FrieslandCampina
nourishing by nature

FrieslandCampina Fiscale Transparantieverslag 2025



1. Introductie

De gezondheid en het welzijn van de koeien vormen de basis voor melk van hoge kwaliteit. Elke dag opnieuw zorgen de leden-melkveehouders van FrieslandCampina voor hun koeien en jongvee en werken ze aan het verder verduurzamen van hun bedrijfsvoering.

FrieslandCampina wil een positieve impact hebben op boeren, gemeenschappen en de planeet. Dit betekent dat FrieslandCampina naast bedrijfseconomische doelen ook sociale en ecologische doelen nastreeft. FrieslandCampina neemt daarbij zijn verantwoordelijkheid bij het afdragen van belastingen en beschouwt deze bijdrage aan de gemeenschappen waarin we actief zijn als een integraal onderdeel van de maatschappelijke waardecreatie.

Fiscale wet- en regelgeving

FrieslandCampina streeft naar tijdige, correcte en volledige naleving van de fiscale wetgeving in alle rechtsgebieden waarin de onderneming opereert. FrieslandCampina ambieert niet alleen de letter, maar ook de geest van de fiscale wet- en regelgeving te volgen die van toepassing is op al zijn activiteiten. Dit sluit aan bij de normen en waarden die zijn vastgelegd in Compass: onze code voor goed zakelijk gedrag.

Fiscale positie in de jaarrekening

FrieslandCampina verschaft zijn belanghebbenden betrouwbare informatie. Cijfers, zowel financiële als niet-financiële, zijn transparant, correct, compleet en actueel. De financiële verslaggeving voldoet aan lokale wet- en regelgeving en groepsgrondslagen.

Belastingplanning

FrieslandCampina betaalt belastingen in de landen waarin het opereert, overeenkomstig de activiteiten van zijn ondernemingen (belasting volgt de ondernemingen) en maakt geen gebruik van zogenoemde belastingparadijzen voor belastingontwijking. FrieslandCampina werkt volgens het single tax principle en probeert situaties van dubbele belasting en dubbele niet-belasting te vermijden. Er worden geen kunstmatige belastingstructuren ingevoerd zonder commerciële en economische realiteit. FrieslandCampina neemt fiscaal verdedigbare standpunten in. De fiscale stimuleringsmaatregelen waarop FrieslandCampina aanspraak maakt, zijn in lijn met de bedrijfsvoering en doelen en zijn algemeen beschikbaar

Verrekenprijzen

Intercompany-transacties zijn onderworpen aan interne richtlijnen voor verrekenprijzen. Deze interne richtlijnen zijn in overeenstemming met de OESO-richtlijnen voor verrekenprijzen die ‘at arm’s length’ zijn. FrieslandCampina ambieert om het at arm’s length-handelen van relevante transacties vast te leggen door middel van het afsluiten van bilaterale of unilaterale verrekenprijsovereenkomsten met belastingautoriteiten. FrieslandCampina heeft het Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)-initiatief omarmd en verder uitgewerkt in zijn verrekenprijsdocumentatie ter waarborging van de naleving van de gepubliceerde richtlijnen, met inbegrip van het landenrapport.

Fiscale beheersing en risicomanagement

FrieslandCampina's fiscaal beleid en tax control framework bevorderen een cultuur van consistent, coherent en compliant belastinggedrag dat in overeenstemming is met wet- en regelgeving en tot doel heeft een duurzame en voorspelbare belastingpositie te creëren. FrieslandCampina is ervan overtuigd dat het opbouwen van professionele relaties met de belastingautoriteiten gebaseerd op wederzijds respect, transparantie en vertrouwen aan deze voorspelbaarheid bijdraagt. Indien mogelijk wordt dit bevestigd in een coöperatieve compliance regeling. In Nederland, het thuisland van FrieslandCampina, neemt FrieslandCampina deel aan het horizontaal toezichtprogramma van de Nederlandse belastingdienst. De Corporate Tax Department van FrieslandCampina rapporteert ten minste tweemaal per jaar aan de audit- en riskcommissie.

Tax Governance Code

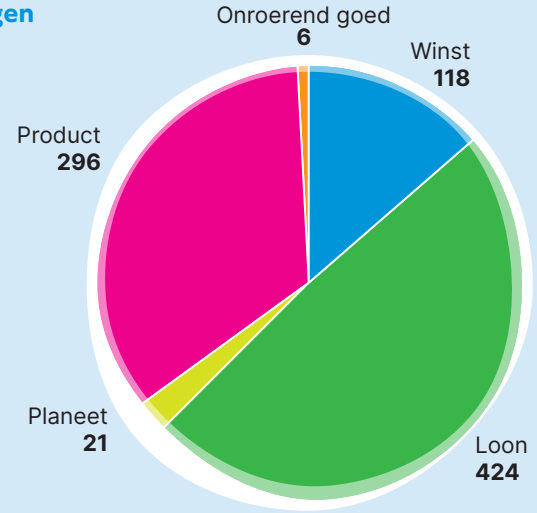
De Nederlandse Tax Governance Code is ontwikkeld door het VNO-NCW en wordt gedragen door verschillende organisaties als antwoord op maatschappelijke druk voor verantwoord belasting gedrag van bedrijven. Deze code moet onder meer leiden tot meer transparantie over de fiscale positie van Nederlandse (beursgenoteerde) ondernemingen en is inmiddels door meer dan veertig grote Nederlandse multinationals omarmd. FrieslandCampina sluit zich eveneens hierbij aan en rapporteert in overeenstemming met de Tax Governance Code.

2. Belastingen 2025

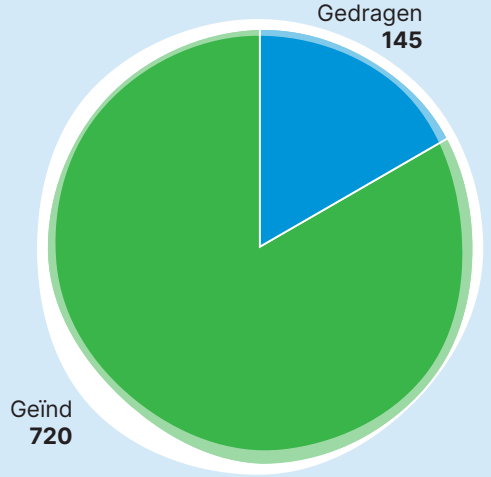
Het totaal van betaalde belastingen bedroeg in 2025 EUR 865 miljoen.

- **Winstbelasting (gedragen):** Vennootschapsbelasting en bronbelasting.
- **Loonbelasting (geïnd):** Loonbelasting inclusief sociale zekerheden.
- **Product gerelateerde belastingen (geïnd):** Wereldwijde omzetbelasting, accijnzen en douane.
- **Onroerendgoedbelasting (gedragen):** Onroerendgoedbelasting.
- **Planeet belastingen (gedragen):** Belastingen en heffingen die worden geheven op productie, gebruik of verbruik van goederen of diensten die mogelijk schadelijk zijn voor het milieu (zoals verpakkingen) en milieubelastingen.

Betaalde belastingen
(x miljoen euro)



Geïnde en gedragen belasting
(x miljoen euro)



3. Landenrapport

In 2025, rapporteerden we een effectieve belastingdruk van 23.9% en een betaalde belastingdruk van 25.8%[1]. In onderstaand overzicht zijn per land diverse gegevens over de winstbelasting opgenomen naar aanleiding van het 2025 landenrapport van de uiteindelijke moederentiteit, zijnde Zuivelcoöperatie FrieslandCampina UA. Er is gebruik gemaakt van geconsolideerde gegevens en deze kunnen afwijken van de statutaire lokale financiële gegevens.

De bedragen in onderstaande tabel zijn in miljoenen euro en bevatten alle landen die in 2025 meer dan 5 miljoen omzet rapporteerden. In sommige landen wordt geen winstbelasting betaald, meestal omdat ze verlies hebben geleden in de huidige periode of in eerdere perioden en de lokale belastingwetgeving staat toe dat deze overgedragen verliezen worden verrekend met winsten in latere jaren.

Land	Financiële gegevens		Activiteiten		
	Betaalde winst-belasting	Berekende belasting-druk	Productie	Verkoop	Hoofd kantoor
Nederland	14	13	✔	✔	✔
China	29	28		✔	
Duitsland	22	17	✔	✔	
Indonesië	4	3	✔	✔	
België	12	13	✔	✔	
Thailand	12	12	✔	✔	
Maleisië	5	3	✔	✔	
Pakistan	7	5	✔	✔	
Filipijnen	2	4	✔	✔	
Frankrijk	1	2		✔	
Hongarije	2	2	✔	✔	
Griekenland	- 3	- 3	✔	✔	
Spanje	0	1	✔	✔	
India	0	0	✔	✔	
Nigeria	2	3	✔	✔	
Roemenië	1	1	✔	✔	
Hongkong[2]	1	1		✔	
Italië	1	1		✔	
Groot Brittanië	1	1		✔	
Verenigde Staten	3	2	✔	✔	
Saudi Arabië	0	0		✔	
Japan	0	0		✔	
Marokko	0	0		✔	
Vietnam	0	0	✔	✔	
Polen	0	0		✔	
Ghana	0	0	✔	✔	
Ivoorkust	0	0	✔	✔	
Verenigde Arabische Emiraten	0	1		✔	✔
Singapore	0	0			✔
Totaal	**112**	**110**			

[1] De effectieve en betaalde belastingdruk is gebaseerd op de winst vóór belasting zoals gerapporteerd door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en op de betaalde en berekende belastingdruk zoals vermeld in het landenrapport.

[2] Speciale administratieve regio van de Volksrepubliek China.

4. Naleving van de VNO NCW Tax Governance Code

Tax Governance Code	Pas toe of leg uit	Toelichting
A. Belastingbeleid: belastingstrategie en belastingprincipes *De onderneming ziet het betalen van belasting niet alleen als een kostenpost, maar ook als een middel voor sociaal economische cohesie, duurzame groei en welvaart op de lange termijn.*		
A.1. Het belastingbeleid van de onderneming is gebaseerd op een belastingstrategie en -principes die zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen of een orgaan waaraan deze taak gedelegeerd is (het Bestuur).	Toegepast	Onze benadering van belastingen is verwoord in paragraaf 1 'Introductie' en bevestigd door de Executive Board.
A.2. De onderneming rapporteert ten minste jaarlijks aan het Bestuur over fiscale risico's en naleving van de belastingstrategie en -principes.	Toegepast	
A.3. De belastingstrategie en -principes van de onderneming zijn van toepassing op alle groepsentiteiten.	Toegepast	Onze belastingstrategie is van toepassing op al onze dochterondernemingen wereldwijd.
A.4. De belastingprincipes van de onderneming zijn van toepassing op hoe de onderneming opereert in haar relaties met werknemers, klanten en zzp-ers of (onder)aannemers.	Toegepast	Onder verwijzing naar paragraaf 1 'Introductie' sluit 'onze fiscale aanpak' aan bij onze gedragscode 'Compass' dat op onze website is gepubliceerd. Compass is van toepassing op alle werknemers, uitzendkrachten en opdrachtnemers die werkzaam zijn op een Compass-locatie.
B. Verantwoording en fiscaal bestuur *Belastingen vormen een kernonderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen en bestuur en staan onder toezicht van het Bestuur.*		
B.1. Het Bestuur is verantwoordelijk voor de belastingstrategie, uitgangspunten en fiscale risicobeheersing.	Toegepast	Het fiscale beleid en de belastingstrategie worden goedgekeurd door de Executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V.
B.2. De onderneming heeft een tax control framework waarin de fiscale controles en het risicobeheer zijn vastgelegd.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie'.
B.3. Interne of externe auditors evalueren regelmatig de fiscale controles van de onderneming als onderdeel van de controle van de jaarrekening.	Toegepast	In het Internal Control Framework (ICF) van FrieslandCampina zijn fiscale controles opgenomen, die risicogebaseerd zijn toegerekend aan entiteiten en de bijbehorende winstbelasting. Op periodieke basis wordt door Enterprise Governance, Risk & Compliance (EGRC) beoordeeld of de controles effectief hebben gefunctioneerd en de resultaten van deze beoordelingen worden gerapporteerd aan de Executive board en de Audit- en Risk comité. Voor een deel van de ICF-controles maakt de externe accountant gebruik van de ICF-beoordelingen die door EGRC worden uitgevoerd, naast (inhoudelijke) controlewerkzaamheden die zij zelf uitvoeren. Bovendien beoordeelt de Internal audit afdeling de fiscale ICF controles tijdens audits die eens in de ongeveer 2-5 jaar door hen worden uitgevoerd.

Tax Governance Code	Pas toe of leg uit	Toelichting
C. Fiscale naleving *De onderneming verplicht zich om te voldoen aan de letter, het doel en de strekking van de belastingwetgeving van de landen waarin zij actief is en om het juiste bedrag aan belasting op het juiste moment te betalen.*		
C.1. De onderneming doet alle vereiste belastingaangiften, en verstrekt volledige, correcte en tijdige informatie aan alle relevante fiscale autoriteiten.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie'.
C.2. De verantwoorde belastingplanning van de onderneming is gebaseerd op redelijke interpretaties van de toepasselijke wetgeving en is afgestemd op de essentie van de economische en commerciële activiteit van haar onderneming.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie'.
C.3. De onderneming zal geen transacties aangaan of zich inlaten met regelingen waarvan het enige doel is om een belastingvoordeel te creëren dat een redelijke interpretatie van de relevante belastingregels te boven gaat.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie'.
C.4. De onderneming zal alleen aanspraak maken op fiscale stimuleringsmaatregelen in overeenstemming met de beleidsintentie van dergelijke fiscale stimuleringsmaatregelen en op voorwaarde dat dergelijke stimuleringsmaatregelen algemeen beschikbaar zijn.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie'.
C.5. Indien de onderneming vooraf zekerheid zoekt bij de belastingdienst om de toepassing van een fiscale behandeling te bevestigen, doet zij dit op basis van volledige openbaarmaking van alle relevante feiten en omstandigheden.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie' waar wordt uitgelegd hoe FrieslandCampina vooraf afstemming zoekt met fiscale autoriteiten.
D. Ondernemingsstructuur *De onderneming zal alleen gebruik maken van structuren die worden ingegeven door commerciële overwegingen, zijn afgestemd op de bedrijfsactiviteit en echte substance hebben.*		
D.1. De onderneming maakt geen gebruik van zogenaamde belastingparadijzen voor belastingontwijking. Alle entiteiten in belastingparadijzen bestaan om inhoudelijke en commerciële redenen.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie'.
D.2. De onderneming betaalt belasting over winst daar waar waarde wordt gecreëerd in het kader van de normale uitoefening van commerciële activiteiten.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie'.
D.3. De onderneming past het zakelijkheidsbeginsel toe, in overeenstemming met de richtlijnen van de OESO, en past dit consequent toe in al haar activiteiten, afhankelijk van de lokale wetgeving.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie'.

Tax Governance Code	Pas toe of leg uit	Toelichting
E: Relaties met fiscale autoriteiten en andere externe belanghebbenden *Wederzijds respect, transparantie en vertrouwen vormen de drijvende kracht achter de relaties van de onderneming met fiscale autoriteiten en andere relevante externe belanghebbenden.*		
E.1. De onderneming streeft naar samenwerking met fiscale autoriteiten en andere relevante autoriteiten gebaseerd op wederzijds respect, transparantie en vertrouwen.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie'.
E.2. De onderneming streeft ernaar constructief deel te nemen aan de nationale en internationale dialoog met regeringen, belangengroeperingen en het maatschappelijk middenveld om de ontwikkeling van effectieve belastingstelsels, wetgeving en administratie te ondersteunen.	Toegepast	FrieslandCampina participeert in fiscale werkgroepen van VNO-NCW, welke zich bezighoudt met ontwikkeling en wijziging van (internationale) fiscale wet- en regelgeving.
E.3. De onderneming zal samenwerken met de fiscale autoriteiten om waar mogelijk in een vroeg stadium overeenstemming te bereiken over kwesties waar verschil van inzicht over bestaat en zekerheid te krijgen op de kortst mogelijke termijn. Bij geschilpunten zal de onderneming ernaar streven deze op te lossen met toepassing van bovenstaande principes	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie'.
F: Fiscale transparantie en rapportage *De onderneming verstrekt regelmatig informatie aan haar belanghebbenden, waaronder investeerders, beleidsmakers, werknemers, het maatschappelijk middenveld en het grote publiek, over haar belastingbeleid en betaalde belastingen. De onderneming zal daarom de volgende informatie publiceren:*		
F.1. De fiscale strategie of beleid en de bijbehorende fiscale risicobeheersing.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie'.
F.2. Een lijst van entiteiten, met eigendomsinformatie en een korte uitleg van het type en de geografische reikwijdte van de activiteiten.	Toegepast	Zie paragraaf 13.7 van het jaarverslag 2025 voor een lijst van de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen.
F.3. Jaarlijkse informatie over de winstbelasting die de onderneming op landenniveau voorziet en betaalt op kasbasis.	Toegepast	Zie paragraaf 3 'Landenrapport'.
F.4. De totale belasting die door het onderneming wordt gedragen en geïnd, wereldwijd of per land, inclusief winstbelasting, onroerendgoedbelasting, (niet-verrekenbare) BTW en andere indirecte belastingen, werkgevers-/werknemersgerelateerde belastingen en overige belastingen die kosten vormen voor de onderneming of worden afgedragen door de onderneming namens klanten of werknemers, per categorie van belastingen.	Toegepast	Zie paragraaf 1 'Introductie' voor een overzicht van totale belasting die door FrieslandCampina wordt gedragen en geïnd, inclusief classificatie per categorie.
F.5. Informatie over financieel materiële fiscale stimuleringsmaatregelen (bijv. een tax holiday), inclusief een overzicht van de vereisten en wanneer deze aflopen.	Toelichten	Zie paragraaf 1 'Introductie'. De door FrieslandCampina geclaimde fiscale stimuleringsmaatregelen zijn in lijn met de bedrijfsvoering en doelstellingen en zijn algemeen beschikbaar.
F.6. Een overzicht van de belangenbehartiging die de onderneming hanteert bij belastingkwesties, de manieren waarop de onderneming zich inzet met betrekking tot beleidsontwikkeling en het algemene doel van haar belangenbehartiging.	Toegepast	FrieslandCampina participeert in fiscale werkgroepen van VNO-NCW, welke zich bezighoudt met ontwikkeling en wijziging van (internationale) fiscale wet- en regelgeving.

5. Grondslagen en toelichting

Grondslagen

- Het rapport is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). en OECD Country-by-Country Reporting voorschriften.
- Alle bedragen in het rapport zijn in euro's.
- Alle bedragen zijn afgerond op het meest nabije miljoen.

Toelichting

- Een product gerelateerde belastingteruggave is een teruggaaf van reeds betaalde belasting en maakt geen deel uit van de totale belastingafdracht.
- Omzetbelasting, loonbelasting en sociale verzekeringen (werkgever en werknemer) worden volledig als geïnde belasting beschouwd;
- Andere betalingen aan de overheid voor de teruggave van waarde aan de onderneming voor een recht of actief dat in het bedrijfsleven wordt gebruikt, moeten nader worden bepaald en maken daarom geen deel uit van de rapportage over 2025.
- De totale belastingafdrachten worden gerapporteerd op kasbasis voor winstbelastingen en geïnde belastingen. Andere, minder materiële belastingen worden gerapporteerd op transactiebasis.

FrieslandCampina entiteiten

Een lijst met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen is opgenomen in paragraaf 13.7 van de geconsolideerde jaarrekening.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De bedragen in dit rapport zijn niet gecontroleerd door de onafhankelijke accountant.