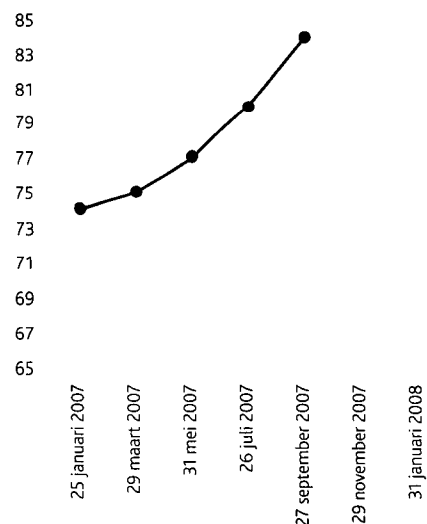
Het dividend is betaalbaar op 7 maart 2008. In september 2007 is door het bestuur van de Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. en het bestuur van de Stichting toezicht certificaten Friesland Foods besloten de voor 29 november 2007 en 31 januari 2008 geagendeerde beursdagen voor certificaten van aandelen B te laten vervallen. Reden hiervoor was om mogelijke handel in certificaten van aandelen B op basis van ongelijke informatie te voorkomen. Om dezelfde reden is in januari 2008 door de besturen van de Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. en van de Stichting toezicht certificaten Friesland Foods besloten in maart 2008 geen beursdag te organiseren. Tegelijkertijd is besloten wel een beursdag te organiseren op 29 mei 2008. Reden hiervoor is dat er op 9 april 2008 een voorgenomen besluit door de algemene vergadering van de Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. over de wijzigingen in de structuur en de opbrengstverdeling genomen wordt. Vanaf het moment van bekendmaking van dat voorgenomen besluit in april, beschikken alle betrokkenen over gelijke informatie en is er geen risico op handel op basis van ongelijke informatie.

Meppel, 28 februari 2008

Bestuur Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A.

S.S.U. Attema, voorzitter
P. Boer, vice-voorzitter
J. Jorritsma, secretaris
J. de Boer
W.J.A. Gerritsen
F.A.M. Keurentjes
J.C.P. Vogelaar

Koers certificaten van aandelen B
In euro's



Koers en omzet certificaten van aandelen B

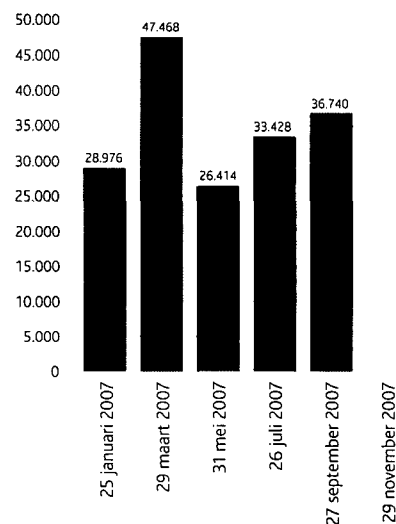
Datum	Koers in euro	Vraag	Aanbod	Uitgevoerd (dubbeltelling)	Omzet in euro
2007					
25 januari	74,00 g/b ¹⁾	30.120	17.117	28.976	2.144.224
29 maart	75,00 g/b	32.653	25.815	47.468	3.560.100
31 mei	77,00 g/b	21.847	13.427	26.414	2.033.878
26 juli	80,00 g/b	28.047	16.714	33.428	2.674.240
27 september	84,00 g/b	27.050	21.501	36.740	3.086.160
29 november	Deze beursdag is vervallen				

2008

31 januari Deze beursdag is vervallen

¹ g/b gedaan/bieden

Omzet certificaten van aandelen B
Aantallen



Verslag Stichting toezicht certificaten Friesland's Foods

De Stichting toezicht certificaten Friesland Foods ('stichting') heeft onder meer ten doel het houden van toezicht op de administratie van de door Zuivelcoöperatie Friesland Foods U.A. ('coöperatie') uitgegeven niet-royeerbare certificaten op naam van aandelen B op naam in Koninklijke Friesland Foods N.V. ('certificaten'). De stichting dient daarbij de belangen van de certificaathouders, de coöperatie, de organisator van de beurs en de beurshouder te bewaken.

In het kader van haar toezichthoudende taak heeft de stichting gedurende het verslagjaar onder meer:

- haar verslag 2006 toegelicht in de certificaathoudersvergadering van 13 april 2007;
- controle uitgeoefend op de naleving van het beursreglement;
- de verslagen beoordeeld van de handel in certificaten op de in 2007 gehouden beursdagen;
- controle uitgeoefend op de naleving van de Modelcode;
- toezicht gehouden op de uitoefening door het bestuur van de coöperatie van haar bevoegdheden ingevolge de administratievoorwaarden;
- een aantal van 2.454 certificaten B ter verkoop ingelegd die in 2006 verkocht hadden moeten zijn (dit betreft de certificaten van niet-bedrijfsbeëindigers die onder de uitsluitende bevoegdheid van de Stichting vallen). Deze certificaten zijn in de loop van 2007 op de interne beurs verkocht;
- besloten om in verband met de structuurdiscussie die binnen Friesland Foods wordt gevoerd, de voor 29 november 2007, 31 januari en 27 maart 2008 geagendeerde beursdagen te laten vervallen; dit na overleg met het bestuur van de coöperatie en de beurshouder. Er zal wel een beursdag plaats vinden op 29 mei 2008.

Het bestuur heeft vastgesteld dat een en ander naar behoren is verlopen.

In het voorjaar van 2007 is onder de Modelcode een verbod tot handel opgelegd aan de leden van de algemene vergadering van de coöperatie, voor de tijd tussen ontvangst van het concept jaarverslag 2006 van Koninklijke Friesland Foods N.V. (onder embargo) en 8 maart 2007, de publicatiedatum van het jaarverslag. Dit handelsverbod gold voor de beursdag van 29 maart 2007. Reden hiervoor was de voorkennis die de regionaalsleden bezaten over genoemd jaarverslag.

Medio 2007 is onder de Modelcode een verbod tot handel opgelegd aan de leden van het bestuur en van de algemene vergadering van de coöperatie, welk verbod is ingegaan op 12 juni 2007 en gold in ieder geval tot 31 december 2007. Dit verbod is ingesteld in verband met informatie die met betrokkenen is uitgewisseld in het kader van de structuurdiscussie. De voor de beursdag van 26 juli 2007 ingeleide orders zijn komen te vervallen. Voor de beursdag van 27 september 2007 zijn door bestuursleden en regionaalsleden geen orders ingelegd.

Luc Dahlhaus is per 1 mei 2007 afgetreden als lid van het Stichtingsbestuur; in de ontstane vacature zal voorzien worden door de benoeming van de nieuwe voorzitter van de concerndirectie.

Amsterdam, 28 februari 2008

Bestuur Stichting toezicht certificaten Friesland Foods

W.G. van Hassel, voorzitter
F.H.J. Boons
F.K. van Zinderen Bakker
S.S.U. Attema

Meerjarenoverzichten	IFRS 2007	IFRS 2006	IFRS 2005	IFRS 2004	Dutch GAAP 2003
in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven					
Kerngegevens ¹					
<i>Winst- en verliesrekening</i>					
Netto-omzet	5.075	4.675	4.419	4.449	4.575
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen goodwill	299	257	211	188	188
Winst toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	172	128	104	96	56
Dividend	60	45	36	28	22
<i>Balans</i>					
Balanstotaal	2.990	2.651	2.580	2.487	2.398
Aansprakelijk vermogen ²	1.157	1.050	986	883	809
Eigen vermogen toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	973	862	796	699	621
Nettoschuld	582	574	581	587	667
<i>Kasstroom</i>					
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	225	244	252	281	308
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	187	166	185	166	177
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	124	126	121	119	147
<i>Personeel (gemiddeld aantal fte's)</i>					
Werknemers	14.582	15.312	16.438	17.580	18.005
<i>Verhoudingsgetallen</i>					
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet	5,9	5,5	4,8	4,2	4,1
Winst toe te rekenen aan eigen aandeelhouders als % netto-omzet	3,4	2,7	2,4	2,2	1,2
Winst toe te rekenen aan eigen aandeelhouders als % gemiddeld eigen vermogen toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	18,7	15,4	13,9	14,5	8,8
Aansprakelijk vermogen als % balanstotaal ²	38,7	39,6	38,2	35,5	33,7
<i>Per aandeel van EUR 46,00 (in euro's)</i>					
Gewone winst per aandeel	15,63	12,92	10,74	10,21	6,20
Voorgesteld dividend over het boekjaar per aandeel A	2,62	2,39	2,57	2,16	1,74
Voorgesteld dividend over het boekjaar per aandeel B	10,24	6,81	5,32	4,32	3,48
<i>Aantal uitstaande aandelen (in duizenden)</i>					
Aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	11.214	9.874	9.874	9.426	9.379
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in duizenden)	10.994	9.874	9.687	9.406	9.033
<i>Hoogste koers certificaten aandelen B (in euro's)</i>					
Hoogste koers certificaten aandelen B (in euro's)	84,00	70,00	58,50	58,00	60,00
Laagste koers certificaten aandelen B (in euro's)	74,00	61,00	52,50	50,00	53,10
Koers certificaten aandelen B laatste beursdag (in euro's)	84,00	70,00	58,50	53,00	58,00

¹ Voor uitleg van de begrippen en wijzigingen ten opzichte van de voorgaande jaarrekening wordt verwezen naar de opmerkingen in de jaarrekening.

² Het aansprakelijk vermogen is het totaal van groepsvermogen en converteerbare schulden.

	IFRS 2007	IFRS	IFRS	IFRS	Dutch GAAP
Meerjarenoverzichten					
<i>in miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven</i>					
Geconsolideerde winst- en verliesrekening ¹					
Netto-omzet	5.075	4.675	4.419	4.449	4.575
Huurinkomsten	5	8	11	14	
Overige bedrijfsopbrengsten	40	10	6	7	18
Kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	- 3.232	- 2.897	- 2.818	- 2.864	- 2.993
Personeelskosten	- 448	- 439	- 425	- 423	- 432
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en immateriële activa	- 124	- 126	- 121	- 119	- 112
Overige bedrijfslasten	- 1.017	- 974	- 861	- 876	- 868
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen goodwill	299	257	211	188	188
Afschrijvingen op goodwill					- 35
Bedrijfsresultaat	299	257	211	188	153
Resultaat uit geassocieerde deelnemingen	3	3	4	2	4
Financieringsbaten en -lasten	- 29	- 26	- 25	- 28	- 34
Winst voor belastingen	273	234	190	162	123
Belastingen	- 65	- 63	- 55	- 34	- 29
Winst uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	208	171	135	128	94
Winst toe te rekenen aan verstrekkeurs perpetuele obligatielening	- 9	- 9	- 9	- 9	- 5
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders	199	162	126	119	89
Winst toe te rekenen aan minderheidsbelangen	- 27	- 34	- 22	- 23	- 33
Winst toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	172	128	104	96	56
<i>Per aandeel van EUR 46,00 (in euro's)</i>					
Gewone winst per aandeel	15,63	12,92	10,74	10,21	6,20

¹ Voor uitleg van de begrippen en wijzigingen ten opzichte van de voorgaande jaarrekening wordt verwezen naar de opmerkingen in de jaarrekening.

	IFRS 2007	IFRS 2006	IFRS 2005	IFRS 2004	Dutch GAAP 2003
Meerjarenoverzichten					
in miljoenen euro's					
Geconsolideerde balans ¹					
per einde boekjaar, voor winstbestemming					
Activa					
Grond, gebouwen en installaties	861	835	837	809	774
Immateriële activa	609	606	606	609	591
Latente belastingvorderingen	23	14	18	11	14
Geassocieerde deelnemingen	13	11	11	10	22
Derivaten langlopend	11	13	7		
Financiële activa	17	3	15	23	2
Vorraden	703	490	455	429	415
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	588	496	467	443	495
Vorderingen inzake overheidssubsidie	2	5	8	12	
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting	6	9	3	3	8
Derivaten kortlopend	7	5	1	1	
Liquide middelen	132	145	134	132	77
Activa beschikbaar voor verkoop	18	19	18	5	0
Totaal activa	2.990	2.651	2.580	2.487	2.398
Passiva					
Aandelenkapitaal	516	454	454	434	431
Agioreserve	19	81	81	100	102
Netto ongerealiseerde winstreserve inzake kasstroomafdekkingen	13	12	4	- 7	
Reserve valuta-omrekenverschillen	- 4	13	17	8	
Ingehouden winst	429	302	240	164	88
Eigen vermogen toe te rekenen aan eigen aandeelhouders	973	862	796	699	621
Minderheidsbelangen	59	64	66	59	63
Perpetuele obligatielening	125	124	124	123	122
Totaal groepsvermogen	1.157	1.050	986	881	806
Converteerbare schulden				2	3
Pensioenen en andere lange termijn personeelsbeloningen	92	84	73	47	46
Latente belastingenschulden	27	25	18	22	39
Voorzieningen langlopend	7	4	5	22	43
Derivaten langlopend	31	19	2	25	
Langlopende rentedragende schulden	422	434	449	381	557
Schulden aan financiers	292	285	266	336	184
Handelscrediteuren en overige schulden	892	703	705	725	698
Schulden inzake vennootschapsbelasting	43	38	70	36	22
Voorzieningen kortlopend	21	6	5	10	
Derivaten kortlopend			1		
Passiva aangehouden voor verkoop	6	3			
Totaal passiva	2.990	2.651	2.580	2.487	2.398
Aansprakelijk vermogen ²	1.157	1.050	986	883	809
Nettoschuld	582	574	581	587	667

1 Voor uitleg van de begrippen en wijzigingen ten opzichte van de voorgaande jaarrekening wordt verwezen naar de opmerkingen in de jaarrekening.

2 Het aansprakelijk vermogen is het totaal van groepsvermogen en converteerbare schulden.

Toelichting

4. Het dividendbeleid van Wereldhave voorziet in een pay-out ratio binnen een bandbreedte van 85% - 95% van het direct beleggingsresultaat. Het niet aan aandeelhouders in de vorm van dividend uitgekeerde gedeelte van de winst wordt toegevoegd aan de reserves.

Voorgesteld wordt een dividend van € 4,65 per gewoon aandeel in contanten, waarmee de pay-out ratio 95% bedraagt. Het voorgestelde dividend van € 4,65 per aandeel wordt volledig in contanten uitgekeerd, waarmee tevens is voldaan aan de fiscale uitdelingsverplichting.

11. Herbenoeming van een Commissaris

Voorgesteld wordt F.Th.J. Arp te herbenoemen voor een periode van vijf jaar. De heer Arp is sinds 2005 lid van de Raad van Commissarissen.

Redenen voor de voordracht zijn de kennis en ervaring van de heer Arp op financieel-economisch gebied, de verslaggeving bij grote beursgenoteerde vennootschappen en het leiding geven aan internationaal opererende ondernemingen, internationale financieringsvormen en risicobeheer. De voordracht sluit goed aan op de profielschets voor leden van de Raad.

Curriculum Vitae:

Geboortedatum	11 februari 1954
Geboorteplaats	Den Haag
Opleiding	HBS-A Economie: Erasmus universiteit Rotterdam Registeraccountant Erasmus universiteit Rotterdam IMD-managementcursus Lausanne

Vanaf 1 juli 1997 directeur Telegraaf Media Groep N.V.,
vanaf 1 januari 2005 lid RvB Telegraaf Media Groep N.V., functie CFO.
Commissariaten: Diverse commissariaten namens Telegraaf Media Groep N.V.

De heer Arp houdt geen aandelen of opties op aandelen in de vennootschap.

12. Voorgesteld wordt voor de controlewerkzaamheden over het jaar 2008 opdracht te verstrekken aan PricewaterhouseCoopers N.V., accountants.