



REGLEMENT RAAD VAN COMMISSARISSEN

Dit reglement is vastgesteld door de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de "**Vennootschap**") op 11 mei 2012.

Artikel 1

Status en inhoud van de regels

- 1.1 Dit reglement is opgesteld op grond van artikel 20, lid 3 van de statuten van de Vennootschap en dient ter aanvulling op de regels en voorschriften die (van tijd tot tijd) op de raad van commissarissen van toepassing zijn op grond van Nederlands recht of de statuten van de Vennootschap.
- 1.2 Waar dit reglement strijdig is met Nederlands recht of de statuten van de Vennootschap, zullen deze prevaleren. Waar dit reglement verenigbaar is met de statuten, maar strijdig met Nederlands recht, zal dit laatste prevaleren. Indien een van de bepalingen uit dit reglement niet of niet meer geldig is, tast dit de geldigheid van de overige bepalingen niet aan. De raad van commissarissen zal de ongeldige bepalingen vervangen door geldige bepalingen waarvan het effect, gegeven de inhoud en strekking daarvan, zoveel mogelijk gelijk is aan die van de ongeldige bepalingen.
- 1.3 Bij dit reglement zijn de volgende bijlagen gevoegd, welke integraal onderdeel uitmaken van dit reglement:
 - Bijlage A:** de profielschets van de omvang en samenstelling voor de raad van commissarissen.
 - Bijlage B:** het reglement voor de auditcommissie van de raad van commissarissen.
 - Bijlage C:** het reglement voor de remuneratie- en benoemingscommissie van de raad van commissarissen waarin haar taken omtrent het bezoldigingsbeleid voor commissarissen en de leden van de directie (hierna: de "**executive board**") en het hoger management zijn opgenomen alsmede haar taken omtrent de selectiecriteria en benoemingsprocedures voor commissarissen en leden van de executive board.
- 1.4 Dit reglement is opgesteld met inachtneming van De Nederlandse corporate governance code (de "**Code**") In de Code worden onder andere enkele best practices voor de raad van commissarissen en zijn commissies geformuleerd. Hoewel de Vennootschap niet binnen het "verplichte" toepassingsbereik van de Code valt, heeft de Vennootschap de intentie om vrijwillig de principes en best practice bepalingen van corporate governance toe te passen voor zover

deze nog niet verankerd zijn binnen de huidige structuur van FrieslandCampina. De Vennootschap heeft de principes en best practice bepalingen zoals die zijn weergegeven in de Code afgewogen tegen de zeggenschapsstructuur van de Vennootschap. In geval van strijd hiermee is besloten een principe of best practice bepaling buiten toepassing te laten.

- 1.5 De raad van commissarissen heeft bij unaniem besluit genomen op 11 mei 2012 verklaard:
- a) toepassing te geven aan, en zich gebonden te achten aan de verplichtingen van, dit reglement;
 - b) bij toetreding van nieuwe leden van de raad van commissarissen, deze leden een verklaring als bedoeld sub a) hierboven te laten afleggen.
- 1.6 De executive board van de Vennootschap heeft bij unaniem besluit genomen op 11 mei 2012 verklaard:
- a) toepassing te geven aan, en zich gebonden te achten aan verplichtingen van, dit reglement voor zover dat op haar en haar afzonderlijke leden van toepassing is;
 - b) bij toetreding van nieuwe leden van de executive board, deze leden een verklaring als bedoeld sub a) hierboven te laten afleggen;
 - c) handelend ter vertegenwoordiging van de Vennootschap, dat de in artikel 7.3 bedoelde kosten aan de leden van de raad van commissarissen worden vergoed;
 - d) handelend ter vertegenwoordiging van de Vennootschap, de in artikel 7.5 bedoelde aansprakelijkheidsverzekering te hebben afgesloten;
 - e) handelend ter vertegenwoordiging van de Vennootschap, dat de kosten van het in artikel 8 bedoelde introductie-, opleidings- en trainingsprogramma voor rekening van de Vennootschap komen.

Artikel 2

Taak van de raad van commissarissen

- 2.1 De taak van de raad van commissarissen is het houden van toezicht op het bestuur van de Vennootschap door de executive board en de algemene gang van zaken betreffende de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming alsmede om de executive board met raad terzijde te staan. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de Vennootschap betrokkenen (waaronder de aandeelhouders) af. De raad van commissarissen betreft daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De raad van commissarissen is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn functioneren.
- 2.2 Tot de taak van commissarissen wordt onder meer gerekend:
- a) het houden van toezicht en (al dan niet voorafgaande) controle op, en het adviseren van, de executive board omtrent: (i) de realisatie van de doelstellingen van de Vennootschap, (ii) de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, (iii) de opzet en werking

- van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, (iv) het financiële verslaggevingsproces, (v) de financiering van de Vennootschap, (vi) de toepassing van de informatie en communicatie technologie, (vii) de naleving van wet- en regelgeving en de statutaire bepalingen en (viii) de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen;
- b) het toezien op naleving en handhaving van de corporate governance structuur van de Vennootschap;
 - c) het ten blijke van instemming mede ondertekenen van de jaarrekening alsmede het goedkeuren van de jaarlijkse begroting en belangrijke kapitaalinvesteringen van de Vennootschap;
 - d) het toezien op het selectieproces van de externe accountant van de Vennootschap;
 - e) het selecteren en benoemen van leden van de executive board, het doen van voorstellen ter vaststelling door de algemene vergadering van het bezoldigingsbeleid voor de leden van de executive board, het vaststellen van de bezoldiging (met inachtneming van het bezoldigingsbeleid) en de contractuele arbeidsvoorwaarden van de leden van de executive board;
 - f) het selecteren en benoemen van de leden van de raad van commissarissen alsmede het doen van voorstellen voor de vergoeding voor zijn leden, ter vaststelling door de algemene vergadering en ter jaarlijkse verantwoording aan de ledenraad van zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de **Coöperatie**);
 - g) het evalueren en beoordelen van het functioneren van de executive board en de raad van commissarissen alsmede van de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie en van hun individuele leden (met inbegrip van een beoordeling van de profielschets voor de raad van commissarissen en het introductie-, opleidings- en trainingsprogramma);
 - h) het in behandeling nemen van, en beslissen omtrent, gemelde potentiële tegenstrijdige belangen als bedoeld in artikel 11 tussen de Vennootschap enerzijds en leden van de executive board en de externe accountant anderzijds;
 - i) het toezien op naleving van de in artikel 12 genoemde code of conduct zoals opgesteld door de executive board;
 - j) toezien op een besluitvormingsproces in overeenstemming met de statuten van de Vennootschap en de Coöperatie.

2.3 De raad van commissarissen zal jaarlijks na afloop van het boekjaar van de Vennootschap een verslag over het functioneren en de werkzaamheden van de raad van commissarissen en zijn commissies in dat boekjaar opstellen en publiceren. Het verslag vermeldt op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden. Het verslag bevat tevens de informatie waarnaar wordt verwezen in artikel 3.5. In aanvulling op de in artikel 3.5 bedoelde gegevens vermeldt het verslag van iedere commissaris het geslacht, het tijdstip van eerste benoeming en de lopende termijn van de benoeming, de samenstelling

van de in artikel 5.1 genoemde commissies en de gegevens als bedoeld in artikel 10.4.

- 2.4 Alle commissarissen zullen zich ten opzichte van elkaar en de executive board onafhankelijk en kritisch opstellen.

Artikel 3

Samenstelling van de raad van commissarissen.

- 3.1 De raad van commissarissen zal zijn samengesteld als omschreven in de daartoe mede door hem op te stellen profielschets. De huidige profielschets van de raad van commissarissen is opgenomen in bijlage A bij dit reglement.
- 3.2 De raad van commissarissen kan één of meer leden als "gedelegeerd" commissaris aanwijzen. Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met de taak als omschreven in artikel 20, lid 2 van de statuten van de Vennootschap. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de commissaris zelf heeft en omvat niet het besturen van de Vennootschap; zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met de executive board. Het gedelegeerd commissariaat is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de raad van commissarissen wegnemen. De gedelegeerd commissaris blijft lid van de raad van commissarissen.
De functies van voorzitter van de raad van commissarissen en gedelegeerd commissaris zijn verenigbaar.
- 3.3 Bij de samenstelling van de raad van commissarissen moeten de volgende vereisten in acht worden genomen:
- a) elk van zijn leden moet in staat zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid van de Vennootschap en haar onderneming te beoordelen;
 - b) elk van zijn leden moet in de profielschets van Bijlage A passen en middels zijn/haar deelname aan de raad van commissarissen (bij (her)benoeming en nadien) zal de raad van commissarissen als geheel moeten zijn samengesteld in overeenstemming met artikel 3.1;
 - c) ten minste één van zijn leden moet relevante kennis en ervaring hebben opgedaan op financieel administratief/ accounting terrein bij beursgenoteerde vennootschappen of bij andere grote rechtspersonen;
 - d) elk van zijn "externe" leden, moet onafhankelijk zijn als bedoeld in artikel 3.4;
 - e) geen van zijn leden mag worden benoemd na de derde zittingsperiode van vier jaar, dan wel na het twaalfde jaar in functie, waarbij als uitzondering geldt dat de aftredend voorzitter indien hij zijn derde termijn als voorzitter vervult – ongeacht of hij in de eerste en/of tweede termijn als voorzitter fungeerde – hij nog éénmaal herkiesbaar is;
 - f) geen van zijn leden mag in beginsel meer dan vijf commissariaten aanhouden bij Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen (waaronder de Vennootschap), waarbij een voorzitterschap dubbel telt; en

- g) de voorzitter van de raad van commissarissen mag geen voormalig bestuurder van de Vennootschap zijn.

3.4 Een lid van de raad van commissarissen zal niet als onafhankelijk worden aangemerkt (en derhalve als onafhankelijk gelden indien geen van het onderstaande op hem/haar van toepassing is) indien hij/zij, danwel zijn/haar echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming tot commissaris werknemer of bestuurder van de Vennootschap (inclusief een gelieerde vennootschap als bedoeld in artikel 5:48, lid 1 Wet op het financieel toezicht) is geweest;
- b) een persoonlijke financiële vergoeding van de Vennootschap of een aan haar gelieerde Vennootschap ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de verrichte werkzaamheden als commissaris wordt ontvangen, en voorzover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
- c) in het jaar voorgaande aan de benoeming tot commissaris een belangrijke zakelijke relatie met de Vennootschap of een aan haar gelieerde Vennootschap heeft gehad;
Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat een commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de Vennootschap (consultant, externe accountant, notaris en advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de Vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- d) bestuurslid is van een vennootschap waarin een bestuurslid van de Vennootschap (waarop hij toezicht houdt) commissaris is (kruisverbanden);
- e) bestuurder of commissaris is bij, of anderszins vertegenwoordiger is van, een rechtspersoon welke ten minste tien procent van de aandelen in de Vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen;
- f) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuursleden.

De raad van commissarissen zal in het verslag van de raad van commissarissen verklaren dat naar zijn oordeel is voldaan aan het bepaalde in artikel 3.3 sub d).

3.5 Elk lid van de raad van commissarissen is verplicht de voorzitter van die raad de informatie te verschaffen die nodig voor de vaststelling, en indien van toepassing, het bijhouden, van zijn/haar:

- a) leeftijd;
- b) beroep;
- c) hoofdfunctie;
- d) nationaliteit;
- e) nevenfuncties voor zover relevant voor de vervulling van de taak als commissaris.

De voorzitter ziet erop toe dat deze informatie wordt gepubliceerd in het in artikel 2.3 bedoelde verslag van de raad van commissarissen.

Artikel 4

Voorzitter, vice-voorzitter en de secretaris van de raad van commissarissen.

- 4.1 De raad van commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een vice-voorzitter. De raad van commissarissen benoemt voorts, uit of buiten zijn midden, een secretaris. De voorzitter en de vice-voorzitter vormen gezamenlijk het dagelijks bestuur van de raad van commissarissen.
- 4.2 De voorzitter bepaalt de agenda en leidt de vergaderingen van de raad van commissarissen. De vice-voorzitter vervult voormelde taken van de voorzitter gedurende diens afwezigheid. De voorzitter en de vice-voorzitter zien gezamenlijk toe op het naar behoren functioneren van de raad van commissarissen en zijn commissies, dragen zorg voor een adequate informatievoorziening aan de commissarissen, zorgen ervoor dat er voldoende tijd bestaat voor de besluitvorming, dragen zorg voor het introductie- en opleidings- of trainingsprogramma voor de commissarissen, zijn namens de raad van commissarissen de voornaamste aanspreekpunten voor de executive board en voor de aandeelhouder(s) en initiëren de evaluatie van het functioneren van de raad van commissarissen en van de executive board.
- 4.3 De secretaris is met name verantwoordelijk voor het volgen van de juiste procedures en het handelen in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen alsmede van de verplichtingen uit hoofde van de Code en dit reglement.
- 4.4 De vice-voorzitter en de secretaris ondersteunen de voorzitter van de raad van commissarissen in de daadwerkelijke organisatie van de raad van commissarissen (informatie, agendering, evaluatie, etc.).
- 4.5 De vice-voorzitter vervangt bij gelegenheid de voorzitter en fungeert als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en leden van de executive board over het functioneren van de voorzitter.

Artikel 5

De raad van commissarissen en zijn commissies

- 5.1 De raad van commissarissen laat zich omtrent specifieke taken adviseren door de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. De (gehele) raad van commissarissen blijft verantwoordelijk voor een besluit ook als dit is voorbereid door de auditcommissie dan wel de remuneratie- en benoemingscommissie.
- 5.2 De raad van commissarissen stelt voor zowel de auditcommissie als de remuneratie- en benoemingscommissie een reglement op. De reglementen worden opgesteld met inachtneming van de principes en best practice bepalingen zoals die zijn opgenomen in de Code. De huidige reglementen zijn

weergegeven in bijlagen B en C. De samenstelling van de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie, het aantal commissievergaderingen en de belangrijkste vergaderonderwerpen zullen in het verslag van de raad van commissarissen worden gemeld.

- 5.3 Indien de auditcommissie of de remuneratie- en benoemingscommissie niet (meer) is ingesteld, gelden de in hun regulerende reglementen opgenomen bepalingen voor de raad van commissarissen zelf.
- 5.4 De raad van commissarissen ziet er op toe dat de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie hem op de hoogte houdt van hun beraadslagingen en bevindingen en ontvangt in beginsel vier maal in het jaar van de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie een verslag daarvan.

Artikel 6

(Her)benoeming, zittingsperiode en aftreden

- 6.1 De leden van de raad van commissarissen worden benoemd op de wijze als voorzien in de wet, de statuten en de met de centrale ondernemingsraad van de Vennootschap gesloten overeenkomst inzake medezeggenschap, waarvan deel uitmaakt de in artikel 3.1 genoemde profielschets. Bij herbenoeming wordt rekening gehouden met de wijze waarop de kandidaat zijn taak als commissaris heeft vervuld. Commissarissen zullen in de raad van commissarissen zitting nemen voor een periode van maximaal vier jaar, en komen daarna in aanmerking voor herbenoeming. Een door het verstrijken van zijn benoemingstermijn aftredende commissaris is tweemaal terstond herbenoembaar. De aftredend voorzitter van de raad van commissarissen is eveneens tweemaal herbenoembaar, met dien verstande dat indien hij zijn derde termijn als voorzitter vervult - ongeacht of hij in de eerste en/of tweede termijn als voorzitter fungeerde - hij nog één maal herkiesbaar is.
- 6.2 De raad van commissarissen stelt een rooster van aftreden op om te voorkomen, voor zover mogelijk, dat herbenoemingen tegelijkertijd plaatsvinden. Onverminderd artikel 6.3. zullen leden van de raad van commissarissen aftreden overeenkomstig het rooster van aftreden.
- 6.3 Leden van de raad van commissarissen zullen tussentijds aftreden bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden.
- 6.4 Leden van de raad van commissarissen die ingevolge artikel 11, lid 4 van de statuten van de Vennootschap tijdelijk voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van alle leden van de executive board of het enig lid van de executive board treden (tijdelijk) uit de raad van commissarissen om de bestuurstaken op zich te nemen.

Artikel 7

Vaste beloning en kostenvergoeding

- 7.1 De raad van commissarissen zal van tijd tot tijd een voorstel doen aan de algemene vergadering omtrent de vaste beloning van de voorzitter en de overige leden van de raad van commissarissen. De algemene vergadering kent de vaste beloning toe. De beloning van de leden van de raad van commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de Vennootschap.
- 7.2 Bij het vaststellen van de bezoldiging van de raad van commissarissen dienen de volgende vereisten in acht te worden genomen:
- a) aan een commissaris mogen geen aandelen, certificaten van aandelen en/of opties of vergelijkbare rechten tot het verkrijgen van aandelen of certificaten van aandelen in het kapitaal van de Vennootschap worden toegekend bij wijze van bezoldiging;
 - b) geen van de leden van de raad van commissarissen mag effecten als genoemd sub a) bezitten;
 - c) geen van zijn leden mag persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke (de in artikel 7.5 bedoelde verzekering daar niet onder begrepen), van de Vennootschap accepteren, anders dan in de normale uitoefening van zijn bedrijf en na goedkeuring van de raad van commissarissen.
Leningen mogen niet worden kwijtgescholden.
- De leden van de raad van commissarissen dienen de hun regarderende bepalingen in acht te nemen van het reglement voorkoming gebruik van voorwetenschap, zoals vastgesteld door de executive board van de Vennootschap.
- 7.3 Alle in redelijkheid gemaakte kosten in verband met het bijwonen van vergaderingen zullen aan de leden van de raad van commissarissen worden vergoed. Alle overige kosten zullen alleen, geheel of gedeeltelijk, voor vergoeding in aanmerking komen indien met voorafgaande toestemming van de voorzitter gemaakt; de voorzitter zal de raad van commissarissen hierover jaarlijks informeren.
- 7.4 De vergoeding, onkostenvergoeding en overige overeengekomen voorwaarden, waaronder de datum waarop de betreffende vergoedingen zullen worden gedaan, worden vastgesteld door de algemene vergadering en dienen schriftelijk te worden vastgelegd in een overeenkomst tussen de Vennootschap en de betreffende commissaris. De toelichting bij de jaarrekening zal in ieder geval de door de wet voorgeschreven informatie over de hoogte en structuur van de bezoldiging van individuele leden van de raad van commissarissen bevatten.
- 7.5 De Vennootschap zal ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen een aansprakelijkheidsverzekering afsluiten voor kosten (daaronder begrepen advocaten honoraria, boetes, schikkingsbedragen, et cetera) die zij hebben gemaakt in verband met civielrechtelijke,

strafrechtelijke of administratiefrechtelijke procedures waarin zij zijn betrokken vanwege het feit dat zij commissaris van de Vennootschap zijn of waren, te dekken.

Artikel 8

Introductie programma en doorlopende training en opleiding

- 8.1 Elk lid van de raad van commissarissen volgt na benoeming een door de Vennootschap samengesteld en gefinancierd introductieprogramma, waarin aandacht wordt besteed aan:
- a) algemene financiële en juridische zaken;
 - b) de financiële verslaggeving door de Vennootschap;
 - c) specifieke aspecten die eigen zijn aan de Vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten;
 - d) de verantwoordelijkheden van de leden van de raad van commissarissen.
- 8.2 De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen de leden van de raad van commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding.

Artikel 9

Vergaderingen van de raad van commissarissen

- 9.1 De raad van commissarissen zal ten minste vier maal in het jaar vergaderen en voorts zo vaak als een of meer van zijn leden noodzakelijk acht. De vergaderingen zullen in de regel worden gehouden ten kantore van de Vennootschap, maar mogen ook elders plaatsvinden. Vergaderingen kunnen ook telefonisch of door middel van video conferentie plaatsvinden, mits alle deelnemende leden elkaar tegelijkertijd kunnen verstaan.
- 9.2 Bij frequente afwezigheid wordt het desbetreffende lid van de raad van commissarissen daarop door de voorzitter aangesproken en om uitleg verzocht.
- 9.3 Tenzij de raad van commissarissen anders besluit, zullen de vergaderingen van de raad van commissarissen worden bijgewoond door een of meer leden van de executive board, met uitzondering van de vergaderingen die handelen over:
- a) de beoordeling van het functioneren van de executive board en zijn individuele leden en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
 - b) de beoordeling van het functioneren van de raad van commissarissen en zijn individuele leden, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
 - c) het gewenste profiel, de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen;
 - d) de potentiële tegenstrijdige belangen van leden van de executive board en leden van de raad van commissarissen als bedoeld in artikel 11.

De externe accountant van de Vennootschap zal deelnemen aan elke vergadering van de raad van commissarissen waarin het onderzoek van de jaarrekening en haar vaststelling aan de orde worden gesteld. De externe accountant ontvangt de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de kwartaal- en/of halfjaarcijfers en overige tussentijdse berichten en wordt in de gelegenheid gesteld om op alle informatie te reageren.

- 9.4 Vergaderingen zullen worden bijeengeroepen door de secretaris van de raad van commissarissen. Voorzover praktisch uitvoerbaar zullen de aankondiging en de agenda van de te bespreken onderwerpen zeven dagen voor aanvang van de vergadering aan de leden van de raad van commissarissen en de leden van de executive board worden verstrekt.
- 9.5 De secretaris van de raad van commissarissen zal notulen van de vergadering opstellen. In de regel zullen deze worden vastgesteld tijdens de eerstvolgende vergadering; indien echter alle leden van de raad van commissarissen met de inhoud van de notulen instemmen, kan de vaststelling daarvan ook eerder plaatsvinden. De notulen worden ten blijke van hun vaststelling getekend door de voorzitter en worden zo spoedig mogelijk aan de andere leden van de raad van commissarissen gezonden. Uittreksels van de vastgestelde notulen kunnen worden ondertekend en verstrekt door een van de leden van het dagelijks bestuur van de raad van commissarissen.

Artikel 10

Besluiten van de raad van commissarissen

- 10.1 De raad van commissarissen kan in vergadering slechts rechtsgeldige besluiten nemen indien de meerderheid van zijn leden aanwezig of vertegenwoordigd is, met dien verstande dat leden die een tegenstrijdig belang hebben als bedoeld in artikel 11 niet meetellen voor de berekening van dit quorum.
- De raad van commissarissen kan ook buiten vergadering besluiten nemen, mits het onderwerp in kwestie onder de aandacht van alle leden is gebracht en ieder van hen deel heeft genomen aan de besluitvorming, met dien verstande dat leden die een tegenstrijdig belang hebben als bedoeld in artikel 11 niet deelnemen aan de besluitvorming. Het besluit dat op dergelijke wijze is genomen wordt schriftelijk, telegrafisch, per telex of per telecopier vastgelegd en ondertekend door de voorzitter, waarbij eventuele schriftelijk ontvangen reacties worden aangehecht. De vastlegging geschiedt door aantekening in het notulenregister van de raad van commissarissen dat door de secretaris van die raad wordt gehouden. Het nemen van een besluit buiten vergadering dient te worden gemeld in de eerst volgende vergadering van de raad van commissarissen.
- 10.2 Onverminderd het bepaalde in artikel 10.1 kan de raad van commissarissen in of buiten vergadering rechtsgeldig besluiten nemen met algemene meerderheid van stemmen. Indien er sprake is van staking van de stemmen,

beslist de algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschap.

- 10.3 De steeds terugkerende vergaderonderwerpen zijn in ieder geval het budget en de financiële resultaten van de Vennootschap, belangrijke besluiten waarop de raad van commissarissen actie moet nemen, de strategie van de Vennootschap en veranderingen daarin (b.v. de lange termijn strategie, kapitaalinvesteringen die buiten het budget van de Vennootschap vallen, kapitaalsstructuren voor de lange termijn, opzetten nieuwe bedrijfsonderdelen, belangrijke acquisities en afstotingen) en verslagen van de afzonderlijke commissies van de raad van commissarissen.
- 10.4 De raad van commissarissen bespreekt ten minste éénmaal in het jaar:
- a) het functioneren van de raad van commissarissen en dat van zijn individuele leden, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
 - b) de in artikel 3.1 bedoelde profielschets;
 - c) het functioneren van de executive board en dat van zijn individuele leden, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
 - d) het introductie-, training- en opleidingsprogramma als bedoeld in artikel 8;
 - e) de strategie en de risico's verbonden aan de onderneming en de uitkomsten van de beoordeling door de executive board van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin.
- Van het houden van besprekingen wordt melding gemaakt in het in artikel 2.3 bedoelde verslag van de raad van commissarissen.

Artikel 11

Tegenstrijdig belang

- 11.1 Een commissaris neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij/zij een tegenstrijdig belang met de Vennootschap heeft dat van materiële betekenis is als bedoeld in artikel 11.2. Een dergelijke transactie zal uitsluitend mogen worden aangegaan onder ten minste in de branche gebruikelijk condities. De besluiten tot het aangaan van een dergelijke transactie behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen.
- De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen hebben gespeeld worden gepubliceerd in het in artikel 2.3 bedoelde verslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat de artikelen 11.1, 11.2 en 11.3 zijn nageleefd.
- 11.2 Een tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is voor de Vennootschap en/of de desbetreffende commissaris ("tegenstrijdig belang") ten aanzien van een commissaris bestaat in ieder geval indien:
- a) de Vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een commissaris of een rechtspersoon of personenvennootschap waarin de commissaris persoonlijk een materieel financieel belang onderhoudt;

- b) de Vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon of personenvennootschap waarvan een lid van het bestuur of raad van commissarissen van die rechtspersoon of vennoot van die personenvennootschap een familierechtelijke verhouding heeft met de commissaris, of de echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad van de commissaris is;
- c) de Vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon of personenvennootschap waarbij de commissaris een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult;
- d) naar toepasselijk recht, daaronder begrepen de regels van eventuele effectenbeurzen waaraan door de Vennootschap uitgegeven effecten zijn genoteerd, een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan;
- e) de raad van commissarissen heeft geoordeeld dat een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan.

Een zodanig tegenstrijdig belang bestaat echter niet indien (i) de Vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan als hiervoor onder a) tot en met c) is omschreven welke zal worden aangegaan met Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. of met (een objectief bepaalde categorie van) de leden / veehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., onder dezelfde of vergelijkbare uniforme voorwaarden; en (ii) evenmin indien de raad van commissarissen voornemens is omtrent (een) dergelijke transactie(s) een voorbereidend beleidsmatig besluit te nemen.

- 11.3 Een lid van de raad van commissarissen (anders dan de voorzitter van de raad van commissarissen) meldt ieder potentieel tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen. Een lid van de raad van commissarissen dat een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, verschaft hierover alle relevante informatie aan de voorzitter van de raad van commissarissen, inclusief de informatie inzake de personen met wie hij/zij een familierechtelijke verhouding heeft, zijn/haar echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. In alle gevallen anders dan die genoemd in artikel 11.2 sub d) en e) zal de raad van commissarissen bepalen of een gemeld (potentieel) tegenstrijdig belang een tegenstrijdig belang is op grond waarvan artikel 11.1 geldt.

Indien de voorzitter van de raad van commissarissen een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, meldt hij dit terstond aan de vice-voorzitter van de raad van commissarissen. De voorzitter verschaft hierover alle relevante informatie aan de vice-voorzitter van de raad van commissarissen, inclusief de informatie inzake de personen met wie hij/zij een familierechtelijke verhouding heeft, zijn/haar echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. In alle gevallen anders dan die genoemd in artikel 11.2 sub d) en e) zal de raad van commissarissen bepalen of een gemeld (potentieel) tegenstrijdig belang een tegenstrijdig belang is op grond waarvan artikel 11.1 geldt.

- 11.4 De raad van commissarissen ziet er op toe dat elk lid van de executive board ieder potentieel tegenstrijdig belang zoals bedoeld in het reglement van de executive board terstond meldt aan de voorzitter van de raad van commissarissen en dat alle overige daarop betrekking hebbende bepalingen worden nageleefd, daaronder begrepen dat een daartoe noodzakelijke goedkeuring is verleend.
- 11.5 Een tegenstrijdig belang ten aanzien van de externe accountant van de Vennootschap zal in ieder geval bestaan indien:
- a) de niet-controle werkzaamheden voor de Vennootschap van de externe accountant (waaronder in ieder geval marketing, advies op het gebied van (management) consultancy of informatie technologie), de onafhankelijkheid van de externe accountant ten aanzien van (de controle op) de financiële verslaggeving ter discussie stelt;
 - b) naar toepasselijk recht, daaronder begrepen de regels van eventuele effectenbeurzen waaraan door de Vennootschap uitgegeven effecten zijn genoteerd, een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan;
 - c) de raad van commissarissen heeft geoordeeld dat een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan.

De externe accountant, alsmede elk lid van de executive board en de raad van commissarissen meldt een hem bekend potentieel tegenstrijdig belang aangaande de externe accountant terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen. De externe accountant, alsmede elk lid van de executive board en de raad van commissarissen, verschaft hierover alle relevante informatie aan de voorzitter van de raad van commissarissen. In alle gevallen anders dan de gevallen genoemd in sub b) en c) hierboven zal de raad van commissarissen bepalen of een gemeld (potentieel) tegenstrijdig belang een tegenstrijdig belang is, als gevolg waarvan de aanstelling van de externe accountant moet worden heroverwogen of andere maatregelen worden getroffen waardoor het tegenstrijdig belang worden opgeheven. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat deze maatregelen worden opgenomen in het in artikel 2.3 bedoelde verslag met vermelding dat het tegenstrijdige belang en de verklaring dat dit artikel 11.5 is nageleefd.

Artikel 12

Code of conduct

De raad van commissarissen ziet erop toe dat de executive board een code of conduct vaststelt, die er toe dient dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de Vennootschap aan de voorzitter van de executive board of een door hem/haar aangewezen functionaris, dan wel indien het een bevinding betreft aangaande de executive board zelf, aan de voorzitter van de raad van commissarissen.

Artikel 13

Informatie. Relatie met de executive board

- 13.1 De raad van commissarissen en zijn afzonderlijke leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van de executive board en de externe accountant alle informatie te verlangen die de raad van commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien de raad van commissarissen dit geboden acht kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de Vennootschap. De executive board stelt hiervoor de nodige middelen ter beschikking. De raad van commissarissen kan verlangen dat functionarissen en externe adviseurs van de Vennootschap bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.
- 13.2 De executive board verschaft de raad van commissarissen tijdig (en zo mogelijk schriftelijk) met informatie over de feiten en ontwikkelingen aangaande de Vennootschap die de raad voor het naar behoren uitoefenen van zijn taak nodig heeft.
- 13.3 Onverminderd het bovenstaande, zal de executive board de raad van commissarissen jaarlijks voorzien van een begroting voor het komende jaar, een recente versie van haar lange termijn plannen en de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico's, het beheers- en controlesysteem van de Vennootschap en de naleving van alle relevante wet- en regelgeving. Tevens zal de executive board jaarlijks een verklaring afleggen dat zij de raad van commissarissen alle relevante informatie heeft verstrekt die nodig is heeft voor het naar behoren uitoefenen van diens taak. Deze documenten zullen tijdig worden verstrekt opdat de raad van commissarissen uiterlijk in december van het lopende jaar daaraan zijn goedkeuring kan geven.
- 13.4 Indien een lid van de raad van commissarissen de beschikking krijgt over informatie (van een andere bron dan de executive board of de raad van commissarissen) die voor de raad van commissarissen nuttig is om diens taken naar behoren uit te oefenen, zal hij deze informatie zo spoedig mogelijk ter beschikking stellen aan de voorzitter van de raad van commissarissen. De voorzitter zal vervolgens de gehele raad van commissarissen informeren.

Artikel 14

Relatie met de ondernemingsraad

- 14.1 Ieder jaar zal de raad van commissarissen een schema opstellen voor het bijwonen door één of meer van zijn leden van de overlegvergaderingen van de centrale ondernemingsraad. Het bijwonen van dergelijke overlegvergaderingen is verplicht op grond van artikel 24, lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden.
- In deze vergaderingen wordt overleg gevoerd over algemene gang van zaken van de Vennootschap en de voorstellen als bedoeld in artikel 25, lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden. Ook kan de raad van commissarissen andere vergaderingen met de (centrale) ondernemingsraad beleggen.

- 14.2 De voorzitter van de raad van commissarissen en de commissaris met het "sociale" profiel zijn hoofdverantwoordelijk voor het onderhouden en coördineren van de contacten met de centrale ondernemingsraad. Indien een lid van de raad van commissarissen wordt uitgenodigd voor het bijwonen van een vergadering met de centrale ondernemingsraad, zal hij een dergelijke uitnodiging uitsluitend accepteren na voorafgaand overleg met de voorzitter.
- 14.3 Indien de executive board voor een voorstel zowel de goedkeuring van de raad van commissarissen als een advies van de centrale ondernemingsraad behoeft, zal het voorstel in principe eerst ter goedkeuring aan de raad van commissarissen worden voorgelegd. Indien in dat geval de goedkeuring wordt verkregen, wordt deze verleend onder de voorwaarde van positief of niet-negatief advies van de centrale ondernemingsraad. Mocht het naar de beoordeling van de executive board nodig zijn van deze procedure af te wijken, dan is dat mogelijk.

Artikel 15

Geheimhouding

Elk lid van de raad van commissarissen is verplicht ten aanzien van alle informatie en documentatie verkregen in het kader van zijn lidmaatschap op de nodige discretie en, waar het vertrouwelijke informatie betreft, geheimhouding in acht te nemen. Leden, en oud leden, van de raad van commissarissen zullen vertrouwelijke informatie niet buiten de raad van commissarissen of de executive board brengen of openbaar maken aan het publiek of op andere wijze ter beschikking van derden stellen, tenzij de Vennootschap deze informatie openbaar heeft gemaakt of is vastgesteld dat deze informatie al bij het publiek bekend is.

Artikel 16

Incidentele buitenwerkingstelling, wijziging

- 16.1 Onverminderd het bepaalde in artikel 1.2 kan de raad van commissarissen bij besluit incidenteel beslissen geen toepassing te geven aan dit reglement.
- 16.2 Onverminderd het bepaalde in artikel 1.2, kan de raad van commissarissen dit reglement bij besluit wijzigen.



BIJLAGE A bij Reglement Raad van Commissarissen

**PROFIELSCHETS VAN DE OMVANG EN SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN
COMMISSARISSEN VAN KONINKLIJKE FRIESLANDCAMPINA N.V.**



PROFIELSCHETS VAN DE OMVANG EN SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN VAN KONINKLIJKE FRIESLANDCAMPINA N.V.

Inleiding

1. De raad van commissarissen van de vennootschap is een orgaan van advies en toezicht met de taken als omschreven in de wet en de statuten van de vennootschap, alsmede in het reglement van de raad van commissarissen.
2. Dit convenant bevat de ingevolge artikel 2:158 lid 3 Burgerlijk Wetboek ("**BW**")verplichte profielschets voor de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen van de vennootschap. De profielschets houdt rekening met de aard van de onderneming van de vennootschap, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen.
3. De profielschets is besproken met de Centrale Ondernemingsraad (COR) en in de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap.
4. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ("de coöperatie") is houdster van alle aandelen van de vennootschap.
5. De aandeelhoudersrelatie tussen de coöperatie en de vennootschap heeft zijn uitstraling op de samenstelling van de raad van commissarissen.
6. Op het niveau van de coöperatie is gebruik gemaakt van de vrijstellingsmogelijkheid van artikel 2:63d BW, omdat de coöperatie haar werkzaamheden (nagenoeg) uitsluitend beperkt tot beheertaken. Daarvoor is echter nodig dat de vennootschap de wettelijke bepalingen omtrent de "grote" vennootschap toepast.
7. Artikel 2:158 lid 12 BW staat toe van enkele bepalingen van het wettelijke structuurregime af te wijken na voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen en met toestemming van, in casu, de COR.

Samenstelling en omvang

8. De vennootschap is een structuurvennootschap als bedoeld in artikel 2:153 BW. De raad van commissarissen zal zijn samengesteld uit de negen (9) bestuursleden van de coöperatie en vier (4) "externe" commissarissen. De gekozen samenstelling reflecteert de door de wet bij de grote coöperatie toegestane ledendominantie van 2/3 van het totale aantal commissarissen.

Uitgangspunt is dat deze ledendominantie wordt doorgezet in de raad van commissarissen van de vennootschap.

9. Indien de raad van commissarissen voor ten hoogste 2/3 uit bestuursleden van de coöperatie bestaat (de "interne leden") en voor tenminste 1/3 uit "externe leden", geldt deze als naar behoren te zijn samengesteld.
10. De functie van voorzitter van de raad van commissarissen zal worden vervuld door de voorzitter van het bestuur van de coöperatie. De functie van vicevoorzitter van de raad van commissarissen zal worden vervuld door de vicevoorzitter van het bestuur van de coöperatie.
11. Het aantal commissariaten bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen van een lid van de raad van commissarissen is zodanig beperkt dat een goede taakvervulling is gewaarborgd en bedraagt in beginsel niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt.
12. Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen waarbij de combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden de raad van commissarissen het best in staat stelt zijn diverse verplichtingen jegens de vennootschap en de bij de vennootschap betrokkenen te voldoen. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in de raad van commissarissen, waarbij het streven is dat ten minste 30% van de externe commissarissen vrouwen en ten minste 30% van de commissarissen mannen betreffen. Voor wat betreft de interne leden is het streven dat het aantal mannelijke en vrouwelijke leden een afspiegeling is van de verhouding mannelijke en vrouwelijke leden binnen de coöperatie. Indien in enig boekjaar niet voldaan wordt aan voormelde evenwichtige participatie van mannen en vrouwen, dan wordt in het jaarverslag en in het verslag van de raad van commissarissen uiteengezet (i) waarom de zetels niet evenwichtig zijn verdeeld, (ii) op welke wijze de vennootschap heeft getracht tot een evenwichtige verdeling van zetels te komen, en (iii) op welke wijze de vennootschap beoogt in de toekomst een evenwichtige verdeling van de zetels te realiseren.

Externe leden van de raad van commissarissen

13. De "externe" leden van de raad van commissarissen zullen worden geselecteerd op hun eigen kwaliteiten enerzijds en op de behoefte aan deskundigheid voor de vennootschap anderzijds. Elk van de "externe" leden moet in staat zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid van de vennootschap en haar onderneming te beoordelen. De "externe" leden van de raad van commissarissen worden aan de hand van de volgende criteria geselecteerd en benoemd:
 - maatschappelijke ervaring gericht op praktisch functioneren in de raad van commissarissen;
 - inzicht in het internationale bedrijfsleven;
 - algemene maatschappelijke achtergrond, specifieke affiniteit met sociale verhoudingen, "human resources" en organisatie;
 - ervaring vanuit de wereld van multinationale ondernemingen.

Een van de externe 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.

Voorts geldt het hierna onder 17 bepaalde.

14. De "externe" leden van de raad van commissarissen zijn onafhankelijk.

Een lid van de raad van commissarissen zal niet als onafhankelijk worden aangemerkt (en derhalve als onafhankelijk gelden indien geen van het onderstaande op hem/haar van toepassing is) indien hij/zij, danwel zijn/haar echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind op bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming tot commissaris werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief een gelieerde vennootschap als bedoeld in artikel 5:48 lid 1 van de Wet op het financieel toezicht) is geweest;
- b) een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of een aan haar gelieerde vennootschap ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de verrichte werkzaamheden als commissaris wordt ontvangen, en voorzover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
- c) in het jaar voorgaande aan de benoeming tot commissaris een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde vennootschap heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat een commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de vennootschap (consultant, externe accountant, notaris en advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- d) bestuurslid is van een vennootschap waarin een bestuurslid van de vennootschap (waarop hij toezicht houdt) commissaris is (kruisverbanden);
- e) een aandelenpakket van ten minste tien procent in de vennootschap houdt (daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem/haar samenwerken op grond van een uitdrukkelijke juridische lichamen die met hem/haar samenwerken op grond van uitdrukkelijke juridische of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst);
- f) bestuurder of commissaris is bij, of anderszins vertegenwoordiger is van, een rechtspersoon welke ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen;
- g) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuursleden.

Rechten COR

15. Het aanbevelingsrecht van de centrale ondernemingsraad ("COR") als omschreven in artikel 17 van de statuten van de vennootschap geldt met betrekking tot de (her)benoeming van alle commissarissen, zowel de "interne" leden als de "externe" leden, evenwel met inachtneming van het hierna bepaalde in artikel 16 en 17.
16. Ten aanzien van de "interne" leden en de in artikel 13 bedoelde financiële expert zal door de COR in beginsel geen gebruik worden gemaakt van zijn aanbevelingsrecht.
17. Ten aanzien van de helft van de "externe" leden (daaronder niet begrepen de financiële expert) heeft de COR het verstrekte aanbevelingsrecht zoals omschreven in artikel 17, leden 4 en 5 van de statuten van de vennootschap. Indien het aantal "externe" leden niet door twee deelbaar is, geldt het naastgelegen lagere getal dat door twee deelbaar is; echter het minimum aantal "externe" leden waarvoor het verstrekte aanbevelingsrecht geldt, is twee. De COR zal bij zijn verstrekte aanbevelingen de algemene eisen zoals opgenomen in artikel 13 in acht nemen en er in het bijzonder op toezien dat één door hem aanbevolen kandidaat specifieke affiniteit heeft met sociale verhoudingen en "human resources", (het "sociale" profiel).

Indien de kandidaat aan het hiervoor genoemde sociale respectievelijk algemene profiel beantwoordt, wordt hij/zij benoemd, tenzij naar het oordeel van de raad van commissarissen de kandidaat gemotiveerd ongeschikt voor de vervulling van zijn/haar taak is (het zogenaamde verstrekte aanbevelingsrecht).

Indien de aanbevolen kandidaat niet wordt benoemd, wordt de COR in de gelegenheid gesteld opnieuw een kandidaat aan te bevelen.



BIJLAGE B bij Reglement Raad van Commissarissen

**REGLEMENT VAN DE AUDITCOMMISSIE
VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

REGLEMENT VAN DE AUDITCOMMISSIE VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Dit reglement is op 11 mei 2012 vastgesteld door de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de "**Vennootschap**").

Artikel 1

Status en inhoud van de regels

- 1.1 Dit reglement is opgesteld op grond van op grond van artikel 20, lid 3 van de statuten van de Vennootschap en op grond van artikel 5.2. van het reglement van de raad van commissarissen van de Vennootschap en dient ter aanvulling op de regels en voorschriften die (van tijd tot tijd) op de raad van commissarissen van toepassing zijn op grond van Nederlands recht, de statuten van de Vennootschap of het reglement van de raad van commissarissen.
- 1.2 Waar dit reglement strijdig is met Nederlands recht, de statuten van de Vennootschap of het reglement van de raad van commissarissen zullen deze laatsten prevaleren. Waar dit reglement verenigbaar is met de statuten en het reglement van de raad van commissarissen, maar strijdig met Nederlands recht, zal dit laatste prevaleren.
Indien een van de bepalingen uit dit reglement niet of niet meer geldig is, tast dit de geldigheid van de overige bepalingen niet aan. De raad van commissarissen zal de ongeldige bepalingen vervangen door geldige bepalingen waarvan het effect, gegeven de inhoud en strekking daarvan, zoveel mogelijk gelijk is aan die van de ongeldige bepalingen.

Artikel 2

Instelling en samenstelling auditcommissie; voorzitter

- 2.1 De raad van commissarissen benoemt uit haar midden een auditcommissie. De auditcommissie bestaat uit tenminste vier leden. Twee "externe" leden van de raad van commissarissen waarvan tenminste één lid kwalificeert als "financieel expert" in de zin van het reglement van de raad van commissarissen, zullen in ieder geval zitting hebben in de auditcommissie. Daarnaast zullen in de auditcommissie plaats hebben twee daartoe door de raad van commissarissen aangewezen "interne" leden van de raad van commissarissen.
- 2.2 Voorzitter van de auditcommissie is een "extern" lid van de raad van commissarissen dat tevens financieel expert is. De voorzitter is verantwoordelijk voor het naar behoren functioneren van de auditcommissie. Hij draagt zorg voor een adequate terugkoppeling door de auditcommissie

naar de raad van commissarissen. Hij treedt op als woordvoerder en zal het belangrijkste aanspreekpunt van de raad van commissarissen en de directie (hierna: "executive board") zijn.

Artikel 3

3.1 Taak

De auditcommissie adviseert de raad van commissarissen omtrent haar taak betreffende de volgende aandachtsgebieden en bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen dienaangaande voor:

1. de juistheid en volledigheid van de financiële verslaggeving;
2. een adequate interne administratieve organisatie;
3. de adequate werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen;
4. de financiering van de vennootschap en de daarmee samenhangende financieringsvormen;
5. de naleving van wetten, overige regelgeving en gedragscodes; en
6. de benoeming, werkwijze en beoordeling van de externe en de interne auditor.

Binnen het kader van de algemene rol zoals hiervoor omschreven verricht de auditcommissie in ieder geval toezicht op de volgende werkzaamheden.

3.2 De juistheid en volledigheid van de financiële verslaggeving:

- het voorbereiden van de goedkeuring van de jaarrekening en het jaarverslag door de raad van commissarissen;
- het beoordelen van belangrijke kwesties op het gebied van verslaglegging en verslaggeving, daaronder mede begrepen belangrijke wijziging van accounting policies;
- het regelmatig beoordelen van de kwaliteit, handhaving en naleving van de financiële rapportagesystemen;
- het beoordelen van complexe of ongebruikelijke transacties en aangelegenheden;
- het beoordelen van het beleid betreffende de publicatie van financiële informatie;
- het beoordelen van het beleid met betrekking tot belasting-planning.

3.3 Een adequate interne administratieve organisatie; controlesystemen:

- het regelmatig beoordelen van de kwaliteit, handhaving en naleving van de interne procedures voor de opstelling en publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening, de halfjaarcijfers en ad hoc financiële informatie;
- het regelmatig beoordelen van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking;
- het toezichthouden op de rol en het functioneren van de interne auditor-functie; en
- het toezicht houden op de toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie.

- 3.4 **De adequate werking van risicobeheersingsystemen:**
- het regelmatig beoordelen van de interne systemen en procedures, waarmee financiële, commerciële, juridische en overige risico's worden geanalyseerd en de aanvaardbaarheid van die risico's wordt bepaald;
 - het beoordelen van de belangrijkste financiële, commerciële, juridische en overige risico's en de mate waarin die risico's worden beheerst.
- 3.5 **De naleving van wetten, overige regelgeving en gedragscodes:**
- het beoordelen van de kwaliteit, handhaving en naleving van interne en externe gedragscodes;
 - het regelmatig beoordelen van de kwaliteit, handhaving en naleving van systemen en procedures waardoor de naleving van wet- en regelgeving en gedragscodes wordt gewaarborgd en gecontroleerd;
 - het beoordelen van rapportages en aanbevelingen van de interne auditor en/of de externe accountant op het gebied van naleving van wet- en regelgeving en gedragscodes, en de opvolging daarvan;
 - het beoordelen van fraudezaken, die materieel of niet-materieel, in alle gevallen door de executive board dienen te worden gemeld aan de auditcommissie.
- 3.6 De auditcommissie kan een nadere detaillering aanbrengen in haar taken. Deze detaillering zal als bijlage bij dit reglement worden gevoegd.

Artikel 4

De benoeming, werkwijze en beoordeling van de externe accountant en de interne auditor

Externe accountant

- 4.1 De auditcommissie onderhoudt regelmatige contacten met, en het toezicht op, de relatie met de externe accountant, daaronder mede begrepen zijn onafhankelijkheid en bezoldiging en eventuele niet-controle werkzaamheden voor de vennootschap. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van financiële berichten.
- 4.2 De auditcommissie stelt jaarlijks tezamen met de executive board de omvang en aanpak van de controlewerkzaamheden van de jaarrekening, overige werkzaamheden en wijze van rapportage door de externe accountant voor ter goedkeuring door de raad van commissarissen. De externe accountant wordt op de hoogte gebracht van de verwachtingen die ten aanzien van zijn taakuitoefening bestaan.
- 4.3 De auditcommissie ziet erop toe dat de externe accountant alle financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de (half)jaarcijfers en overige tussentijdse berichten, alsmede alle overige informatie die de externe accountant nodig heeft voor de uitvoering van zijn taak, ontvangt, en in de gelegenheid wordt gesteld op deze informatie te reageren.

- 4.4 De auditcommissie bereidt de behandeling door de raad van commissarissen voor van de beoordeling van de rapportages en aanbevelingen van de externe accountant op het gebied van de financiële rapportage, de risicobeheersings- en controlesystemen en de systemen waardoor de naleving van wet- en regelgeving en gedragscodes wordt gewaarborgd en gecontroleerd, en houdt toezicht op de naleving van die rapportages en aanbevelingen.
- 4.5 De auditcommissie initieert en begeleidt de procedure voor de benoeming van de externe accountant door de algemene vergadering van de Vennootschap, daaronder mede begrepen het geven van goedkeuring door de raad van commissarissen van het door de auditcommissie in samenspraak met de executive board opgestelde benoemingsvoorstel. In het benoemingsvoorstel aan de algemene vergadering zal worden opgenomen dat de verantwoordelijke partner binnen het kantoor van de externe accountant zonder rotatie niet meer dan een aaneengesloten periode van 7 jaar kan worden belast met de controle werkzaamheden voor de Vennootschap.

Ten minste één maal per jaar zal de auditcommissie tezamen met de executive board aan de raad van commissarissen verslag uitbrengen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid en functioneren in de uitvoering van zijn werkzaamheden.

- 4.6 Ten minste één maal in de vier jaar maakt de auditcommissie tezamen met de executive board een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De belangrijkste conclusies hiervan worden aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering van aandeelhouders meegedeeld ten behoeve van de beoordeling van de voordracht tot benoeming van de externe accountant.

Interne auditor

- 4.7 De auditcommissie en de externe accountant worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne auditor.
- 4.8 De interne auditor heeft toegang tot de externe accountant en tot de voorzitter van de auditcommissie.
- 4.9 De auditcommissie beoordeelt en bespreekt met de executive board, de interne auditor en de externe accountant de belangrijkste rapportages van de interne auditor aan de executive board en de opvolging van de hierin opgenomen aanbevelingen.
- 4.10 De auditcommissie beoordeelt de aanstelling en het ontslag van de interne auditor.
- 4.11 De auditcommissie bespreekt met de executive board, de interne auditor en de externe accountant de taken en verantwoordelijkheden, het budget en de

bezetting van de interne auditor-functie en eventuele aanbevolen wijzigingen van de reikwijdte van de interne auditor-functie.

- 4.12 De auditcommissie beoordeelt en bespreekt met de executive board, de interne auditor en de externe accountant het interne auditcharter en de onafhankelijkheid van het auditproces.

Artikel 5

Vergaderingen

- 5.1 De auditcommissie stelt een jaarplanning op, waarbij het aantal vergaderingen, de datum daarvan en de te behandelen onderwerpen worden vastgesteld. De auditcommissie vergadert daarnaast zo vaak als twee leden of de voorzitter dat noodzakelijk achten. De plaats van de vergadering wordt in onderling overleg vastgesteld.
- 5.2 In beginsel zijn het lid van de executive board dat verantwoordelijk is voor financiële zaken alsmede de directeur van CF&A bij de vergaderingen van de auditcommissie aanwezig. De voorzitter van de executive board staat het te allen tijde vrij de vergadering van de auditcommissie bij te wonen. De auditcommissie bepaalt voorts of en wanneer de externe accountant, de interne auditor, de directeur risk and control, de compliance officer of andere functionarissen van de Vennootschap bij haar vergaderingen aanwezig zijn. Voorts kan de raad van commissarissen bepalen dat één of enkele interne leden van de raad één of meer vergaderingen van de auditcommissie als toehoorder zullen bijwonen.
- 5.3 De auditcommissie zal tenminste één maal in het jaar vergaderen met de externe accountant van de Vennootschap, buiten aanwezigheid van leden van de executive board. De externe accountant kan in voorkomende gevallen de voorzitter van de auditcommissie verzoeken om bij een vergadering van de auditcommissie te mogen zijn.
- 5.4 Vergaderingen zullen worden bijeengeroepen door of namens de voorzitter. Voor zover praktisch uitvoerbaar zullen de aankondiging en de agenda van te bespreken onderwerpen zeven dagen voor aanvang van de vergadering aan de leden van de auditcommissie worden verstrekt.
- 5.5 Van de vergadering wordt een verslag gemaakt. De notulist wordt door de vergadering benoemd. Het conceptverslag dient uiterlijk vijf werkdagen na de vergadering in het bezit te zijn van de voorzitter van de auditcommissie. Na diens akkoord wordt het conceptverslag zo spoedig mogelijk naar de gehele auditcommissie gestuurd. Het conceptverslag wordt in de eerstvolgende vergadering van de auditcommissie goedgekeurd en getekend door de voorzitter. Teneinde de raad van commissarissen geïnformeerd te houden gedurende de periode tussen de bijeenkomsten van de auditcommissie, wordt het conceptverslag tevens aan de overige leden van de raad van commissarissen gezonden.

- 5.6 De auditcommissie vergadert slechts indien tenminste de meerderheid van haar leden aanwezig is. Indien meningen of standpunten van de auditcommissie niet unaniem worden gedragen door haar leden, wordt daarvan (met de betreffende afwijkende mening of het afwijkende standpunt) melding gemaakt in de notulen. Indien de auditcommissie niet tot een mening of standpunt kan komen, besluit de raad van commissarissen.

Artikel 6

Incidentele buiten werkingstelling, wijziging

- 6.1 De raad van commissarissen kan besluiten incidenteel geen toepassing te geven aan dit reglement.
- 6.2 De raad van commissarissen kan besluiten dit reglement te wijzigen.



BIJLAGE C bij Reglement Raad van Commissarissen

**REGLEMENT VAN DE REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE
VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

REGLEMENT VAN DE REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Dit reglement is op 11 mei 2012 vastgesteld door de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de "**Vennootschap**").

Artikel 1

Status en inhoud van de regels

- 1.1. Dit reglement is opgesteld op grond van artikel 5.2. van het reglement van de raad van commissarissen van de Vennootschap en dient ter aanvulling op de regels en voorschriften die (van tijd tot tijd) op de raad van commissarissen van toepassing zijn op grond van Nederlands recht, de statuten van de Vennootschap of het reglement van de raad van commissarissen.
- 1.2. Waar dit reglement strijdig is met Nederlands recht, de statuten van de Vennootschap of het reglement van de raad van commissarissen zullen deze laatsten prevaleren. Waar dit reglement verenigbaar is met de statuten en het reglement van de raad van commissarissen, maar strijdig met Nederlands recht, zal dit laatste prevaleren.
Indien een van de bepalingen uit dit reglement niet of niet meer geldig is, tast dit de geldigheid van de overige bepalingen niet aan. De raad van commissarissen zal de ongeldige bepalingen vervangen door geldige bepalingen waarvan het effect, gegeven de inhoud en strekking daarvan, zoveel mogelijk gelijk is aan die van de ongeldige bepalingen.

Artikel 2

Taak van de remuneratie- en benoemingscommissie

- 2.1. Onverminderd artikel 5.1. van het reglement van de raad van commissarissen, adviseert de remuneratie- en benoemingscommissie de raad van commissarissen omtrent de bezoldiging voor de leden van de directie (hierna "executive board") en omtrent de selectie- en benoemingsprocedures voor commissarissen en leden van de executive board.
Zij bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen daaromtrent voor.
- 2.2. Tot taak van de remuneratie- en benoemingscommissie inzake de bezoldiging voor de leden van de executive board behoort:
 - a) het doen van een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het voorstel aan de algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschap (de "**algemene vergadering**") ter vaststelling van het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van de executive board;

- b) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van individuele leden van de executive board ter vaststelling door de raad van commissarissen in welk voorstel in ieder geval aan de orde komen: (i) de bezoldigingsstructuur, (ii) de hoogte van de vaste bezoldiging, (iii) de toe te kennen variabele bezoldigingscomponenten, pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede (iv) de prestatiecriteria en de toepassing daarvan; en
 - c) het opmaken van het remuneratierapport over het gevoerde bezoldigingsbeleid, vast te stellen door de raad van commissarissen. Het remuneratierapport van de raad van commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht, en bevat een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daarop volgende jaren door de raad van commissarissen wordt voorzien.
- 2.3. Tot de taak van de remuneratie- en benoemingscommissie inzake de selectie en benoeming van de leden van de executive board en commissarissen behoort:
- a) het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake commissarissen en leden van de executive board;
 - b) de periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en de executive board en het doen van een voorstel voor een profielschets en planning van de opvolging van de raad van commissarissen;
 - c) de periodieke beoordeling van functioneren van individuele commissarissen en leden van de executive board en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen;
 - d) het voorstellen voor (her)benoemingen; en
 - e) het toezicht op het beleid van de executive board inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures en het beloningsbeleid voor hoger management.
- 2.4. De remuneratie- en benoemingscommissie zal in beginsel viermaal in het jaar een verslag van haar beraadslagingen en bevindingen opstellen en aan de raad van commissarissen doen toekomen.
- 2.5. Indien de remuneratie- en benoemingscommissie ten behoeve van haar taken gebruik maakt van de diensten van een remuneratieadviseur, vergewist de remuneratie- en benoemingscommissie zich ervan dat de desbetreffende adviseur geen advies verstrekt aan de leden van de executive board.

Artikel 3

Samenstelling

De remuneratie- en benoemingscommissie zal uit drie leden bestaan. De voorzitter, de vice-voorzitter van de raad van commissarissen en de externe commissaris met het "sociale" profiel vormen de remuneratie- en benoemingscommissie.

Artikel 4

Voorzitter

- 4.1. Met inachtneming van het bepaalde in artikel 3 van dit reglement, zal de externe commissaris met het "sociale" profiel de rol van voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie vervullen. De voorzitter is vooral verantwoordelijk voor het naar behoren functioneren van de remuneratie- en benoemingscommissie. Hij/zij treedt op als woordvoerder van de remuneratie- en benoemingscommissie en hij/zij zal het belangrijkste aanspreekpunt voor de raad van commissarissen zijn.
- 4.2. De remuneratie- en benoemingscommissie bepaalt voorts of en wanneer de secretaris van de Vennootschap of andere functionarissen van de Vennootschap bij haar vergaderingen aanwezig zijn.

Artikel 5

Vergaderingen van de remuneratie- en benoemingscommissie

- 5.1. De remuneratie- en benoemingscommissie zal ten minste vier maal in het jaar vergaderen en voorts zo vaak als één of meer van zijn leden noodzakelijk acht. De vergaderingen zullen in de regel worden gehouden ten kantore van de Vennootschap, maar mogen ook elders plaatsvinden.
- 5.2. Tenzij de remuneratie- en benoemingscommissie anders beslist, worden vergaderingen van de remuneratie- en benoemingscommissie bijgewoond door de CEO.
- 5.3. Vergaderingen zullen worden bijeengeroepen door de persoon die zo'n vergadering verzoekt. Voorzover praktisch uitvoerbaar zullen de aankondiging en de agenda van te bespreken onderwerpen zeven dagen voor aanvang van de vergadering aan de leden van de remuneratie- en benoemingscommissie worden verstrekt.
- 5.4. Van de vergadering worden notulen bijgehouden. In de regel zullen deze worden vastgesteld tijdens de eerstvolgende vergadering; indien echter alle leden van de remuneratie- en benoemingscommissie met de inhoud van de notulen instemmen, kan de vaststelling daarvan ook eerder plaatsvinden. De notulen worden ten blijke van hun vaststelling getekend door de voorzitter en worden zo spoedig mogelijk aan de andere leden van de remuneratie- en benoemingscommissie gezonden.

Artikel 6

Overeenkomstige toepassing van het reglement van de raad van commissarissen

De artikelen 10.1, 10.2, 16 en 17 van het reglement van de raad van commissarissen zijn overeenkomstig op dit reglement van toepassing.