

Verslag van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen is een onafhankelijk orgaan van de vennootschap verantwoordelijk voor het toezicht op en advies aan de executive board. Daarnaast overziet de raad van commissarissen de algemene gang van zaken, de duurzame lange termijn waardecreatie strategie en de operationele prestaties van de onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële en niet-financiële verslaggeving. Bij de uitoefening van zijn taken laat de raad van commissarissen zich leiden door de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen, daarbij in aanmerking nemend de relevante belangen van alle bij de onderneming betrokken partijen. Gedurende het verslagjaar heeft de raad van commissarissen ('de raad') zijn taken uitgevoerd in overeenstemming met de toepasselijke wet- en regelgeving en de statuten van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap').

Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit

Samenstelling raad van commissarissen en commissies; onafhankelijkheid

De raad van commissarissen van de vennootschap bestond in het verslagjaar uit vier externe leden en vijf interne leden, waaronder vier leden van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en één lid van de zuivelcoöperatie dat geen deel uitmaakt van het coöperatiebestuur. Alle externe leden van de raad zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code (de 'code') en het reglement van de raad van commissarissen. De samenstelling van de raad van commissarissen en zijn commissies per 14 februari 2025 staat op pagina 254 en 255.

Op grond van de profielschets van de raad van commissarissen is de raad naar behoren samengesteld, met vijf interne leden en vier externe leden. De interne leden dienen te bestaan uit ten minste drie en ten hoogste vijf leden van het bestuur van de coöperatie, waaronder de voorzitter, en uit maximaal twee leden van de coöperatie die niet lid zijn van het bestuur van de coöperatie. De samenstelling reflecteert ledendominantie binnen de raad van commissarissen. Op 4 mei 2024 overleed Hans Hettinga (intern lid van de raad van commissarissen en tevens lid van het bestuur van de coöperatie) onverwachts.

Hans Hettinga was een betrouwbare, intelligente en persoonlijk betrokken boerenbestuurder en commissaris, wiens nalatenschap voortleeft in de coöperatie, de onderneming en in de gemeenschap waarin hij actief was. Op 12 juni 2024 is Wietse Duursma met ingang van 10 december 2024 benoemd als lid van het bestuur van de coöperatie en als lid van de raad van commissarissen van de vennootschap. Sybren Attema, voorzitter van zowel de raad van commissarissen als het bestuur van de coöperatie, werd op 12 november 2021 benoemd voor een termijn van vier jaar die op 12 november 2025 zou aflopen. Zijn termijn als lid en voorzitter van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie is op 10 december 2024 verlengd tot na de ledenraad die medio december 2027 plaatsvindt.

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen (per 14 februari 2025)

	Datum ingang eerste termijn	Herbenoemd voor nieuwe termijn in december	Eind van lopende termijn in december
J.W. Berendsen*	16 december 2014	2018, 2023	2025
S.S.U. Attema**	12 november 2021		2027
N. den Besten***	7 oktober 2021		7 oktober 2025
W. Duursma	10 december 2024		2028
E. Jellema	17 december 2019	2023	2027
H.W.J. Schipper#	17 december 2019	2023	2027
J.B.P. Coopmans#	13 december 2022		2026
M. Vaesen#	13 december 2022		2026
P.H.M. Hofsté#	12 december 2023		2027

Commissarissen worden benoemd voor maximaal twee termijnen van vier jaar, gevolgd een derde termijn van twee jaar die nog eenmaal met twee jaar kan worden verlengd (4+4+2+2). Een commissaris die in zijn derde termijn voorzitter is, is herbenoembaar voor twee jaar, die nog eenmaal met twee jaar kan worden verlengd (4+4+2+2+2+2).

Externe commissaris, niet tevens zijnde lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina

* De tweede termijn van J.W. Berendsen liep af in december 2022. J.W. Berendsen is per 12 december 2023 herbenoemd voor een termijn van twee jaar.

** S.S.U. Attema is op 12 november 2021 benoemd voor een termijn van 4 jaar die op 12 november 2025 zou aflopen. Deze termijn is op 10 december 2024 verlengd tot na de ledenraad medio december 2027.

*** N. den Besten was aanvankelijk benoemd met ingang van 14 december 2021, maar de ledenraad heeft op 7 oktober 2021 besloten om de ingangsdatum te vervroegen naar 7 oktober 2021.

Diversiteit, gelijkheid en inclusie

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden de raad in staat stelt zijn diverse verplichtingen tegenover de vennootschap en haar betrokkenen te vervullen. Tevens wordt gestreefd naar een diverse samenstelling, die inclusief is en waarbij gelijke behandeling en gelijkwaardigheid centraal staan. Bovendien wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen. Het streven is dat ten minste een derde van de zetels in de raad van commissarissen bezet wordt door vrouwen en ten minste een derde door mannen. Met vier vrouwelijke leden van de negen posities, beantwoordt de samenstelling van de raad

aan de doelstellingen voor evenwichtige participatie van mannen en vrouwen, zoals opgenomen in het beleid voor diversiteit, gelijkheid en inclusie.

Vergaderingen van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar negen keer vergaderd. Ook buiten de reguliere vergaderingen was er onderling contact, evenals met leden van de executive board en de overige leden van het executive team. Ter voorbereiding van de vergaderingen spraken de voorzitter en de vicevoorzitter van de raad van commissarissen en Elze Jellema, vicevoorzitter van het bestuur van de coöperatie, regelmatig met onder andere de CEO en de CFO. Gedurende het jaar kwam de raad ook buiten de reguliere vergadercyclus meerdere keren bijeen voor besprekingen over de update van de strategie.

Na een uitdagend eerste halfjaar 2023, werd in de tweede helft van 2023 gestart met Expedition 2030, een transformatie programma dat volledig gericht is op het herstellen van FrieslandCampina als toonaangevende zuivelbedrijf. Tevens zijn verbeteringen en standaardisering in de productieorganisatie doorgevoerd als onderdeel van het Performance+-programma om de kosten te verlagen. De raad van commissarissen werd elke vergadering in 2024 uitgebreid geïnformeerd over de uitvoering van Expedition 2030 en Performance+. Daarbij werden ook de specifieke strategieën per businessgroep besproken, evenals de kostenstructuur die passend

is voor elk van de businessgroepen en de ondersteunende stafafdelingen. Veranderingen die eind 2023 zijn doorgevoerd, hebben geleid tot een sterke start van 2024. In de eerste helft van het jaar verbeterde het bedrijfsresultaat aanzienlijk door verbeteringen in de volume-mix, positieve ontwikkelingen van onze consumentenmerken in Zuidoost-Azië en ons Friso kindervoedingsmerk in China, het wegvallen van de impact van dure voorraden, en lagere kosten. In mei werd een nieuwe productie-locatie geopend in Maleisië, en in juli volgde de opening van een nieuwe productielocatie in Indonesië om te kunnen voorzien in de toekomstige marktvraag in de regio. De raad van commissarissen werd elke vergadering bijgepraat over deze ontwikkelingen, de bijbehorende uitdagingen en de mitigerende maatregelen die zijn genomen, zoals de doorgevoerde prijsverhogingen.

Tevens heeft de raad van commissarissen uitgebreid gesproken over veranderingen in de markt ten aanzien van melkaanvoer in Noordwest-Europa, en hierover een strategische discussie gevoerd met de executive board.

De raad van commissarissen heeft in september 2024 een bezoek gebracht aan Shanghai en Beijing, waar uitgebreid is gesproken met het lokale management over de Specialised Nutrition, Ingredients en Professional business in China. Ook werd gesproken over de kansen op het gebied

van digitalisering en het gebruik van artificiële intelligentie (A.I.) en de uitdagingen op geopolitiek gebied.

Op 18 december 2024 werd aangekondigd dat FrieslandCampina en Milcobel het voornemen hebben te fuseren. De raad van commissarissen is intensief betrokken geweest bij de gesprekken en onderhandelingen over deze voorgenomen fusie. Door deze krachtenbundeling ontstaat een toonaangevende zuivelcoöperatie en -onderneming. De fusie legt de basis voor een toekomstgerichte organisatie die zuivel centraal stelt voor leden-melkveehouders, medewerkers, consumenten en zakelijke klanten. De voorgenomen fusie is goedgekeurd door de raad van commissarissen en vereist nog goedkeuring van de ledenraad van FrieslandCampina, de Buitengewone Algemene Vergadering van Milcobel en de mededingingsautoriteiten. Leden-melkveehouders, medewerkers, ondernemingsraden en vakbonden zijn over het voornemen tot fusie geïnformeerd. De verwachting is dat eind 2025 de fusie geëffectueerd kan worden.

Door de fusie van FrieslandCampina en Milcobel ontstaat één internationale en toekomstgerichte organisatie die kansen beter kan benutten en uitdagingen effectiever kan aanpakken in de mondiale zuivelmarkt. De fusiepartners, beide al generaties lang eigendom van melkveehouders, vullen elkaar uitstekend aan in marktposities en productportfolio's.

De fusie biedt verdere ontwikkelingsmogelijkheden in marktsegmenten zoals consumentenkaas, mozzarella, witte zuivel (o.a. melk, karnemelk en yoghurt) en ingrediënten, alsmede voordelen op het gebied van efficiëntie en expertise, bijvoorbeeld met betrekking tot duurzaamheid.

Gedurende het verslagjaar werd de raad van commissarissen na elke vergadering van de ESG-commissie geïnformeerd over het integrale duurzaamheidsprogramma en het klimaatplan. In april 2024 heeft de raad van commissarissen de integrale ESG-strategie goedgekeurd en tevens goedgekeurd dat de FLAG en non-FLAG targets voor 2030 op scope 1, 2 en 3 door SBTi werden gevalideerd. De raad van commissarissen heeft ook besloten om de scope van de sustainability committee te verruimen tot ESG-commissie, zodat deze beter aansluit bij de integrale ESG-strategie, waarbij ook de 'S' van sociale duurzaamheid en de 'G' van governance rondom de uitvoering van de ESG-strategie voldoende aandacht krijgen.

Ook de financiering van de onderneming en de ledenfinanciering kwam uitvoerig aan de orde in het verslagjaar. In april 2024 had de raad van commissarissen een mandaat goedgekeurd om de uitstaande hybride obligaties met een eerste resetdatum in december 2025 te herfinancieren. Dit mandaat werd op 12 juni ook door de ledenraad goedgekeurd. In oktober 2024 zijn de nieuwe hybride obligaties succesvol geplaatst.

Tevens heeft de raad van commissarissen in april 2024 besluiten gericht op ledenbehoud, ledenwerving en ledenfinanciering goedgekeurd, waarbij een integraal pakket aan regelingen werd goedgekeurd, zoals de aanpassing van de bedrijfsovernemeregeling, de verlenging van de melkvolumeregeling, de invoering van een kwantumtoeslag en de tijdelijke vrijstelling van de entreepremie voor nieuwe leden van de coöperatie. Tevens werd besloten om de ledenobligaties-vast om te zetten in ledenobligaties-vrij per juni 2024 om de liquiditeitspositie van leden van de coöperatie te verbeteren. De raad van commissarissen, en de audit- en riskcommissie, hebben de (financiële) impact van deze besluiten voor de vennootschap in detail besproken.

Ook meer reguliere onderwerpen kwamen aan bod tijdens de vergaderingen. De financiële positie, de doelstellingen voor het aankomende jaar, samenwerkingen, de voortgang van grote investeringsprojecten, zoals productielocaties die werden gebouwd in Indonesië en Maleisië, en het interne risicobeheer kregen de nodige aandacht. De raad van commissarissen nam kennis van het plan van activiteiten van de interne accountant en keurde dit goed. In februari van het verslagjaar werden de jaarrekening 2023 en de tekst van het jaarverslag besproken met de executive board en de externe accountant en door de raad goedgekeurd. Het rapport over de bevindingen van het eerste halfjaar werd door de externe accountant toegelicht en ook de management letter van de accountant werd door de raad van commissarissen met de executive board besproken.

In 2024 werd voorts bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- De raad werd regelmatig op de hoogte gesteld van de vorderingen op het gebied van duurzaamheid en (digitale) veiligheid;
- De raad werd geïnformeerd over hoe de executive board toezicht houdt op een goede uitvoering van investeringsprojecten;
- De raad heeft een investering van 30 miljoen euro in de uitbreiding van de wei-verwerkingscapaciteit in Workum goedgekeurd. De wei die wordt aangeleverd door de naastgelegen kaasfabriek zal worden omgezet in hoogwaardige proteïneproducten voor sportvoeding, medische voeding en kindervoeding. Dit investeringsproject omvat ook de vervanging van een gasgestookte indamper door duurzame filtratieinstallaties. Deze vervanging zal naar verwachting leiden tot een broeikasgasreductie van 6,8 kton CO₂eq. en een besparing van 350.000 m³ drinkwater per jaar. Het totale project zal naar verwachting in 2026 worden voltooid.
- De raad heeft besloten om de productie van natuurkaas vanuit Born te verplaatsen naar Workum. In verband hiermee zal de kaasproductielocatie in Born uiterlijk op 10 mei 2025 sluiten.
- De activiteiten op het gebied van mogelijke overnames en partnerships werden regelmatig besproken;
- Een uitgebreide risicomanagement analyse werd besproken;

- De implementatie van SAP4HANA, de update van SAP, is door de raad goedgekeurd;
- De nominatie van een nieuwe externe accountant per 2026 is na een intensieve voorbereiding en advisering door de audit- en riskcommissie voorgesteld aan de algemene vergadering;
- De raad heeft besloten tot de verlenging van de termijn van Sybren Attema als lid en voorzitter van de raad van commissarissen tot na de ledenraad medio 2027 en tevens tot herbenoeming van Hans Janssen als CFO per mei 2025 voor een tweede termijn van vier jaar;
- De doelstellingen van de leden van de EB en andere ET-leden werden goedgekeurd; en
- De people strategie voor de onderneming is besproken met de raad en talentontwikkeling, retentie van talent binnen de onderneming en successieplanning zijn tevens uitvoering besproken.

De raad van commissarissen voert jaarlijks een zelfevaluatie uit over haar werkzaamheden en die van individuele commissarissen. Hierbij worden ook de werkzaamheden van de commissies binnen de raad van commissarissen meegenomen.

Tijdens de evaluatie wordt gekeken naar onder andere de materiële kenmerken van de werkzaamheden, de interactie met de commissies en de executive board, mogelijke wijzigingen in de samenstelling, en training en vaardigheden. Deze evaluaties worden periodiek uitgevoerd met behulp van een onafhankelijke expert.

Eind 2022 vond een uitgebreide zelfevaluatie van de raad van commissarissen plaats onder begeleiding van onafhankelijke experts. Deze leidde tot een andere samenstelling van de raad van commissarissen per 13 december 2022. Voor het jaar 2024 heeft de raad een interne zelfevaluatie uitgevoerd, begeleid door een interne expert op het gebied van talent – en leiderschapsontwikkeling. Dit heeft geleid tot het verder optimaliseren van de agenda setting van de raad van commissarissen met voldoende aandacht voor de strategische uitdagingen, die ook in verschillende deep dives aan de orde zijn geweest.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft drie commissies ingesteld die de raad over specifieke taken adviseren en besluiten voorbereiden. Dit zijn de audit- en riskcommissie, de remuneratie-, nominatie- en governance commissie en de ESG-commissie. De taken van deze commissies volgen uit de commissiereglementen die deel uitmaken van het reglement van de raad van commissarissen en staan op de website. Deze taken worden tevens samengevat in het hoofdstuk 'Corporate governance' op pagina 108.

Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie heeft in het verslagjaar vijf keer vergaderd in het bijzijn van het management, waaronder de CFO en de verantwoordelijke functionarissen van relevante stafafdelingen. Bij alle vergaderingen van de commissie was de

externe accountant aanwezig bij de bespreking van specifieke agendapunten. Ook buiten de vergaderingen waren er contacten tussen de leden van de commissie onderling en met het management. In oktober vond een extra deep dive-sessie plaats over internal controls ten aanzien van ESG-reporting. Na elke vergadering bracht de voorzitter van de audit- en riskcommissie aan de raad van commissarissen verslag uit van de bevindingen van de commissie. Daarnaast sprak de audit- en riskcommissie tijdens het verslagjaar twee keer met de externe accountant buiten aanwezigheid van de executive board.

Het jaarverslag en de jaarrekening over 2023 zijn gedurende het verslagjaar besproken, evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag 2023. Bij het bespreken van de resultaten van de onderneming, de jaar- en halfjaarverslagen, heeft de audit- en riskcommissie vooral aandacht besteed aan de meer technische verslaggevingsaspecten, zoals de uitkomsten van de goodwill impairment test en de impairment test ten gevolge van de wijzigingen in segmenten, de rapportage over de kostenbesparingen als gevolg van de implementatie van Performance+, de verwerking van desinvesteringen, de belastingpositie, waaronder de deferred tax assets, het mitigeren van de valutarisico's in met name Nigeria de waardering van materiële en immateriële vaste activa.

Daarnaast is er regelmatig een update gegeven over de voorbereidingen over de implementatie van CSRD, de governance en data collectie processen en de interne controls die daarvoor zijn opgezet en de voortgang richting implementatie van CSRD per boekjaar 2025. Tevens is een aantal interne onderzoeken besproken, en hoe daarop vanuit de eerste, tweede en derde lijn op gereageerd is en welke mitigerende en corrigerende maatregelen getroffen zijn.

De geplande werkzaamheden van de externe accountant werden besproken aan de hand van het auditplan van de externe accountant dat werd goedgekeurd door de raad van commissarissen. Het halfjaarverslag 2024, het halfjaarrapport 2024 van de externe accountant en met name zijn tussentijdse controlebevindingen zijn in dit verslagjaar uitgebreid aan de orde geweest. De lijst met opdrachten die door de onderneming aan de externe accountant is verstrekt, werd in het verslagjaar 5 keer door de audit- en riskcommissie goedgekeurd. De audit- en riskcommissie is van oordeel dat de onafhankelijkheid van de externe accountant is gewaarborgd.

De audit- en riskcommissie bespreekt elk jaar het plan van activiteiten van de interne accountant en adviseert de raad van commissarissen hierover. Tevens rapporteert de interne accountant tijdens elke vergadering aan de commissie over zijn uitgevoerde werkzaamheden en worden zijn

controlebevindingen en de voortgang op de acties ter opvolging van eerdere bevindingen besproken. Voorts werd de audit- en riskcommissie geïnformeerd over het functioneren van het interne controlelaamwerk, bevindingen met betrekking tot privacy, uitkomsten van reviews op grote capex-projecten en de uitvoering van de audits. De audit- en riskcommissie constateerde dat de effectiviteit van de interne controle assessments op niveau is.

De audit- en riskcommissie werd op regelmatige basis door een aantal managers (accounting, treasury, pensioenen, IT, belastingen, juridische zaken en privacy) geïnformeerd over hun werkzaamheden. De uitkomst van de analyse van de belangrijkste ondernemingsrisico's en de activiteiten die worden ondernomen om deze te mitigeren, werden gerapporteerd. Ook is gesproken over de niet-financiële verslaggeving en de voorbereiding op de bestaande en verwachte wet- en regelgeving op het gebied van niet-financiële verslaggeving, de rapportage en *due diligence* over duurzaamheid en andere ESG-onderwerpen, alsmede over de opzet van de organisatie om dit goed te verankeren binnen het bedrijf. De naleving van de FrieslandCampina-gedragscode Compass en daarbij gevolgde prestatie-indicatoren zoals de mate waarin het onderliggende programma bekend is bij werknemers, kwamen eveneens aan de orde. De activiteiten van het programma 2024 voor goed zakelijk gedrag werden toegelicht, alsmede materiële Speak Up-zaken en de genomen maatregelen in dat verband.

FrieslandCampina past de Nederlandse wet- en regelgeving toe die van toepassing is op Organisaties van Openbaar Belang. Deze regels bepalen dat een accountantskantoor voor een maximale achtereenvolgende termijn van 10 jaar de jaarrekening van een onderneming mag controleren en aftekenen. Gezien het verstrijken van de maximale termijn voor PwC na het aftekenen van de jaarrekening over 2025, is besloten om de benoemingsprocedure te starten.

De audit- en riskcommissie heeft een intensief proces gevolgd inzake de selectie en benoeming van een nieuwe externe accountant per boekjaar 2026 en dit heeft in december 2024 geleid tot een advies van de audit- en riskcommissie aan de raad van commissarissen om EY als externe accountant voor benoeming te nomineren. Sandra Berendsen, lid van de audit- en riskcommissie, heeft aan dit proces noch aan de besluitvorming deelgenomen gezien haar commissariaat bij KPMG. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft vervolgens in december besloten om op nominatie van de raad van commissarissen EY met ingang van boekjaar 2026 te benoemen als externe accountant.

In februari 2025 zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2024 besproken, evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag.

Remuneratie-, nominatie- en governance commissie

De remuneratie-, nominatie- en governance commissie vergaderde in het verslagjaar zeven keer en rapporteerde na elke vergadering aan de raad van commissarissen over haar beraadslagingen. Daarnaast was er veelvuldig onderling overleg en waren er regelmatig contacten met het management, in het bijzonder met de CEO en de Chief People Officer en verschillende werknemers van Human Resources. Beiden werden tevens uitgenodigd om bij een aantal agendapunten van verschillende vergaderingen van de commissie aanwezig te zijn en zij woonden deze bij. Ook spraken de commissieleden enkele keren met de centrale ondernemingsraad.

De activiteiten van de remuneratie-, nominatie- en governance commissie op het gebied van beloning betroffen onder meer de gebruikelijke voorbereiding van besluitvorming door de raad omtrent het behalen door de executive board leden van de doelstellingen voor de variabele beloning van het vorige jaar en het bespreken van voorstellen voor de doelstellingen voor de executive board leden voor het verslagjaar. Tevens is gesproken over het functioneren van de leden van de executive board en de conclusies zijn aan de individuele leden van de executive board teruggekoppeld. Ook is de nieuwe opzet, werkwijze en samenstelling van het Executive Team met de raad besproken.

De remuneratie-, nominatie- en governance commissie heeft tijdens het verslagjaar de remuneratie en het remuneratiebeleid voor de leden van de executive board en het executive team geëvalueerd en dit beleid is door de algemene vergadering vastgesteld op voorstel van de raad van commissarissen, na consultatie van de remuneratie-, nominatie- en governance commissie. De remuneratie van de raad van commissarissen is in het verslagjaar niet aangepast, aangezien deze remuneratie reeds in 2023 uitgebreid is geëvalueerd en aangepast.

De people strategie, de talentontwikkeling, retentie van talent binnen de onderneming en successieplanning die tevens met de gehele raad van commissarissen zijn besproken, zijn tevens uitvoerig voorbesproken met de commissie. Tevens heeft de voorzitter van de remuneratie- nominatie- en governance commissie regelmatig overleg gehad met het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad inzake onder meer de implementatie van Expedition 2030 en de gevolgen daarvan voor de medewerkers.

Tijdens de ledenraad op 19 februari 2025 zullen de details van de beloning van de leden van de executive board en de leden van de raad van commissarissen over 2024 worden gerapporteerd aan de ledenraad.

ESG-commissie

De ESG-commissie vergaderde in het verslagjaar vier keer en rapporteerde na elke vergadering over

haar beraadslagingen aan de raad van commissarissen. Deze commissie heeft hierbij meerdere keren in detail gekeken naar de duurzaamheidsstrategie en de concrete doelstellingen. Daarbij werd tevens gemonitord of deze doelstellingen werden gehaald en werden ook regelmatig updates gegeven over de valorisatie van de duurzaamheidsinitiatieven door de verschillende businessgroepen.

De validatie van de SBTi-targets en targets omtrent de Forest, Land and Agriculture (FLAG) en de overige targets met betrekking tot reductie van emissie zijn in detail besproken met de commissie. Ook de omgang met en reacties op verschillende actiegroepen en belangenbehartigers, zoals bijvoorbeeld Milieudefensie zijn regelmatig besproken met de commissie. De ontwikkelingen op het gebied van regeneratieve landbouw en de mogelijke gevolgen voor de coöperatie en haar leden zijn toegelicht door experts vanuit het perspectief van de onderneming en de coöperatie en leden-melkveehouders. Daarnaast is er regelmatig vanuit Finance een update gegeven over de ontwikkelingen ten aanzien van de duurzaamheidsverslaggeving en de stappen die gezet worden om CSRD en CSDDD te implementeren in de organisatie. Daarbij zijn ook de uitkomsten van de dubbele materialiteitstest en de KPI's waarover gerapporteerd zal worden in detail doorgenomen.

Tevens is de geïntegreerde ESG-strategie, met concrete KPI's ten aanzien van voeding, mensen en planeet met de commissie besproken, alvorens deze werd goedgekeurd door de gehele raad.

De uitbreiding van de taken en verantwoordelijkheden van de commissie in lijn met deze geïntegreerde ESG-strategie, waarbij ook de naam van de commissie per april 2024 van sustainability-commissie in ESG-commissie is gewijzigd, is door de commissie voorbesproken en hierover is door de gehele raad van commissarissen in april 2024 besloten.

Aanwezigheid bij vergaderingen

Onderstaand is de aanwezigheid van commissarissen bij de verschillende vergaderingen in het verslagjaar weergegeven. De in functie zijnde commissarissen die niet bij een vergadering konden zijn, hebben altijd voorafgaand aan de vergadering input gegeven aan de voorzitter van de betreffende vergadering. Bij enkele vergaderingen van commissies waren ook toehoorders vanuit de raad van commissarissen aanwezig. Onderstaand is alleen weergegeven wanneer een lid van de betreffende commissie aanwezig was tijdens een vergadering in het verslagjaar. Wietse Duursma is op 12 juni 2024 door de ledenraad benoemd als lid van de raad van commissarissen per 10 december 2024. Vanaf deze benoeming in juni heeft hij deelgenomen als toehoorder aan de vergaderingen van de raad van commissarissen. Naast de formele vergaderingen vonden er in het verslagjaar ook veel informele bijeenkomsten plaats over de voorgenomen fusie met Milcobel en andere strategische onderwerpen.

Leden raad van commissarissen	Vergaderingen raad van commissarissen (9)	Vergaderingen audit- en riskcommissie (5)	Vergaderingen remuneratie-, nominatie- en governance commissie (7)	Vergaderingen ESG-commissie (4)
S.S.U. Attema	9/9		7/7	3/4
N. den Besten	9/9	5/5		4/4
H.T.J. Hettinga	1/2		3/4	
E. Jellema	9/9	5/5	2/2	
P.H.M. Hofsté	9/9	5/5		4/4
H.W.J. Schipper	3/9		5/7	
M. Vaesen	7/9			4/4
J.B.P. Coopmans	9/9	5/5	7/7	
J.W. Berendsen	9/9	5/5		

Samenstelling executive board en diversiteit

De samenstelling van de executive board per 14 februari 2025 is vermeld op pagina 256. De executive board bestond gedurende het verslagjaar uit vier leden: de CEO, de CFO, de CSCO en de CSO. Alle leden van de executive board zijn tevens lid van het executive team. De samenstelling van het executive team is vermeld op pagina 256 en 257.

Diversiteit

Ook ten aanzien van de executive board en het executive team is het streven een evenwichtige samenstelling, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden, de executive board en het executive team het best in staat stelt optimaal te functioneren.

Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in zowel de executive board als het executive team, met als doel een participatie van ten minste 30 procent mannen en ten minste 30 procent vrouwen in de executive board en het executive team. Gedurende het verslagjaar bestond de executive board voor 25 procent uit vrouwen. Per 31 december 2024 bedroeg het percentage vrouwen in het executive leadership team 25 procent.

Omdat de voorkeur in het algemeen uitgaat naar het rekruteren van interne kandidaten voor beide gremia, is hierbij belangrijk dat ook in de gelederen onder de executive board voldoende vrouwelijke kandidaten voorhanden zijn. Bij toekomstige (her)benoemingen zal een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen meegewogen worden. Voor de samenstelling van het executive team wordt verwezen naar het overzicht op pagina 256. FrieslandCampina voert een diversiteitsbeleid dat erop gericht is het aantal vrouwen in deze gelederen te vergroten.

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 14 februari 2025 heeft de raad van commissarissen de door de executive board opgestelde jaarrekening 2024 met de executive board besproken en ondertekend nadat de audit- en riskcommissie de jaarrekening in februari had besproken en de raad daarover had geadviseerd. De jaarrekening is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Het geconsolideerde resultaat van 321 miljoen euro is als volgt bestemd: 64 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding voor de houders van ledenobligaties (2023: 58 miljoen euro), 10 miljoen euro zal uitgekeerd worden aan de verstrekker van de coöperatielening (2023: 19 miljoen euro), 10 miljoen euro gaat naar de houders van perpetuele obligaties (2023: 9 miljoen euro), 73 miljoen euro wordt toegerekend aan minderheidsbelangen (2023: 67 miljoen euro) en 164 miljoen euro wordt toegevoegd aan de algemene reserve, inclusief het minderheidsbelang dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder, Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (2023: -302 miljoen euro ten laste van eigen reserve). Over 2024 wordt er een contante nabetaling uitgekeerd aan de leden-melkveehouders van 1,21 euro per 100 kilogram geleverde melk.

In de algemene vergadering van aandeelhouders zal tevens de décharge van de leden van de executive board voor hun bestuur over het boekjaar 2024 aan de orde komen. Ook zal de décharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2024 aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') wordt op 11 maart 2025 gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2024 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Dit besluit wordt genomen door het bestuur van de coöperatie, dat de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uitoefent en als zodanig fungeert als de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap.

Tot slot

De raad van commissarissen van FrieslandCampina is de executive board, het executive team en alle werknemers van FrieslandCampina dankbaar voor hun enorme inzet en toewijding in 2024 dat heeft geleid tot goede resultaten.

Raad van commissarissen

Amersfoort, 14 februari 2025