FrieslandCampina
nourishing by nature

A New Day

Jaarverslag 2022

Betere voeding: voor de wereld

> “Het geeft echt voldoening om voedsel te kunnen produceren dat mensen ergens anders in de wereld, waar de omstandigheden er niet of minder gunstig zijn, heel hard nodig hebben.”
>
> Annemiek Koekoek, melkveehoudster

Samen met melkveehouders zoals Annemiek voorziet FrieslandCampina mensen in meer dan 100 landen van zuivelproducten. Al op jonge leeftijd hoorde Annemiek van haar opa dat de omstandigheden om melk te produceren in Nederland optimaal zijn en dat dit in veel andere landen niet zo is. Melk produceren voor families in landen waar dit niet zo eenvoudig is, is voor haar het mooiste wat er is. Zo voorziet Annemiek samen met duizenden andere melkveehouders van FrieslandCampina de groeiende wereldbevolking van kwalitatief goede voeding.

Bekijk de video A New Day

Circulair ondernemen: voor een duurzame samenleving

> De melkveesector in Nederland heeft de kennis en motivatie om altijd oplossingen te vinden. Neem biogas, daarmee voorzien wij ons dorp van duurzame energie die anders in de atmosfeer zou verdwijnen.”
>
> Arjan Stokman,
> melkveehouder

Circulair ondernemen, met een gesloten kringloop, dat is het uiteindelijke doel van Arjan. Samen met zijn vader is hij daarom voortdurend aan het verduurzamen. FrieslandCampina ondersteunt hen daarbij, met kennis en middelen. Bijvoorbeeld via het Jumpstart-programma voor het opwekken van biogas door mestvergisting. Met het gas verwarmt Arjan vele huizen in de directe omgeving van de boerderij. In de toekomst werkt Arjan het liefst helemaal zonder kunstmest en gebruikt hij de overgebleven mest opnieuw. Zo wordt hun melkveebedrijf steeds meer circulair.

Bekijk de video A New Day

Continuïteit: voor de volgende generatie

“Wij nemen niet alleen een melkveebedrijf over van mijn ouders, maar beheren ook een stukje Nederland. Daar ga je verantwoordelijk mee om, voor de volgende generatie.”

Sandra Stuijk,
melkveehoudster en bestuurslid
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Naast goede zorg voor de koeien en het produceren van voedzame melk, hoort landschapsbeheer ook onlosmakelijk bij een melkveebedrijf. Sandra weet dat de samenleving dat van haar verwacht, en wil zelf straks ook een mooi bedrijf kunnen doorgeven aan haar dochter. Samen met leden zoals Sandra geeft FrieslandCampina vandaag invulling aan de toekomst, met alle aandacht voor kansen en uitdagingen. Samen werken we aan een gezonde, toekomstbestendige melkveehouderij in een duurzame samenleving.

Bekijk de video A New Day

Inhoud

6 Dit is FrieslandCampina
6 Zuivel van gras tot glas
7 FrieslandCampina Wereldwijd
8 Top 10-consumentenmerken en top 5-ingrediënten
9 FrieslandCampina in 2022
10 Woord vooraf: CEO Hein Schumacher
15 In gesprek met: voorzitter Sybren Attema

73 Corporate governance
74 Corporate governance in een oogopslag
83 Verslag van de raad van commissarissen
91 Remuneratie
99 Belastingen

101 Jaarrekening
102 Geconsolideerde jaarrekening
188 Enkelvoudige jaarrekening
196 Overige gegevens

197 Verklaringen van de accountant
198 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
215 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

218 Overzichten
219 Meerjarenoverzicht
220 Melkprijsoverzicht
221 Raad van commissarissen
223 Executive leadership team

19 Verslag van de executive board
20 Ontwikkelingen en resultaten 2022
21 Kerncijfers 2022
23 Hoe we waarde creëren
25 In dialoog met stakeholders
26 *Our Plan on a Can*

27 We nourish millions of people
29 Betere voeding

32 We nourish a better planet
34 Klimaatplan 'Op weg naar klimaatneutrale zuivel'
35 Minder broeikasgasemissie
37 Minder waterverbruik
38 Meer biodiversiteit
41 Meer recyclebare verpakkingen
42 Duurzaam inkopen
44 Zicht op gezondheid en welzijn van koeien
46 Duurzaamheid in dialoog

47 We nourish growth and change
49 De zuivelmarkt in 2022
51 Ontwikkelingen per business group
53 Financiële toelichting
57 Foqus planet: hogere vergoedingen voor duurzaamheid
58 Kwaliteit, veiligheid en cybersecurity
59 Integer, respectvol en transparant
61 Sociale duurzaamheid
64 Onze medewerkers
68 Risicobeheersing
71 Vooruitzichten 2023
72 Managementverklaring & Verantwoordelijkheidsverklaring

225 Bijlagen
226 Belangrijkste risico's, trends en maatregelen
232 Stakeholderdialoog
261 Duurzaamheidsdoelstellingen 2022
262 Toelichting materialiteitsmatrix
266 GRI-tabel
279 HR-data
281 Begrippenlijst
285 Toelichting

15.137
Leden-
melkveehouders

21.715
Medewerkers
(fte's)

FrieslandCampina is een van de grootste zuivel-ondernemingen ter wereld met een coöperatieve traditie die teruggaat tot 1871. Al meer dan 150 jaar verwerkt de onderneming de melk van melkveebedrijven tot een breed assortiment aan zuivelproducten en -ingrediënten. Zo voorziet FrieslandCampina elke dag honderden miljoenen mensen wereldwijd van waardevolle voedingsstoffen uit melk.

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is volledig in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., waarvan 15.137 melkveehouders in Nederland, België en Duitsland lid zijn. Via de coöperatie zijn deze leden-melkveehouders eigenaar van de onderneming. Samen met de leden-melkveehouders beheert FrieslandCampina de gehele productieketen: van gras tot glas.

Zuivel van gras tot glas

Van gras ...

... tot glas

FrieslandCampina wereldwijd

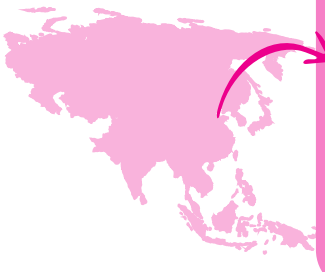
31 Landen gevestigd **>100 landen** Producten op de markt **21.715** Medewerkers

Sterke lokale merken

Europa

7.752 Omzet

12.154 Medewerkers

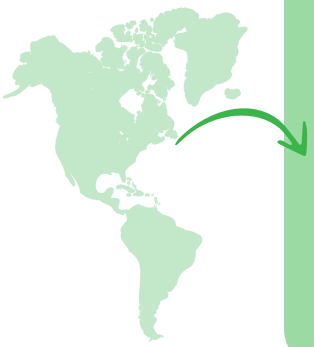


Groeiende markt voor hoog-waardige zuivelproducten

Azië en Oceanië

4.194 Omzet

8.344 Medewerkers

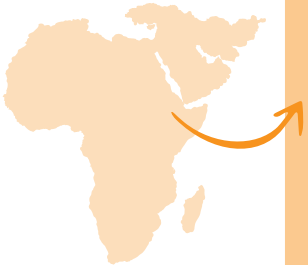


Groeiende markt voor Nederlandse kwaliteitskazen

Noord- en Zuid-Amerika

596 Omzet

171 Medewerkers



Toenemende vraag naar betaalbare zuivelproducten

Afrika en het Midden-Oosten

1.534 Omzet

1.046 Medewerkers

In miljoen euro en gemiddeld aantal fte

Top 10-consumentenmerken

Naar omzet in euro's

Friso – Internationaal 1	Frisian Flag – Indonesië 2
Peak – Nigeria 3	Debic – Internationaal 4
Dutch Lady – Azië 5	Campina – Nederland, België en Frankrijk 6
Landliebe – Duitsland en Oost-Europa 7	Rainbow – Midden-Oosten 8
Alaska – Filipijnen 9	Olper's – Pakistan 10

Top 5-ingrediënten

Naar omzet in euro's

Excellion
Caseïnaat

Pharmatose
Farmalactose

Vivinal GOS
Galacto-oligosacchariden

Kindervoeding basispoeders

Hyvital
Hydrolysaat

FrieslandCampina in 2022

We nourish growth and change

14.076 ▲22,4%
Netto-omzet
2021: 11.501

55,21 ▲45,9%
Garantieprijs
2021: 37,84

471 ▲32,7%
Bedrijfsresultaat
2021: 355

57,35 ▲46,2%
Melkprijs
2021: 39,23

292 ▲69,8%
Nettowinst
2021: 172

58,69 ▲47,2%
Prestatieprijs
2021: 39,88

(In miljoen euro)

(In euro's per 100 kg melk, excl. btw bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose)

We nourish a better planet

649 ▼-6,1%
Broeikasgasemissie
productie en transport (scope 1 en 2) in kton CO_2-equivalent
2021: 691

91%
Recyclebare verpakkingen
2021: 90%

10.823 ▼-2,5%
Broeikasgasemissie
leden-melkveebedrijven (scope 3-ledenmelk) in kton CO_2-equivalent
2021: 11.099

94%
Verantwoorde inkoop traceerbare grondstoffen
2021: 94%

72%
Productsamenstelling
Percentage totaal verkocht volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level
2021: 71%

74%
Balans productaanbod
Basisvoedingsmiddelen versus 'verwenproducten'
2021: 73%

We nourish millions of people

Zie voor alle cijfers en verklaringen 'Kerncijfers 2022'

“Zuivel is ‘de gouden standaard’ als je kijkt naar voedingswaarde en betaalbaarheid”

Hein Schumacher,
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Bekijk de CEO video

Woord vooraf: CEO Hein Schumacher

“2022 was in veel opzichten een bijzonder jaar. Denk bijvoorbeeld aan het loslaten van de coronamaatregelen, het stikstofdebat, de oorlog in Oekraïne, de energiecrisis en vooral de hoge inflatie die iedereen in de keten, zowel producenten, retailers als consumenten, hard heeft geraakt. Met name door de inflatie stonden de resultaten van onze consumentenactiviteiten in de business group Food & Beverage onder druk. We bleken vooral in onze thuismarkten niet in staat de enorme kostenstijgingen volledig aan onze klanten door te berekenen.
Dit werd meer dan gecompenseerd door uitstekende resultaten van de business groups Specialised Nutrition, Ingredients en Trading, en de goede prestaties van de nieuwe Professional foodservice business.”

De nettowinst in 2022 kwam uit op 292 miljoen euro. Dat moet tot tevredenheid stemmen.
“Jawel, maar met een belangrijke kanttekening. In de cijfers over 2022 zitten flinke eenmalige uitgaven van 260 miljoen euro onder meer door sluitingen van productielocaties en kantoren en voor herstructurering. Die drukken de winst aanzienlijk. Deze kosten waren echter noodzakelijk om ook op lange termijn concurrerend te zijn.”

“In 2022 hadden we te maken met een flinke stijging van de basiszuivelnoteringen. Dat is op zichzelf gunstig want daardoor kregen we meer geld per kilogram melk. De andere kant van de medaille was dat de kosten van onze zuivelproducten en andere grondstoffen ook aanzienlijk stegen. We moesten in 2022 een aantal keer onze prijzen verhogen om een gezonde marge te behouden. Dat is voor wat betreft de consumentenactiviteiten in onze thuismarkten niet volledig gelukt. Daar zijn we niet in staat geweest de enorme kostenstijgingen helemaal aan onze klanten door te berekenen. En door de doorgevoerde prijsverhogingen kwamen de volumes onder druk te staan, vooral vanaf het vierde kwartaal van 2022. De uitstekende resultaten van de business groups Specialised Nutrition, Ingredients en Trading, en de goede prestaties van de nieuwe Professional foodservice-business hebben echter de lagere resultaten in Food & Beverage meer dan gecompenseerd.”

Kun je toelichten wat er de afgelopen vijf jaar is gebeurd?
“In 2018 startten we onze transformatie met als inzet meer focus op merken en toegevoegde waarde, een efficiëntere marktgerichte structuur en minder kosten om daarmee de weg vrij te maken voor groei in omzet en volume met duurzaamheid als een van de pijlers. Het aantal productielocaties is van 65 teruggebracht naar 48 en van een regionale managementstructuur zijn we naar vier mondiale business groups gegaan. We hebben een stevige basis gelegd voor een nieuwe, wereldwijde Professional-business gericht op het foodservice-segment. De business groups Ingredients en Specialised Nutrition laten sinds 2021 mooie groeicijfers zien dankzij hun nieuwe marktstrategie. Tenslotte hebben we onze investeringen in innovatie en marketing verhoogd om onze merken in de markt verder te versterken. Dat is het op hoofdlijnen, maar deze opsomming is allesbehalve compleet. In de tussentijd stonden de wereld en concurrentie natuurlijk niet stil, denk bijvoorbeeld aan de sterk opgekomen eCommerce kanalen, de gesloten grenzen tussen China en Hongkong, de corona-pandemie en de enorme inflatie in 2022 die allemaal impact hadden op de business.”

> “Zoals altijd moeten we er rekening mee houden dat mondiale marktomstandigheden ons voor nieuwe uitdagingen stellen”

FrieslandCampina gaat nu een nieuwe fase in en moet nu laten zien dat de transformatie zich uitbetaalt.
“Er is een gezonde basis voor groei en vernieuwing gelegd. Zoals altijd moeten we er rekening mee houden dat mondiale marktomstandigheden ons voor nieuwe uitdagingen stellen. We kunnen en zullen niet op cruise control navigeren ervan

uitgaande dat de onderneming gezond en winstgevend zal blijven. Zo zien we in het begin van 2023 dat wereldwijd de basiszuivelprijzen dalen, terwijl de melkprijs nog relatief hoog is. Dit zal met name in de eerste helft van 2023 impact hebben op onze resultaten."

FrieslandCampina presenteert zich als de *nourishing company:* een onderneming die kwalitatief hoogwaardige en betaalbare voedingswaarde levert. In de visie wordt dit opgeknipt tot drie pijlers: *nourishing people, nourishing a better planet* en *nourishing growth and change*. Kun je aan de hand van deze begrippen ons meenemen door de ontwikkelingen in 2022?
"Met *nourishing people* laten we zien dat we miljoenen mensen dagelijks toegang bieden tot veilige, hoogwaardige voeding. We zijn compromisloos als het gaat om de kwaliteit en voedingswaarde van onze producten. De vier prioriteiten waarmee we *nourishing people* waarmaken zijn: 'gezinsvoeding', 'betaalbare voeding' (voor hen die het echt nodig hebben), 'ingrediënten' en tenslotte 'gespecialiseerde voeding', waaronder we voeding voor kinderen, ouderen en zieken verstaan. Daarmee dek je het overgrote deel van de nutritionele behoefte van de wereld af."

***Nourishing a better planet* is de tweede pijler met alle duurzaamheidsuitdagingen. Daar ligt in deze tijd ongetwijfeld een stevige opdracht voor een zuivelonderneming.**
"Dat is zeker waar en daarom zijn we blij dat we in 2022 vooruitgang hebben geboekt op alle duurzaamheidsthema's, waaronder broeikasgasemissies, recyclebare verpakkingen en inclusief water- en energieverbruik. We hebben ons klimaatplan gepubliceerd met daarin onze doelen voor 2030. Van groot belang was ook dat het Science Based Targets initiative (SBTi) heeft bevestigd dat onze klimaatdoelen in lijn zijn met de doelen van het Klimaatakkoord van Parijs. Een belangrijke mijlpaal, al beschouw ik dit als het minimale wat we moeten bijdragen aan het bestrijden van de klimaatverandering. We besloten in 2022 om de reductie van de uitstoot van broeikasgassen waaronder CO_2 als ons prioritaire duurzaamheidsdoelstelling aan te pakken. Onderdeel van deze aanpak is een verhoging van de vergoeding voor leden-melkveehouders die hun broeikasgasvoetafdruk verlagen.
We stimuleren ook nadrukkelijk het gebruik van recyclebare verpakkingen en werken met leden onverminderd aan het verbeteren van de biodiversiteit op en rond het erf. Afgelopen jaar hebben we weer meer geïnvesteerd in duurzaamheid dan in 2021. Dat zullen we de komende jaren blijven doen. Maar we zijn er zeker nog niet en investeren naar verwachting tot 2030 meer dan 1,5 miljard euro extra in duurzaamheid."

Om de gevolgen voor de planeet van het verwerken en verwaarden van zuivel te beperken of voorkomen is externe expertise en samenwerking hard nodig.
"We trekken in innovatieve projecten graag en vaak op met partners. Om in de toekomst broeikasgassen verder te kunnen verlagen zijn we in 2022 samen met leden-melkveebedrijven en strategische partners diverse pilots gestart,

> "We werken met onze leden onverminderd aan het verbeteren van de biodiversiteit op en rond het erf"

onder meer op het gebied van veevoeradditieven om methaanuitstoot te verminderen, circulaire stalsystemen tegen stikstofuitstoot en ontbossingsvrije soja voor veevoer. Tegelijkertijd zijn we in gesprek met maatschappelijke organisaties zoals Milieudefensie en Natuurmonumenten. Al zijn we het niet altijd overal over eens, ik vind dat we elkaar moeten blijven ontmoeten en leren van het perspectief van de ander. Het afgelopen jaar heb ik regelmatig met

vertegenwoordigers van deze organisaties gesproken en ik heb die ontmoetingen als zeer verhelderend en constructief ervaren."

Opvallend is dat FrieslandCampina zich niet alleen in marketingcommunicatie, sales of inkoop committeert aan zijn duurzaamheidsdoelstellingen, maar ook bij de financiering van de onderneming.
"In oktober sloten we een nieuwe doorlopende kredietfaciliteit af van 1,25 miljard euro voor een periode van vijf jaar. De rente die we betalen, is gekoppeld aan vier prestatie-indicatoren die aansluiten op bestaande klimaat-, duurzaamheids- en voedingsdoelstellingen van FrieslandCampina. Halen we de targets, dan betalen we iets minder rente. We waren in 2016 een van de eerste ondernemingen die dit initiatief namen in samenwerking met financiers. Met de herfinanciering van afgelopen jaar doen we dat opnieuw met hogere ambities als het gaat om klimaat. Ik geloof dat we hiermee een voortrekkersrol vervullen in onze sector en dat past bij ons."

Dat is wat je wil, vooroplopen met duurzaamheid?
"Ik zou dat iets willen nuanceren. Een leefbare planeet overstijgt commerciële doelen en marktdenken, het is geen onderwerp om elkaar op te beconcurreren. Er staat simpelweg te veel op het spel. Uiteindelijk zullen we allemaal, de landbouwsector én de samenleving in zijn geheel, moeten veranderen tot er een nieuw, lang leefbaar normaal is ontstaan. Er zal sprake zijn van verschillende snelheden, maar uiteindelijk komen we op hetzelfde uit."

Het jaar 2022 blijft voor veel Nederlandse leden-melkveehouders in herinnering vanwege de hoogopgelopen stikstofdiscussie. Dat zal ook de onderneming niet onberoerd hebben gelaten.
"Ik zie met lede ogen aan dat de aanpak van de overheid van het terugdringen van de stikstofuitstoot veel onzekerheid veroorzaakt onder leden-melkveehouders. Onlangs sprak ik een lid dat zijn bedrijf, dat in de buurt van een kwetsbaar natuurgebied ligt, net aan zijn zoon heeft overgedaan. Familieleden hebben slapeloze nachten door de onzekerheid. Het is pijnlijk om aan te horen. En laten we eerlijk zijn: het optreden van de politiek in 2022 en de jaren daarvoor heeft bijgedragen aan deze situatie, dat verdient geen schoonheidsprijs.
Tegelijkertijd zie ik dat leden-melkveehouders hun bijdrage willen leveren aan een lagere stikstofuitstoot. Voor een pilotproject met de Lely Sphere, een circulair stalsysteem dat vaste mest en urine van elkaar scheidt en stikstofemissies reduceert, was vele malen meer interesse dan we konden toezeggen.

> "Een koe zal nooit klimaatneutraal melk geven, maar de zuivelketen als geheel kan dat wel"

Afgelopen jaar publiceerde bemiddelaar Johan Remkes zijn rapport met voorstellen die voor FrieslandCampina een goede basis zijn om tot oplossingen te komen. Waarbij veehouderijbedrijven zelf de kans krijgen hun stikstofuitstoot te reduceren door te innoveren en te investeren, hun bedrijf te verplaatsen, op een natuurlijk moment te stoppen in de komende jaren of door anders te gaan boeren. Als allerlaatste middel zou dan uitkopen op tafel kunnen komen. Er zit nuance in zijn rapport en ik hoop dat het kabinet ook voor deze lijn kiest."

De sector heeft niet alleen te maken met stikstofmaatregelen. Je hoort vaak genoeg dat de opeenvolging van wet- en regelgeving het houden van melkvee minder aantrekkelijk maakt voor nieuwe generaties melkveehouders.
"Het gebeurt regelmatig dat niet duidelijk is wat het nut of de effectiviteit van bepaalde maatregelen is. Dat leeft niet alleen onder melkveehouders, maar breed in de landbouwsector. De inzet moet zijn om van een 'landbouwbeleid gebaseerd op maatregelen' gezamenlijk te komen tot een 'landbouwbeleid gebaseerd op resultaat'. Dan heb je meer oog voor het effect en lever je meer maatwerk. Voor zo'n omslag is tijd nodig, maar ik zie het als een ontwikkeling die kansen biedt.
Regeneratieve landbouw, waar tegenwoordig veel over wordt gezegd en geschreven, past hierbinnen. Je kunt ermee de negatieve klimaatimpact van je melkproductie compenseren op je melkveebedrijf of in de keten. Want een koe zal nooit

klimaatneutraal melk geven, maar de zuivelketen als geheel kan dat wel. Daarmee produceer je in balans met de planeet en tegelijkertijd is het een levensvatbaar bedrijfsmodel voor melkveehouders. Het geeft zicht op continuïteit, legt de regie bij de boeren en brengt daarmee rust. Maar ik realiseer me dat we nog een lange weg te gaan hebben voor het zover is."

De laatste van de drie pijlers is *nourishing growth and change*. Waar staat dit voor?
"Voor het allesoverheersende belang dat we waarde toevoegen aan zuivel voor de eigenaren van FrieslandCampina, de leden-melkveehouders. Dat doen we nu door met gemotiveerde medewerkers een weldoordachte strategie uit te voeren waar marketing, onderzoek, financiën en duurzaamheid integraal onderdeel van uitmaken. En tegelijkertijd door het bedrijf verantwoord te besturen met aandacht voor zaken als mensenrechten, veiligheid en diversiteit."

Voor medewerkers was het, na de coronapandemie, in 2022 gelijk weer stevig doorpakken om de inflatie het hoofd te bieden.
"En dat heeft veel van onze mensen gevraagd. Bij elke prijsverhoging moesten zij de lastige gesprekken voeren met leveranciers en klanten en nam de werkdruk voor collega's verantwoordelijk voor het administratieve en logistieke proces toe. Hoewel we vooral in onze consumentenbusiness in onze thuismarkten niet volledig in staat waren de enorme kostenstijgingen helemaal aan onze klanten door te berekenen, is het door compensatie van de andere business groups toch gelukt het resultaat te verbeteren. Ik heb veel waardering voor de prestaties, inzet en flexibiliteit van onze mensen.

Daarnaast hadden we, zoals veel bedrijven afgelopen jaar, meer moeite vacatures te vervullen dan gebruikelijk. Met het uitdoven van de coronapandemie zijn veel mensen anders tegen hun werk aan gaan kijken: wat past het beste mij? Dat leidde ertoe dat meer mensen dan voorheen van baan wisselden. Het werk moest daardoor tijdelijk worden verdeeld onder de collega's die bleven. Dat heeft van velen van ons extra inspanning gevraagd en daar wil ik iedereen voor bedanken. Inmiddels zijn de vacatures grotendeels opgevuld en zit het vacaturepercentage weer bijna op het niveau van voor de pandemie.

Tenslotte wil ik onderstrepen dat het voor mij persoonlijk een verademing was om na jaren van afstand weer collega's persoonlijk te kunnen ontmoeten in Afrika, Azië, Noord-Amerika en Europa. Er gaat niets boven intermenselijk contact."

FrieslandCampina biedt voeding van hoge kwaliteit, met uitstekende voedingswaarden, met zuivel als kern. Het bedrijf is gezond, innoveert en wordt steeds duurzamer, vat ik het zo goed samen?
"Daar kan ik me wel in vinden. Zuivel zal, mits duurzaam geproduceerd, altijd een enorme bijdrage blijven leveren aan noodzakelijke, betaalbare voedingsstoffen voor een groeiende wereldbevolking. Zuivel is wat ons betreft 'de gouden standaard' als je kijkt naar voedingswaarde en betaalbaarheid. Met voedingswaarde als uitgangspunt zien we ook dat zuivelalternatieven, zoals plantaardige voeding, kunnen bijdragen aan die doelstelling. We tasten af hoe we dit samen met partners het beste kunnen ontwikkelen passend bij onze bestaande merken en producten. Zo geven we onze consumenten en klanten keuzes die ze verdienen."

“De vraag naar zuivel groeit de komende jaren mondiaal en er liggen volop kansen om te innoveren”

Sybren Attema
Voorzitter raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

In gesprek met: voorzitter Sybren Attema

Als voorzitter van de raad van commissarissen, en tevens voorzitter van het bestuur van de coöperatie, is Sybren Attema bij uitstek de bruggenbouwer tussen onderneming en de leden-melkveehouders die via de coöperatie eigenaar zijn van de onderneming. Attema: "De raad behartigt als toezichthouder de belangen van leden, medewerkers en overige stakeholders. Je ziet binnen de onderneming de affiniteit met de coöperatie en de erkenning van de positie van leden-melkveehouders toenemen. Dat versterkt het onderling vertrouwen, wat noodzakelijk is voor het bereiken van onze gezamenlijke doelen."

In 2022 stelde de coöperatie met *Koers op 2030* haar nieuwe strategie vast. Wat houdt deze in?
"*Koers op 2030* geeft in tien kernpunten de richting aan waar we met de coöperatie naar toe willen de komende jaren. Een strategie met tastbare acties. Het gaat onder meer over het belang van behoud van een bepaalde omvang van de melkaanvoer. Mede daardoor kunnen we de waardevolle verworvenheden van de onderneming in stand houden, zoals het mondiale productienetwerk of onze research- en marketingcapaciteit en tegelijkertijd die toonaangevende melkprijs blijven betalen aan de leden. Dan zijn we in staat met onze melkprijs een plek in de top drie van bedrijven met een vergelijkbaar, breed productportfolio te behouden. Belangrijk is ook dat de onderneming zo een aantrekkelijk werkgever blijft voor talentvolle medewerkers."

Omvang van de coöperatie en een toonaangevende melkprijs zijn zogezegd twee zijden van dezelfde medaille.
"Zo is het. Om als FrieslandCampina een speler op de wereldmarkt te zijn en blijven heeft het bestuur aangegeven dat huidige leden-melkveebedrijven in volume kunnen groeien en dat nieuwe leden tot de zuivelcoöperatie mogen toetreden. Dat geldt voor melkveehouders in onze drie thuismarkten: België, Duitsland en Nederland. We hebben daarover met de leden onlangs goede afspraken gemaakt. Met als kernboodschap onze 'acht zekerheden' presenteren we ons nu op beurzen en zijn we onder meer in België een wervingscampagne gestart. Een mooi bijeffect is dat de huidige leden hun zuivelcoöperatie er meer door zijn gaan waarderen."

> "Huidige leden-melkveebedrijven kunnen in volume groeien en nieuwe leden mogen tot de zuivelcoöperatie toetreden"

Op verschillende terreinen wijzen de routepijlen van Koers op 2030 en de ondernemingsstrategie *Our Purpose, Our Plan* dezelfde kant op. Dat zie je onder meer in de duurzaamheidsagenda. De twee strategieën versterken elkaar?
"Op het terrein van duurzaamheid zie je dat coöperatie en onderneming beter dan ooit gezamenlijk optrekken. Een voorbeeld is het vernieuwde beloningssysteem voor duurzaamheidsmaatregelen, Foqus planet Duurzame ontwikkeling. Dat hebben we in 2022 samen opgezet en de leden zien het als een vooruitgang. Foqus planet gaat uit van wat de markt en maatschappij vragen en wat leden willen, namelijk waarde toevoegen aan hun melk. Het geeft ze meer duidelijkheid: als je deze maatregelen of investeringen doorvoert en als dat het gewenste resultaat oplevert, staat er dit bedrag tegenover."

Met het installeren van een sustainability commissie binnen de raad van commissarissen heeft duurzaamheid ook daar extra gewicht gekregen.
"Vanuit onze verantwoordelijkheid ontwikkelen wij zo speciale expertise en het zorgt ervoor dat we beter toezicht kunnen houden op de vooruitgang op duurzaamheid."

Hoe staan de leden tegenover de duurzame verwachtingen van markt en maatschappij en de maatregelen van FrieslandCampina die daarop inspelen?
"Van terughoudendheid om te veranderen is dat afgelopen jaar in relatief korte tijd omgeslagen naar een vraag om praktische ondersteuning. En die beweging lijkt definitief. Leden willen zich aanpassen, maar kunnen hulp gebruiken bij hoe dit het beste aan te pakken. Hulp met expertise en met geld. De omslag is mede een gevolg van de veranderende vraag van consumenten en klanten, de duurzame eisen die de Nederlandse overheid en de Europese Commissie stellen en de algehele maatschappelijke discussie. Onze leden begrijpen heel goed wat van hen wordt verwacht."

FrieslandCampina noemt zich een modern voedingsmiddelenbedrijf, met zuivel als sterke kern. Passen producten op basis van plantaardige grondstoffen binnen die definitie?
"Dankzij onze kennis over eiwitten en onder meer een wereldwijde supply chain zijn we in staat alternatieven ter aanvulling op het voedselpatroon te leveren, zoals producten op basis van plantaardige ingrediënten. De samenleving vraagt ernaar, van politiek, retail tot consument. En dankzij een mooie marge biedt het commerciële kansen. Ik kan me zo voorstellen dat we geleidelijk aan ons plantaardige productportfolio uitbreiden, maar FrieslandCampina zal in de kern altijd een zuivelonderneming blijven. De vraag naar zuivel groeit de komende jaren mondiaal en er liggen volop kansen om te innoveren waar de onderneming nu ook flink in investeert."

In Nederland was 2022 het jaar van een hevige stikstofdiscussie. Hoe kijk je daarop terug?
"Met gemengde gevoelens. De onderneming en coöperatie trekken op dit dossier samen op. Maar het verdedigen van individuele belangen van leden-melkveehouders laten we aan henzelf over en aan hun belangenbehartigers. Die scheiding tussen individu en collectief is een wens van, en wordt ondersteund door, een meerderheid van de leden. Maar laat ik nog dit zeggen: Remkes heeft met zijn rapport goed werk afgeleverd. Er is genoeg draagvlak onder melkveehouders om aan een integrale aanpak van het probleem mee te werken, waarbij stikstofuitstoot, klimaat en onder meer biodiversiteit gekoppeld zijn. Een overheid die luistert vindt melkveehouders naast zich om constructief mee te denken.

Het kan niet vaak genoeg gezegd worden: boeren zijn in de eerste plaats rentmeesters. Ze streven naar continuïteit en beheren op basis daarvan hun bedrijf én de natuur. Dat laatste kan hier en daar misschien beter, dat zien zij ook wel. Door zich geleidelijk aan te passen hebben zij de gelegenheid dit op te nemen in hun manier van werken en in hun bestaan. Met plotselinge, te rigoureuze maatregelen zet je ze in een onmogelijke positie."

> "Het kan niet vaak genoeg gezegd worden: boeren zijn in de eerste plaats rentmeesters"

In 2022 was sprake van een historische hoge melkprijs. Dat moet de leden tot tevredenheid stemmen.
"Dat geldt voor een deel van de leden, maar het beeld is gemêleerd. Niet iedereen kon profiteren van de oplopende prijs mede doordat de kosten ook stevig toenamen. Tegelijkertijd zagen we dat de hoge melkprijs de onderneming voor een stevige opdracht stelde. We mogen er trots op

> **De film *A New Day* geeft de jonge melkveehouders een stem en dat heeft veel mensen, binnen de sector en daarbuiten, op een positieve manier aan het denken gezet”**

zijn dat zij erin is geslaagd de hogere melkprijs in 2022 door te berekenen aan een deel van onze klanten. Dat daarmee de marges onder druk komen te staan en dat je als lid van de coöperatie misschien niet de nabetaling krijgt die je graag zou willen, dat wordt wel begrepen.”

Op 30 september was de première van de film *A New Day* op de nationale TV in Nederland. Een ode aan de melkveehouders die FrieslandCampina hebben gemaakt wat het nu is.
“De film laat op een indringende wijze zien hoe een nieuwe generatie melkveehouders met passie en vastberadenheid werkt aan een duurzamere toekomst en zich aanpast aan een snel veranderende wereld. Het laat zien dat melkveehouders zich bewust zijn van de situatie waarin we nu verkeren en wat ervoor nodig is om deze planeet en daarmee hun kinderen een toekomst te bieden. Ze willen een gezond, krachtig, duurzaam en modern bedrijf aan de volgende generatie doorgeven. *A New Day* geeft de jonge melkveehouders een stem en dat heeft veel mensen, binnen de sector en daarbuiten, op een positieve manier aan het denken gezet. Het kwam echt binnen bij de leden tijdens bijeenkomsten waar we de film vertoonden.”

“Ik wil tot slot graag alle leden-melkveehouders en medewerkers van de onderneming bedanken voor hun gezamenlijke inspanningen in 2022. Zij geven mij het vertrouwen in een succesvolle toekomst van de coöperatie en onderneming FrieslandCampina.”

Verslag van de executive board

Van links naar rechts:

David Cutter
Chief Supply Chain Officer

Hein Schumacher
Chief Executive Officer

Hans Janssen
Chief Financial Officer

Geraldine Fraser
Chief People Officer

Roel van Neerbos
President FrieslandCampina Food & Beverage

Ontwikkelingen en resultaten 2022

Solide resultaten voor FrieslandCampina in een dynamisch jaar

Historisch hoge prestatieprijs voor leden-melkveehouders en goede voortgang op duurzaamheidsagenda

- Netto-omzet steeg met 22,4 procent naar 14,1 miljard euro, met name gedreven door prijsverhogingen als gevolg van hogere basis-zuivelnoteringen en andere kostenstijgingen. De consumentenzuivel-business slaagde er niet in de hoge kostenstijgingen volledig aan de klanten door te berekenen.
- Bedrijfsresultaat steeg met 32,7 procent naar 471 miljoen euro. Gecorrigeerd voor valuta-effecten en overige bedrijfslasten en -opbrengsten, steeg het bedrijfsresultaat met 94,5 procent naar 712 miljoen euro.
- Nettowinst steeg met 69,8 procent naar 292 miljoen euro.
- Operationele kasstroom met 293 miljoen euro op laag niveau door hogere voorraad- en debiteurenposities als gevolg van hoge melkprijs en inflatie.
- Overige bedrijfslasten en -opbrengsten bedroegen -260 miljoen euro, met name voor herstructureringen, desinvesteringen en hogere kosten voor omwisseling van vreemde valuta in Nigeria.
- Prestatieprijs voor leden-melkveehouders steeg met 47,2 procent naar 58,69 euro per 100 kilogram geleverde melk, inclusief een contante nabetaling van 0,90 euro.
- Klimaatplan gepubliceerd met door SBTi gevalideerde doelstellingen voor 2030 die in lijn zijn met de klimaatdoelen van Parijs.
- Totale gerapporteerde broeikasgasuitstoot gedaald met 2,7 procent naar 11.472 kton CO_2-equivalenten.
- Diverse pilots gestart, onder andere op het gebied van veevoer en circulaire stalsystemen om verdere vermindering van broeikasgassen in de toekomst mogelijk te maken.

Kerncijfers 2022

We nourish millions of people	2022	2021
Productsamenstelling (percentage van het totaal verkochte volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level)	72[1]	71
Balans productaanbod (percentage basisvoedingsmiddelen van het totaal verkochte volume consumentenproducten)	74	73
Productsamenstelling Affordable Nutrition (percentage van het totaal verkochte volume Affordable Nutrition consumentenproducten in Indonesië, Vietnam, de Filipijnen, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust, dat voldoet aan de FrieslandCampina Affordable Nutritional Standards)	6	5
Aandeel Affordable Nutrition (percentage totaal verkochte volume Affordable Nutrition consumentenproducten van het totaal verkochte volume consumentenproducten in Indonesië, Vietnam, de Filipijnen, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust)	11	12

We nourish a better planet	2022	2021	Δ%
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO_2-equivalent)	10.823	11.099[2]	-2,5
Broeikasgasemissie productie en transport (in kton CO_2-equivalent)	649	691	-6,1
Gebruik 'Groene elektriciteit' (in percentage van de totaal verbruikte elektriciteit op productielocaties)	100	100	
Groenestroomverbruik uit eigen keten (in percentage, o.a. geproduceerd door leden-melkveehouders)	53	50	
Energieverbruik (in GJ/ton product)	2,72	2,79	-2,5
Waterverbruik (in m^3/ton eindproduct)	4,72	4,85	-2,7
Weidegang (in percentage van het totaal aantal leden-melkveebedrijven in Nederland die een vorm van weidegang toepassen)	83,8	83,9	
Recyclebare verpakkingen[3] (in percentage)	91[4]	90	
Duurzame inkoop agrarische grondstoffen (in percentage van het totaal aantal grondstoffen)	100	100	
Traceerbaarheid naar bron (van palmolie, pulp en papier en cacao)	94[5]	94	

1 Een verandering in het verkoopvolume van producten die voldoen aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level had een positief effect op het percentage van 2022.
2 Vanaf 2022 baseren we de berekening van de broeikasgasuitstoot op leden-melkveebedrijven op in beginsel alle Nederlandse leden-melkveebedrijven in plaats van op een analyse gebaseerd op een representatieve groep leden-melkveebedrijven. Op basis hiervan is de in 2021 gerapporteerde broeikasgasuitstoot herberekend.
3 Een gedeelte van het assortiment (20%) is out of scope. Hieronder vallen items zonder verpakking en bulk, co-packers, joint ventures en verpakkingen met een sales volume <1.000 kg.
4 Een toename in het verkoopvolume van verpakkingen gereed voor recycling ten opzichte van verpakkingen niet gereed voor recycling en de verkoop van de Russische dochteronderneming Campina LLC hadden een positief effect op het percentage van 2022.
5 In 2022 is de traceerbaarheid van soja uit de scope verwijderd vanwege de verkoop van de diervoederactiviteiten van FrieslandCampina onder Nutrifeed in juli 2021.
6 Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en minderheidsbelangen aandeelhouder.
7 De weergegeven nettoschuld is conform de convenantrichtlijnen en betreft kortlopende en langlopende rentedragende verplichtingen (exclusief leaseverplichtingen), vorderingen op en verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. minus ter vrije beschikking staande liquide middelen.
8 Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2022 een weidegangtoeslag van 1,50 euro per 100 kilogram melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 1,00 euro per 100 kilogram weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,66 euro per 100 kilogram melk. Daarnaast wordt op basis van coöperatieve regelingen ook 0,50 euro per 100 kilogram weidemelk uitgekeerd. Om dit te financieren wordt 0,35 euro per 100 kilogram melk ingehouden op alle melk. Hiervan wordt ook de deelweidegangtoeslag betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk bedroeg de Foqus planet-bijdrage 0,25 euro per 100 kilogram melk.
9 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk van Landliebe, VLOG en On the Way to PlanetProof en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijs voor biologische melk en de uitbetaalde garantieprijs. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,33 euro per 100 kilogram melk.
10 De verwachting is dat het cijfer in 2023 afneemt als gevolg van een daling van het aantal leverende melkveehouders in Vietnam en de beëindiging van het Women Empowerment programma in Indonesië.

We nourish growth and change

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven

	2022	2021	Δ%
Resultaten			
Netto-omzet	14.076	11.501	22,4
Netto-omzet voor valuta-effecten	13.810	11.501	20,1
Bedrijfsresultaat	471	355	32,7
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	452	355	27,3
Nettowinst	292	172	69,8
Winst voor valuta-effecten	280	172	62,8
Bedrijfsresultaat (in percentage van de netto-omzet)	3,3	3,1	
Balans			
Balanstotaal	10.037	9.056	10,8
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.841	3.635	5,7
Eigen vermogen (in percentage van het balanstotaal)	38,3	40,1	
Weerstandsvermogen[6] (in percentage van het balanstotaal)	23,2	17,0	
Nettoschuld[7]	888	700	26,9
Kasstroom			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	293	594	-50,7
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-570	-302	-88,7
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	174	-152	214,5
Investeringen	474	376	26,1

	2022	2021	Δ%
Waardecreatie voor leden-melkveehouders (in euro's per 100 kg melk, excl. btw bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose)			
Garantieprijs	55,21	37,84	45,9
Contante nabetaling	0,90	0,14	
Weidegangtoeslag en Foqus planet-toeslag[8]	0,91	0,91	
Bijzondere melkstromen[9]	0,33	0,34	
Melkprijs	57,35	39,23	46,2
Rente op ledenobligaties	0,31	0,44	
Toevoeging aan algemene reserve	1,03	0,21	
Prestatieprijs	58,69	39,88	47,2
Leden-melkveehouders			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	9.927	10.564	-6,0
Aantal leden-melkveehouders einde jaar	15.137	15.703	-3,6
Melkaanvoer van leden-melkveehouders (in miljoen kilo's)	9.502	9.745	-2,5
Totale vergoeding leden-melkveehouders (in miljoen euro)	5.423	3.835	41,4

People

	2022	2021	Δ%
Dairy Development (aantal lokale melkveehouders in Dairy Development-landen dat deelneemt aan een training[10])	70.101	70.385	-0,4
Percentage vrouwen in leidinggevende functies	27,9	25,6	
Ongevallenratio (in aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren)	0,38	0,39	

Hoe we waarde creëren

FrieslandCampina stuurt op langetermijnwaardecreatie. Leden-melkveehouders en medewerkers creëren waarde voor consumenten en klanten. En zorgen zo voor goede, betaalbare voeding en een duurzaam leefbare planeet.

Businessmodel

Input

- Menselijk
- Intellectueel
- Natuurlijk
- Financieel
- Producten

Nourishing
millions of people

Nourishing
a better planet

Nourishing
growth and change

Our Plan on a Can

FrieslandCampina levert:

Veilige en kwalitatief hoogwaardige voeding aan miljoenen mensen
gebalanceerd, toegankelijk en betaalbaar

... waarbij we klimaatimpact terugdringen,
vastgelegd in het Klimaatplan voor reductie van broeikasgas

... gevolgen in de keten beperken,
duurzaam van gras tot glas

... het verdienvermogen van leden-melkveehouders versterken,
opleidingen, Foqus planet, Dairy Development

... blijven investeren en innoveren,
onderzoek & ontwikkeling, duurzaamheidspilots, monitoring

... met zorg voor de natuur
biodiversiteit, duurzaam inkopen, voorkomen van ontbossing, minder verspilling en verantwoord watermanagement

... en voor onze medewerkers,
divers & inclusief, persoonlijke (talent)ontwikkeling, balans werk-privé

... door verantwoord bestuur.
gedragscode, mensenrechten, risico- & crisismanagement

Output 2022

Menselijk

- ▲ Vrouwen in managementposities
- ▲ Diversiteit & Inclusie
- ▶ Medewerkersbetrokkenheid
- ▼ Lokale melkveehouders getraind (Dairy Development)

Intellectueel

- ▲ Investering in R&D
- ▲ Nieuwe octrooien
- ▲ Wetenschappelijke publicaties
- ▲ Duurzaamheidspilots

Natuurlijk

- ▼ Broeikasgasemissie scope 1 & 2
- ▼ Broeikasgasemissie scope 3-ledenmelk
- ▼ Waterconsumptie
- ▲ Actief natuurbeheer leden-melkveehouders
- ▲ Recyclebare verpakkingen
- ▶ Traceerbaarheid naar bron

Financieel

- ▲ Melkprijs (per 100 kg melk)
- ▲ Netto-omzet
- ▲ Nettowinst

Producten

- ▲ Productsamenstelling
- ▲ Productsamenstelling Affordable Nutrition

Zo maakt FrieslandCampina impact

Nourishing...

... millions of people

1 GEEN ARMOEDE
2 GEEN HONGER
3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN
17 PARTNERSCHAP OM DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN

We dragen bij aan gezonde en betaalbare voeding voor iedereen: van jonge kinderen tot senioren. Door de beschikbaarheid en betaalbaarheid van voedingsrijke levensmiddelen te vergroten willen we een positieve impact hebben op het leven van consumenten die minder toegang hebben tot essentiële voedingsmiddelen.

... a better planet

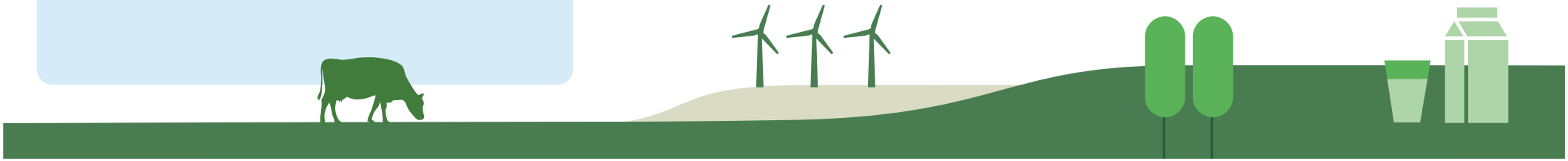
12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE
13 KLIMAATACTIE
15 LEVEN OP HET LAND
17 PARTNERSCHAP OM DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN

De groeiende wereldbevolking vraagt om steeds meer voeding van hoge kwaliteit. Ondertussen leggen huidige productiemethoden een zware druk op bodem en natuur. We geloven dat het leveren van goede voeding samen kan en moet gaan met de best mogelijke zorg voor de planeet.

... growth and change

2 GEEN HONGER
8 WAARDIG WERK EN ECONOMISCHE GROEI
12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE
17 PARTNERSCHAP OM DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN

We betalen een toonaangevende melkprijs en dragen zo bij aan de inkomsten van leden-melkveehouders en de continuïteit van hun melkveebedrijven. Met onze Dairy Development-activiteiten ondersteunen we jaarlijks wereldwijd tienduizenden lokale boeren en bouwen we samen aan duurzame zuivelketens, zodat zij hun levensstandaard kunnen verbeteren.



In dialoog met stakeholders

Als coöperatie weet FrieslandCampina dat succes begint met samenwerking. We onderhouden actief contact met vele partijen, binnen en buiten de zuivelketen (zie bijlage Stakeholderdialoog). Door te luisteren, te informeren en elkaar te ontmoeten. Zo brengen we verwachtingen van belanghebbenden over het handelen van FrieslandCampina in kaart en blijven we op de hoogte van relevante, actuele ontwikkelingen.

Waar mogelijk betrekken we onze stakeholders bij het ontwikkelen van beleid, over onder meer duurzaamheid, biodiversiteit en gezonde voeding, en consulteren we hen bij het vaststellen van de onderwerpen waarover wij jaarlijks verslag doen (zie materiële thema's). Deze stakeholders worden geïdentificeerd op basis van hun invloed op FrieslandCampina en andersom de mate waarin FrieslandCampina's handelen invloed heeft op hen.

De belangrijkste stakeholders

- Leden-melkveehouders en coöperatie
- Medewerkers
- Afnemers (consumenten en klanten)
- Leveranciers
- Financiers
- Overheden en lokale autoriteiten
- Non-gouvernementele organisaties (ngo's) en belangenorganisaties
- Voedings- en gezondheidsexperts

De specifieke organisaties en de besproken onderwerpen en acties die uit de contacten voortvloeien, zijn opgenomen in de stakeholderdialoog-tabel (zie pagina 232).

Top 5 materiële thema's

- Broeikasgasemissie op de boerderij
- Natuur en biodiversiteit
- Gezonde producten met nutritionele waarde
- Duurzame innovatie
- Diergezondheid en dierenwelzijn

Materiële thema's

Om richting te geven aan onze strategie en focusgebieden onderzoekt FrieslandCampina elke twee jaar welke onderwerpen relevant zijn om op te acteren. Dit zijn de zogenoemde 'materiële onderwerpen'. In 2022 is de materialiteitsanalyse (2021) geactualiseerd, waarbij externe ontwikkelingen, zoals toenemende aandacht voor emissies en biodiversiteit, zijn meegewogen. Daaruit bleek dat de relevante en significante thema's niet gewijzigd zijn ten opzichte van 2021. Zo is broeikasgasemissies op de boerderij nog steeds het belangrijkste thema, gevolgd door natuur en biodiversiteit, gezonde producten met nutritionele waarde, duurzame innovatie en diergezondheid en dierenwelzijn (zie de volledige prioritering vanaf pagina 262). Deze materiële onderwerpen vormen de basis van de geïntegreerde strategie van FrieslandCampina en van de onderwerpen die in dit jaarverslag besproken worden. In 2023 voeren we een uitgebreide materialiteitsanalyse uit conform CSRD en GRI-standaarden.

Van gras ...

... tot glas

Our Plan on a Can

Bij FrieslandCampina voorzien we miljoenen mensen over de hele wereld van zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen uit melk. Ons strategisch kader Our Plan on a Can laat zien waar FrieslandCampina voor staat, wat we doen en hoe we daar met elkaar aan werken.

Op basis van dit gemeenschappelijk uitgangspunt ontwikkelen de business groups en werkmaatschappijen hun eigen actieplannen en hierop volgend onze medewerkers hun persoonlijke doelstellingen. Zo passen alle elementen in elkaar: **Our Plan on a Can.**

Our Purpose, Our Plan

- Vooroplopen met gezonde voeding
- Zijn waar de klant is, altijd en overal
- Nourishing a better planet
- Meer halen uit basiszuivel

WIN-WIN

- Purpose gedreven
- Commercieel ingesteld
- Eigenaarsmentaliteit

FrieslandCampina: a nourishing company

FrieslandCampina is een toonaangevend, toekomstbestendig voedingsmiddelenbedrijf met zuivel als sterke kern, dat de wereld voedt en zorgt voor goede inkomsten voor zijn boeren.

nourishing by nature

- Betere voeding voor de wereld
- Goede inkomsten voor onze boeren
- Nu en in de toekomst

Compass, Veiligheid, Kwaliteit & Cybersecurity

We nourish millions of people

We voeden mensen op vele plekken in de hele wereld met voedzame en betaalbare zuivelproducten.

We nourish millions of people

FrieslandCampina draagt bij aan gezonde en betaalbare voeding voor iedereen: van jonge kinderen tot senioren. Door de beschikbaarheid en betaalbaarheid van voedingsrijke levensmiddelen te verbeteren, willen we een positieve impact hebben op het leven van consumenten die minder toegang hebben tot essentiële voedings-middelen.

“Het voelt goed om voor een bedrijf te werken dat net dat beetje extra doet om mensen over de hele wereld goede en betaalbare voeding te bieden”

Petra Dekker,
Corporate Manager Nutrition & Health

Kerncijfers 2022

72%
Product-samenstelling
2021: 71%

74/26%
Balans productaanbod
2021: 73/27

6%
Productsamenstelling Affordable Nutrition
2021: 5%

11%
Aandeel Affordable Nutrition
2021: 12%

Betere voeding

Productsamenstelling
72 procent van de consumentenproducten (van het totale verkochte volume) voldeed aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards (GNS) Next Level (doel 2025: 74 procent). Dit zijn voedingscriteria voor het behouden van de natuurlijke voedingsstoffen in melk en het verminderen van calorieën, vet, suiker en zout in al onze producten. De criteria voor transvet, verzadigd vet, toegevoegde suiker en zout zijn afgeleid van Choices International, die door onafhankelijke wetenschappers zijn opgesteld.

Balans productaanbod
74 procent (2021: 73) van het productaanbod bestaat uit 'basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik' en 26 procent (2021: 27) uit 'verwenproducten voor af en toe' (op basis van verkoopvolume). Doel is een verhouding van minimaal 70 procent basisvoeding tegenover maximaal 30 procent verwenproducten.

Betaalbaar en beschikbaar
11 procent van de consumentenproducten (van het totale verkochte volume) was betaalbaar voor bevolkingsgroepen met lage inkomens (doel 2025: 15%). FrieslandCampina zorgt ervoor dat door de juiste kwaliteit en hoeveelheid aan eiwitten, mineralen en vitaminen, deze producten de voedingsstoffen bevatten die nodig zijn om ondervoeding tegen te gaan. Doel is dat in 2025 de helft van het volume van betaalbare voedingsproducten die in lage-inkomenslanden worden verkocht, voldoet aan de *affordable nutrition standards*. In 2022 was dit 6 procent. We bieden betaalbare voedingsproducten aan in landen met lage inkomens, zoals Indonesië, Vietnam, de Filipijnen, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust.

Waardering voor verantwoorde voeding

ACCESS TO NUTRITION INDEX

Dankzij voedingskundige initiatieven in verschillende landen is FrieslandCampina een van de best presterende bedrijven wereldwijd op het gebied van het leveren van verantwoorde voeding. In 2021 eindigde FrieslandCampina op de derde plaats in de wereldwijde Access To Nutrition Index (ATNI). Deze index wordt iedere twee jaar opgesteld door de onafhankelijke, non-profit organisatie Access to Nutrition Foundation.

ONZE STERKE MERKEN

Olper's

- Pakistan
- Melk voor een voedzaam begin van de dag

"Een voedzame start voor een goede dag

In Pakistan wordt veel melk gedronken, voornamelijk bij het ontbijt. Sinds 2006 voorziet Olper's gezinnen in Pakistan van hoogwaardige producten zoals volle melk, magere melk, volle melkpoeder, en room.

In 2022 is Olper's kaas gelanceerd, in drie varianten: cheddar plakken, cheddar blokken en mozzarella blokken. Nu kunnen Pakistaanse gezinnen op nog meer manieren genieten van de kwaliteit en smaak van Olper's in de ochtend.

Grootschalig voedings- en gezondheidsonderzoek in Zuidoost-Azië

In 2022 voltooide FrieslandCampina een grootschalig voedingskundig onderzoek in Zuidoost-Azië: de South East Asian Nutrition Surveys II (SEANUTS II). Van bijna 14.000 kinderen uit Thailand, Maleisië, Indonesië en Vietnam, in de leeftijd van zes maanden tot en met twaalf jaar, werden data verzameld over voeding, gezondheid en leefstijl. Goede voeding speelt een cruciale rol bij de ondersteuning van de groei en ontwikkeling van kinderen. Dankzij dit onderzoek krijgt FrieslandCampina inzicht in de (lokale) behoefte aan voedingsstoffen. We werken hierin samen met vooraanstaande universiteiten en kennisinstellingen uit de regio. De resultaten werden in juni 2022 bekendgemaakt (zie onder).

Lees meer over 'Betere voeding':

Verantwoorde marketing
Voorlichting over voeding en beweging
Onze Global Nutritional Standards
Seanuts

Groeiachterstand[1]

Onder kinderen jonger dan 5 jaar

Groeiachterstand is het eerste zichtbare teken van ondervoeding en komt vooral voor bij jonge kinderen. Kinderen met een groeiachterstand lopen het risico op een verminderde ontwikkeling, achterblijvende schoolprestaties en een verminderd intellectueel vermogen.

1/3,5 Indonesië | 1/7 Maleisië | 1/10 Vietnam | 1/16 Thailand

Overwicht en obesitas[1]

Onder kinderen tussen 7-12 jaar

Obesitas bij kinderen wordt in verband gebracht met een grotere kans op obesitas als volwassene. Overgewicht of obesitas is een risicofactor voor het ontwikkelen van niet-overdraagbare ziekten, zoals hart- en vaatziekten en diabetes.

Percentage kinderen van 7-12 jaar met overgewicht of obesitas in Maleisië, Thailand en Vietnam.

Percentage kinderen van 7-12 jaar met overgewicht of obesitas in Indonesië.

Calcium en vitamine D[1,2]

Onder kinderen tussen 0,5-12 jaar

Het merendeel van de kinderen in de vier landen voldeed niet aan de gemiddelde behoefte aan calcium en vitamine D. Calcium en vitamine D zijn belangrijk voor de groei en ontwikkeling van de botten. Bovendien is vitamine D een belangrijke voedingsstof voor de ondersteuning van de werking van het immuunsysteem.

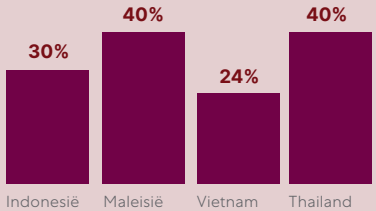
Percentage kinderen van 0,5-12 jaar dat niet voldoet aan de gemiddelde behoefte aan calcium.

Percentage kinderen van 0,5-12 jaar dat niet voldoet aan de gemiddelde behoefte aan vitamine D.

Bloedarmoede[1]

Onder kinderen jonger dan 4 jaar

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat >24% van de kinderen jonger dan 4 jaar bloedarmoede heeft. Bloedarmoede is een aandoening waarbij het bloed verminderd in staat is om zuurstof in het lichaam te vervoeren. Bloedarmoede kan de cognitieve ontwikkeling, lichamelijke groei en immuniteit beïnvloeden.



1 Resultaten zijn representatief voor Peninsular Malaysia (het Maleisische schiereiland) en Indonesië voor Java en Sumatra. 2 Resultaten zijn gebaseerd op een 24-uurs navraagmethode.

Innovatie

Dankzij innovatie kunnen we de voedingswaarde van melk optimaal benutten, continu inspelen op de behoeften van klanten en consumenten, en onze processen blijven verduurzamen en verbeteren.

Om te kunnen blijven innoveren, investeerde FrieslandCampina in 2022 circa 93 miljoen euro in research & development. In 2022 werden 23 internationale octrooiaanvragen op naam van FrieslandCampina ingediend en publiceerde FrieslandCampina 142 wetenschappelijke publicaties.

Enkele belangrijke productinnovaties:

Vana-Sana™ DHA & ARA

Ingrediënt voor kindervoeding met hoogwaardige vetzuuringrediënten

Friso Natura

Nieuwe lijn kindervoeding in het superpremiumsegment

Friso geit

Eerste kindervoeding onder het merk Friso op basis van geitenmilk

Debic vegan top

Een perfect op te kloppen plantaardig alternatief voor room

Debic roomkaas

Hoogwaardige roomkaas voor professionals in de foodservice-markt

Biotis® GOS-OP High Purity

Prebioticum met een hoog galacto-oligosaccharidegehalte

Friesche Vlag Barista Haver

Plantaardige haverdrink

Valess

Crispy Chicken Style Burger vleesvervanger

Olper's kaas

Eerste kaas onder het merk Olper's geintroduceerd in Pakistan

Chocomel plantaardig

Plantaardige Chocomel op basis van cashewnoot en erwt

We nourish a better planet

Samen met onze leden-melkveehouders zorgen we goed voor de natuur en voor het milieu in de waardeketen van gras tot glas.

We nourish a better planet

De groeiende wereldbevolking vraagt om steeds meer voeding van hoge kwaliteit. FrieslandCampina verstrekt essentiële voedingsstoffen aan miljoenen mensen. Ondertussen leggen huidige productiemethoden druk op bodem en natuur. Het leveren van goede voeding moet in balans zijn met de best mogelijke zorg voor de planeet. Dit vereist voortdurende aandacht voor afwegingen tussen duurzaamheidsdoelstellingen op lange termijn en inkomsten op korte termijn.

Kerncijfers 2022

649 ▼-6,1%

Broeikasgasemissie productie en transport
(scope 1 en 2)
in kton CO_2-equivalent
2021: 691

10.823 ▼-2,5%

Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven
(scope 3-ledenmelk)
in kton CO_2-equivalent
2021: 11.099

91%

Recyclebare verpakkingen
2021: 90%

94%

Verantwoorde inkoop traceerbare grondstoffen
2021: 94%

Reductiedoelen gevalideerd volgens SBTi

Het Science Based Targets initiative (SBTi) stelt wetenschappelijk vast of bedrijven met hun maatregelen voldoen aan emissiereductiedoelstellingen, zoals deze volgens de klimaatwetenschappen zouden moeten gelden. In juni 2022 zijn de doelen van FrieslandCampina door SBTi gevalideerd.
Het rapport stelt:

Het Target Validation Team van de SBTi heeft de scope 1 en 2 doelstelling van uw bedrijf geclassificeerd en heeft vastgesteld dat deze in lijn is met een 1,5°C traject. Koninklijke FrieslandCampina verplicht zich om de absolute uitstoot van scope 1 en 2 broeikasgassen tegen 2030 met 63 procent te verminderen ten opzichte van het basisjaar 2015*. Koninklijke FrieslandCampina zegt ook toe om de absolute uitstoot van scope 3 broeikasgas met 37,5 procent te verminderen binnen dezelfde termijn*.

* De doelgrens omvat landgerelateerde emissies en verwijderingen van grondstoffen voor bio-energie.

“FrieslandCampina is toekomstgericht en dat zie je terug in de manier waarop plannen en prioriteiten worden gesteld. We streven ernaar het leefklimaat van de toekomstige generaties te verbeteren”

Sanne Griffioen,
Director Farm Sustainability

Klimaatplan FrieslandCampina

‘Op weg naar klimaatneutrale zuivel’

In het Klimaatakkoord van Parijs is afgesproken wereldwijd maatregelen te nemen om de opwarming van de aarde te beperken tot onder de 2 graden Celsius en bij voorkeur tot 1,5 graden Celsius. FrieslandCampina committeert zich aan dit doel en heeft voor 2030 een door SBTi gevalideerd reductiepad ontwikkeld.

Dit reductiepad is vastgelegd in ons klimaatplan ‘Op weg naar klimaatneutrale zuivel’ dat in 2022 werd gepubliceerd: een uitwerking van de klimaat-doelstellingen van ons duurzaamheidsprogramma *Nourishing a better planet*. Hiermee ligt er een duidelijke routekaart voor een significante reductie van de uitstoot van broeikasgassen in de gehele keten in 2030 en het realiseren van netto-klimaatneutrale zuivel in 2050.

Lees hier het klimaatplan

Onze klimaatdoelen

Broeikasgasuitstoot 2015-2030

Scope 1 en 2[1]	Scope 3 ledenmelk[2,4]	Scope 3 overig[3,4]
-63%	-33%	-43%

Hoe willen we onze klimaatambitie bereiken?

Netto-klimaatneutrale productie houdt voor FrieslandCampina in dat we:

- fossiele CO_2-uitstoot tot nul reduceren in alle scopes, door minder energieverbruik en het omschakelen naar hernieuwbare bronnen;
- overige niet-fossiele emissie maximaal reduceren, zoals methaan-uitstoot van koeien, en wat we niet kunnen reduceren, compenseren, onder meer door koolstofvastlegging in bodem en biomassa.

Het reduceren en waar nodig compenseren binnen de eigen keten heeft voor ons prioriteit. Onderdeel van deze aanpak is een verhoging van de vergoeding voor leden-melkveehouders die hun broeikasgasvoetafdruk verlagen.

1 Broeikasgasemissies bij onze melkverwerking wereldwijd en ons melktransport in Nederland, België en Duitsland.
2 Broeikasgasemissies bij de productie van melk op de leden-melkveebedrijven.
3 Broeikasgasemissies in aangekochte melkproducten en basiszuivel, verpakkingen, geselecteerde grondstoffen en externe productie.
4 Reductiedoelen momenteel gesteld op >70% van scope 3-emissies.

Minder broeikasgasemissie

In 2022 zijn de broeikasgasemissies bij productie en transport (scope 1 en 2) ten opzichte van 2021 6,1 procent gedaald naar 649 kton CO_2-equivalent (2021: 691 kton). De lagere uitstoot van broeikasgassen is een gevolg van onder meer investeringen in nieuwe CO_2-reducerende processen, zoals een nieuwe omgekeerde osmose-installatie in Lutjewinkel, de sluiting van poederdrogers in Dronrijp (2021) en Leeuwarden (2022) en de verkoop van poederinstallaties in Aalter (2021).

Ook een daling van het productievolume en van de productie van CO_2-intensieve producten, zoals bijvoorbeeld melkpoeder, droeg bij aan de reductie van broeikasgasemissies. Verdere verlaging van de uitstoot werd geremd door de beperkte beschikbaarheid van biobrandstoffen voor productie als gevolg van de energiecrisis.

De lagere emissies in 2022 voor scope 3-ledenmelk zijn voornamelijk het gevolg van een lager melkvolume en vermindering van veranderingen in landgebruik voor het verbouwen van eiwitrijk veevoer (bijvoorbeeld soja). Daarnaast lopen er pilots op een aantal leden-melkveebedrijven op het gebied van voeradditieven die moeten bijdragen aan de reductie van emissies (zie kader). Na certificering zal de gerealiseerde reductie van deze pilots worden meegenomen in de gerapporteerde kpi. Voor emissiereductie op de - door SBTi gevalideerde - scope 3-doelstellingen, anders dan de gerapporteerde scope 3-emissies van ledenmelk, bereiden wij ons voor op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid in de eerste helft van het jaar 2023 over 2022.

Innovatief veevoeradditief

In maart 2022 startte FrieslandCampina in samenwerking met DSM en Agrifirm een praktijkpilot om op het boerenerf praktijkervaring op te doen met het veevoeradditief Bovaer dat de methaanuitstoot van koeien significant verlaagt. Aan het project nemen 158 leden-melkveebedrijven deel. Ongeveer 20.000 koeien worden met dit voeradditief gevoerd. De uitdaging blijft dat de voeradditieven in de bedrijfsvoering van de melkveebedrijven moeten passen en in de markt worden gevaloriseerd. Na certificering zal de gerealiseerde reductie van deze pilot (7,6 Kton CO_2-equivalent) worden meegenomen in de gerapporteerde kpi.

Beter monitoren

Met ingang van 2022 maakt FrieslandCampina voor de rapportage van de broeikasgasemissies bij de productie van melk op leden-melkveebedrijven in het jaarverslag gebruik van de berekende uitstoot op basis van de Centrale Database KringloopWijzer, met het door Wageningen University & Research ontwikkelde en beheerde rekenmodel KringloopWijzer. In plaats van op een analyse van de uitstoot van een representatieve groep leden-melkveebedrijven, baseren we vanaf 2022 de monitoring op in beginsel *alle* Nederlandse leden-melkveebedrijven. Hiermee zijn we in staat de impact van genomen maatregelen op de melkveehouderij beter te volgen. Deze aanpassing leidt ertoe dat de uitstoot voor 2021 9 procent lager uitkomt dan in 2021 gepubliceerd. Belangrijkste verschil is dat in deze Centrale Database KringloopWijzer nu de daadwerkelijke berekende footprint van aangekocht veevoer wordt meegenomen, per melkveebedrijf. En dat deze footprint van aangekocht veevoer scherp verlaagd is doordat veevoerbedrijven de stap maken naar ingrediënten waarvoor niet of langer geleden ontbost is. Voor meer informatie over de methode, met inbegrip van de statistische tests ter controle van aannemelijkheid, en een uitwerking van de verschillen in resultaten zie ‘Methodology and Results Report’.

Impuls voor mono-mestvergisting

Door een combinatie van stijgende energieprijzen en leden-melkveehouders die hun bijdrage willen leveren aan het verlagen van de milieudruk, steeg in 2022 de interesse voor mestvergisting. Een mono-mestvergister levert groene energie en reduceert de methaanuitstoot uit mest met circa 80 procent. In combinatie met meststrippen wordt ook de stikstofuitstoot in de totale bedrijfsvoering (stal, mestopslag en aanwending van meststoffen) ongeveer gehalveerd. FrieslandCampina stimuleert leden-melkveehouders mono-mestvergisting toe te passen door hen te informeren over de mogelijkheden en een goede prijs te betalen voor energie en broeikasgasreductie.
In 2022 bezochten circa 500 melkveehouders een open dag over mono-mestvergisters. Leden-melkveehouders die concrete plannen hadden voor mono-mestvergisting ontvingen 1.000 euro steun voor een haalbaarheidsstudie. Hiermee konden 68 bedrijven een vergunning en subsidie aanvragen. Eind 2022 draaide op 41 leden-melkveebedrijven een mono-mestvergister waarmee ruim 10 miljoen m³ biogas werd geproduceerd (2021: 8 miljoen m³).

Lager energieverbruik

Het relatieve energieverbruik van de productielocaties per ton product bedroeg in 2022 2,72 GJ/ton. Hiermee daalde het relatieve energieverbruik ten opzichte van 2021 (2,79 GJ/ton). Deze daling is te verklaren door energiebesparende maatregelen en een verandering in de volumemix. Het totale energieverbruik kwam in 2022 uit op 14.098 GJ (2021: 15.118 GJ/ton). De sluiting/verkoop van meerdere productielocaties/-afdelingen (Thailand, Leeuwarden, Xiushui en Aalter) droegen bij aan een structureel lager energieverbruik. 89 procent van de aangekochte elektriciteit van onze productielocaties in Nederland werd gedekt met stroom opgewekt door eigen leden, wereldwijd komt dat overeen met 53 procent. In 2022 is wederom een stap voorwaarts gezet met het verwaarden van groene energie uit eigen keten. Zo kocht de onderneming voor bijna 486.000 MWh (2021: 475.000) aan groenestroomcertificaten van 1.194 leden-melkveebedrijven (2021: 1.022).

Zo’n 3.708 leden-melkveehouders wekten groene stroom op (2021: 3.400). De cijfers over de actuele stroomopwekking van leden-melkveehouders vindt u op frieslandcampinaopwek.nl.
In 2023 kijken leden-melkveehouders ook naar andere initiatieven rondom hernieuwbare energie, zoals energieopslag, slim elektriciteitsverbruik en -besparing en het gebruik van waterstof.

Lees meer over energieverbruik en broeikasgasuitstoot

ONZE STERKE MERKEN

Campina

- Een van de grootste zuivelmerken in de Benelux
- Breed assortiment zuivelproducten

Zuivelicoon in Nederland

In de loop der jaren is Campina uitgegroeid tot een van de grootste zuivelmerken in de Benelux. Het merk is een zuivelicoon in Nederland en trotse partner van NOC*NSF. De melk, zuiveldranken, yoghurt en kwark van Campina dragen bij aan een sterke start van de dag. Veel van de producten dragen het On the way to PlanetProof-keurmerk. Deze producten zijn geproduceerd met extra aandacht voor koe, natuur en klimaat.

Minder waterverbruik

FrieslandCampina streeft ernaar het waterverbruik in productielocaties jaarlijks te verminderen. Daarnaast is het lozen van gezuiverd restwater op productielocaties continu een punt van aandacht en onderdeel van de monitoring binnen FrieslandCampina. De komende jaren worden de overheidsnormen voor het lozen van bijvoorbeeld stikstof, fosfaten en sulfaten aangescherpt. FrieslandCampina neemt maatregelen om ook in de toekomst aan de wettelijke eisen te voldoen. Om de risico's rond het watergebruik in de keten in kaart te brengen is er in 2022 een water-hotspotanalyse uitgevoerd op basis waarvan we de (keten)strategie voor water zullen bepalen. De omgeving-gerelateerde waterrisico's, waarin onze locaties zijn gesitueerd, zijn met de water-hotspotanalyse geanalyseerd. Op basis hiervan zullen de komende jaren per locatie mitigerende acties worden opgesteld en uitgerold.

Lees meer over waterverbruik en afvalwater

4,72

(m^3/ton eindproduct)

Resultaat 2022

2021: 4,85

Δ% -2,7

> Om de risico's rond het watergebruik in de keten in kaart te brengen is er in 2022 een water-hotspotanalyse uitgevoerd

Meer biodiversiteit

FrieslandCampina helpt leden-melkveehouders met het bevorderen van de biodiversiteit op en rond hun melkveebedrijf. In samenwerking met het Wereld Natuur Fonds (Nederland) en de Rabobank ontwikkelden we enkele jaren geleden een Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij die op basis van heldere indicatoren de impact van melkveebedrijven op de biodiversiteit zichtbaar maakt.

In 2022 werkte FrieslandCampina samen met de Duurzame Zuivelketen en externe experts aan de ontwikkeling van één integrale score voor biodiversiteitsimpact. De integrale score helpt ons in 2023 doelen te definiëren en de route naar een netto-positief effect in 2050 uit te stippelen.

Voor het vertalen van de integrale score naar doelen en de route naar een netto-positief effect, onderzoeken we in 2023 of de integrale score voldoet aan onze kwaliteitsstandaarden en wat er nodig is om de score te optimaliseren. Tevens werken we met BoerenNatuur aan een systeem om het natuur- en landschapsbeheer op melkveebedrijven beter te borgen. In 2022 heeft 83,7 procent van de leden-melkveebedrijven actief natuur- en landschapsbeheer bij FrieslandCampina geregistreerd (2021: 81,1). 1.995 leden-melkveehouders werden beloond voor hun inspanningen op biodiversiteit (2021: 1.018).

Bestrijden van ontbossing

Naast het bevorderen van biodiversiteit op en rond leden-melkveebedrijven stimuleren we ook natuurbehoud en -ontwikkeling in de productieketen. Daaronder valt de strijd tegen ontbossing. In juli 2022 namen we een *zero-deforestation* en *-conversion* beleid aan. Eind 2021 nam FrieslandCampina met Agrifirm het initiatief voor een pilotproject dat meer garanties biedt dat de soja (gebruikt in veevoer) uit ontbossingsvrije gebieden komt. Er werd een raamwerk opgesteld voor een onafhankelijk gecontroleerde en fysiek gesloten ontbossingsvrije sojaketen dat ook door andere partijen te gebruiken is. In 2022 werden de eerste ontbossingsvrije sojascheepsladingen geleverd en werd het inkoopprotocol gepubliceerd. Sinds de start in de zomer van 2022 is ruim 20.000 ton gegarandeerd ontbossingsvrije soja geleverd aan FrieslandCampina-leden.

Van weide naar kruidenrijk grasland

In 2022 startten 43 Nederlandse leden-melkveehouders met supermarktketen Aldi het project Kruidenrijk Grasland. Daarbij werd zo'n tachtig hectare weideland ingezaaid met een mix van diverse soorten grassen en kruiden (tachtig hectare komt overeen met de totale oppervlakte van alle Aldi-filialen en distributiecentra in Nederland). Melkveehouders ontvangen vijf jaar lang een vergoeding van Aldi om het kruidenrijke grasland te onderhouden. De vergoeding komt overeen met anderhalf keer de gemaakte kosten.

Stikstof

FrieslandCampina realiseert zich dat Nederland tegen zijn ecologische grenzen aanloopt. En dat alle sectoren, dus ook de landbouw, moeten bijdragen aan het oplossen van dit probleem. Het is van belang snel tot een eerlijke verdeling te komen tussen sectoren en tot een integrale aanpak voor de landbouw met toekomstperspectief en een verdienmodel voor de boeren.

Innovatie moet een belangrijk onderdeel van de oplossing zijn, naast investeringen in een duurzame toekomst en voldoende grond en ontwikkelruimte voor boerenbedrijven. Daarnaast zal onderzocht moeten worden in hoeverre regenerative landbouw kan worden toegepast op melkveebedrijven door inzicht te verkrijgen in welke regenerative praktijken bijdragen aan broeikasgasreductie en biodiversiteitsverbetering en in welke mate, en wat de invloed is op het commerciële model van melkveebedrijven. Er moeten eerlijke marges komen in de hele keten waarmee verduurzaming betaalbaar wordt. Dit vereist commitments van de gehele waardeketen. Wij zijn ervan overtuigd dat er in Nederland toekomst is voor melkveehouderij en geloven in de cruciale rol die boeren hebben in onze voedselvoorziening.

Bij innovaties gaat het onder meer om het aanpassen van stalvloeren en veranderingen in de samenstelling van het diervoer. Als deelnemer aan de Coalitie Toekomstbestendige Melkveehouderij spant FrieslandCampina zich in NZO-verband in voor deze veranderingen. De coalitie heeft in 2021 een plan gepresenteerd om in 2030 28 procent minder stikstof uit te stoten. Hiervoor is een bedrag van 1,3 miljard euro voor de sector gevraagd om de niet-productieve investeringen te kunnen dragen.

In 2022

- FrieslandCampina startte een pilot met Lely en Rabobank voor de installatie van negentig Lely Sphere stalsystemen bij leden-melkveehouders. Doel is hiermee de stikstofemissies uit de stallen van deze melkveehouders tot 70 procent te reduceren.
- We namen deel aan de gesprekken met bemiddelaar Johan Remkes waarin we het marktperspectief voor een duurzame ontwikkeling in de zuivelsector hebben toegelicht.
- FrieslandCampina zette zich in sectorverband voortdurend in voor het plan van de Coalitie Toekomstbestendige Melkveehouderij.

Dit alles in nauwe afstemming met de Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en diverse sectorvertegenwoordigers.

Emissieregistratie stikstof per NEC-sector in Kton

Stof per NEC-sector	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2021*	EU-Plafond 2020-2029
Ammoniak (NH_3)									
Industrie, Energie en Raffinaderijen	4,6	4,4	3,1	3,0	2,3	2,0	2,3	2,4	
Verkeer	1,0	2,4	4,3	5,3	4,9	4,1	3,9	4,0	
Consumenten	3,8	3,9	4,0	4,0	4,1	4,1	4,2	6,6	
HDO en Bouw	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	3,0	
Landbouw	334,6	206,3	160,7	139,9	121,5	118,2	113,4	105,2	
Totaal	**344,5**	**217,7**	**172,6**	**152,7**	**133,4**	**128,9**	**124,4**	**121,1**	**132,9**
Stikstofoxiden (NO_x)									
Industrie, Energie en Raffinaderijen	188,4	142,7	101,6	92,3	65,9	55,5	42,0	42,6	
Verkeer	387,4	332,3	299,2	266,8	220,4	169,9	119,8	121,1	
Consumenten	21,8	23,4	19,7	16,1	14,0	8,1	6,0	6,7	
HDO en Bouw	12,2	12,1	11,8	7,6	7,3	4,6	3,4	3,6	
Landbouw	8,7	10,3	9,5	11,4	14,2	10,8	5,4	5,9	
Totaal	**618,5**	**520,8**	**441,8**	**394,2**	**321,7**	**249,0**	**176,7**	**179,8**	**216,9**

* In september 2022 zijn de voorlopige cijfers voor 2021 toegevoegd.
Bron: Rijksoverheid, www.emissieregistratie.nl/data/overzichtstabellen-lucht/national-emission-ceilings-nec

Stikstofmaatregelen en het toekomstperspectief voor leden-melkveehouders

FrieslandCampina gelooft dat innovatie een belangrijke bijdrage kan leveren aan het oplossen van het stikstofprobleem. Technische maatregelen gecombineerd met managementmaatregelen zorgen voor een substantieel lagere milieubelasting op het boerenerf. Dat past in de visie van FrieslandCampina: een stevige, toekomstbestendige zuivelsector die opereert binnen de Nederlandse milieugrenzen. FrieslandCampina bekijkt dit ook vanuit een mondiaal perspectief. De milieubelasting van de Nederlandse melkveehouderij is relatief gezien vele malen lager dan in veel andere landen en uit onderzoek blijkt dat de Nederlandse melkveehouderij de afgelopen jaren een forse bijdrage heeft geleverd aan de reductie van broeikasgassen op het boerenerf. Wanneer de melkveehouderij in Nederland wordt gesaneerd heeft dit tot gevolg dat, bij een gelijke melkproductie, de mondiale emissies zullen toenemen. Dit neemt echter niet weg dat er in Nederland een forse emissiereductie gerealiseerd kan en moet worden.

Technische innovaties vereisen forse investeringen op het boerenerf, die zich niet altijd in de markt laten terugverdienen. Ook kan de uitkomst van innovaties wisselend zijn. In de ene bedrijfssituatie kan een bepaalde innovatie meer opleveren dan in de andere. Daarnaast zijn sommige innovaties enkel voor stikstof doelmatig en zijn er meer milieu-uitdagingen waarvoor investeringen worden gevraagd van de boer. Dit alles stelt FrieslandCampina voor een tweetal dillema's.

Ten eerste de vraag wie welk deel van de benodigde investeringen moet dragen. Er ligt een verantwoordelijkheid bij de producent, maar stikstof is ook een maatschappelijke opgave waarvoor publieke middelen aangewend zouden kunnen worden. Daarbij moet de vraag gesteld worden of van de boer verlangd kan worden om zulke grote investeringen te doen wanneer we weten dat er geen extra inkomsten tegenover zullen staan vanuit de markt of maatschappij. Kan de boer deze extra lasten wel dragen? En is de boer hiervoor verantwoordelijk? Ten tweede zien we dat er diverse uitdagingen op het boerenerf landen. Zo liggen er naast stikstof bijvoorbeeld ook uitdagingen op het gebied van CO_2-reductie. Een specifiek voorbeeld van een investering die tot forse stikstofemissiereductie leidt is de installatie van een Lely Sphere, een circulair stalsysteem dat vaste mest en urine van elkaar scheidt en stikstofemissies reduceert. Echter, dit systeem heeft nog niet tot gevolg dat er ook een CO_2-reductie wordt bereikt. Dat zal weer een andere investering vragen van de boer.

FrieslandCampina wil goede voeding blijven leveren aan de groeiende wereldbevolking die geproduceerd is met een zo laag mogelijke milieubelasting. Een belangrijke randvoorwaarde daarbij is het perspectief voor leden-melkveehouders.

Gaan natuur en klimaat samen?
Er bestaan meerdere vormen van duurzame landbouw die zich richten op het beter verbinden van landbouw, milieukwaliteit en natuur, waaronder kringlooplandbouw en natuurinclusieve landbouw en biologische landbouw. Wat deze vormen van landbouw kenmerkt is dat ze vooral focussen op één specifiek onderdeel, zoals het sluiten van kringlopen, versterken van natuurbeheer of verminderen van inputs (aangekochte producten, zoals voer, energie en kunstmest). Bovendien zijn deze veelal ook gefocust op veld- of bedrijfsniveau, regionaal niveau óf en mondiaal niveau. Regeneratieve landbouw verenigt al deze elementen en schaalniveaus. Dit vergt een integrale en meer holistische benadering die waarborgt dat verduurzaming van klimaat, ook ten goede komt aan de biodiversiteit en aan diergezondheid en dierenwelzijn. Focus op koolstofvermindering is bijvoorbeeld niet voldoende om onze integrale duurzaamheidsdoelstellingen te halen. Een toename van de koolstofvastlegging op de boerderij zonder beperking van methaanemissies zal niet voldoende zijn om de impact op klimaatverandering aan te pakken. Net zomin als een toename van het natuurbeheer op de boerderij zonder ontbossingsvrij veevoer het verlies aan biodiversiteit zal tegengaan. Daarom is het van belang dat een resultaatgerichte systematiek zoals Foqus planet Duurzame ontwikkeling, indicatoren bevat die alle niveaus van het systeem meten. Op die manier ontwikkelt FrieslandCampina een kader voor het monitoren van regeneratieve resultaten om op schaal te kunnen bijdragen aan het oplossen van mondiale uitdagingen, zoals klimaatverandering en biodiversiteitsverlies.

> **De visie van FrieslandCampina: een stevige zuivelsector die opereert binnen de Nederlandse milieugrenzen**

Meer recyclebare verpakkingen

FrieslandCampina ontwikkelt een circulair en klimaatneutraal verpakkingsportfolio. In een circulaire verpakkingsketen worden nieuwe verpakkingen gemaakt uit gerecycled en/of hernieuwbaar materiaal.

Het streven is dat in 2025 minstens 95 procent van onze verpakkingen zo is ontworpen dat het voor recycling of hergebruik geschikt is. Dat geldt ook voor de plastic verpakkingen, waarvan 55 procent geschikt is voor recycling of hergebruik. Daarnaast streven we naar lagere broeikasgas-emissies bij productie, transport en verwerking na gebruik. In de komende jaren zal de broeikasgas-emissie voor verpakkingen ook worden mee-genomen in de scope 3-rapportage. In 2022 zijn we begonnen met deze emissies in kaart te brengen, zodat de juiste maatregelen in gang kunnen worden gezet. Waarbij rekening moet worden gehouden met het vinden van de balans tussen recyclebaarheid en broeikasgasemissie. Ook stimuleerden we betere recyclingketens en verantwoord gebruik van materialen bij de productie van verpakkingen. Aangezien betere recycling niet altijd samen gaat met een lagere broeikasgasemissie en acceptatie van de consu-ment, moeten complexe keuzes worden gemaakt.

Met partners naar betere recyclingketens

In samenwerking met partners investeerden we in de verbetering van verpakkingsketens (verza-melen, scheiden en verwerken). Naar aanleiding van de oproep van PlasticPact NL om met alter-natieven voor plastic te komen, hebben we beter recyclebare plastic bakjes (PET-Tray) ontwikkeld. Daarmee wordt het gebruik van het rPET-materi-aal in nieuwe voedselverpakkingen mogelijk.

Bekijk de video

De kwaliteit van recyclingketens verschilt per land. Met lokale partners werken we samen om die kwaliteit te verhogen. In landen waar sprake is van vervuiling, omdat de recyclingketens nog niet op orde zijn, dragen we bij aan inzameling van plastic afval en helpen we bij het opzetten van nieuwe recyclingketens. Zo zette ons merk Alaska in de Filipijnen eerder een terugkoop-systeem op waarmee plastic afval ingeruild kan worden voor melkpoeder. In 2022 is daar gestart met de bouw van een nieuw recyling-bedrijf dat door ons ingezameld plastic zal recyclen naar bouwmaterialen.

Lees meer over het recyclen van (plastic) verpakkingen

91%
Recyclebare verpakkingen
2021: 90%

Verantwoord materiaal gebruik

In 2022 investeerden we in een nieuwe PET-lijn voor productielocatie Aalter. PET is tot dusver één van de weinige kunststoffen die op grote schaal gerecycled kan worden tot nieuwe voedselverpakkingen. Daarnaast introduceer-den we in 2022 duurzamere drankenkartons, bijvoorbeeld voor Dutch Lady in Vietnam. Bij deze drankenkartons gebruiken we ongebleekt karton en kunststof uit plantaardig materiaal.

Duurzaam inkopen

Melk is het hoofdbestanddeel van de meeste producten die we binnen ons zuivelbedrijf produceren. Aangezien de melk die FrieslandCampina verwerkt grotendeels afkomstig is van de leden van de coöperatie, valt deze binnen onze ketenverantwoordelijkheid.

Daarmee zijn de duurzaamheidsnormen die we vaststellen tegelijkertijd de regels waaraan we gebonden zijn. Voor het niet-melk-gerelateerde deel van onze toeleveringsketen streven we naar duurzame en traceerbare inkoop van landbouwgrondstoffen.

100%
Duurzame inkoop agrarische grondstoffen
2021: 100%

94%
Grondstof traceerbaar tot aan de bron
2021: 94%

De Kokos Alliantie

FrieslandCampina, GiZ, Barry Callebaut, Cargill, JDE Peet's, Nestlé, Procter & Gamble en Unilever werken samen op het gebied van duurzame kokos en een betere traceerbaarheid van kokosnoten uit de Filipijnen. In het kader hiervan worden circa 10.000 lokale boeren opgeleid om duurzame kokosnoten en kokosnootolie te produceren.

Lees meer

ONZE STERKE MERKEN

Frisian Flag
Indonesia

- Sinds 1922
- Melkproducten voor elke levensfase: consumptiemelk, melkpoeder, geëvaporeerde melk en gezoete gecondenseerde melk

> “Genieten van al het goede dat melk te bieden heeft

Frisian Flag is sinds 1922 verkrijgbaar in Indonesië. De zoete gecondenseerde melk is beter bekend onder de naam Susu Bendera, wat ‘melkvlag’ betekent.

Ook na 100 jaar blijft Frisian Flag innoveren in betere voeding voor Indonesische gezinnen. Daarnaast breidt het uit naar de foodservice-markt. De nieuwe productlancering van Omela Fomaing Milk Professional in 2022 is daar een mooi voorbeeld van. Het product voorziet in de behoefte aan betaalbaarheid en een betere smaak en textuur.

Alleen gecertificeerde grondstoffen
Bij het ontwikkelen van producten maken we gebruik van onder meer cacao, palmolie, riet- en bietsuiker. Deze ingekochte grondstoffen kwamen in 2022 allemaal van duurzaam beheerde bronnen, met wereldwijd erkende certificaten die voldoen aan duurzaamheidsstandaarden of waarvoor in samenwerking met leveranciers een plan voor duurzame ontwikkeling is opgesteld.

Sinds 2020 traceren we onder meer palmolie, pulp, papier en cacao tot aan de bron. In 2022 is de traceerbaarheid van soja uit de scope verwijderd vanwege de verkoop van de diervoederactiviteiten van FrieslandCampina onder Nutrifeed in juli 2021. Omdat toeleveringsketens in de agrarische sector dynamisch zijn, moeten we beter inzicht in de herkomst van deze grondstoffen krijgen om bijvoorbeeld ontbossing en dwangarbeid tegen te kunnen gaan. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking met Agrifirm op het gebied van ontbossingsvrije soja, dat door leden-melkveehouders wordt ingekocht voor veevoer.

Certificering

We volgen in veel gevallen de richtlijnen van de volgende instituten/keurmerken:

- Lees meer over Palmolie, RSPO
- Lees meer over Soja, RTRS
- Lees meer over Karton, FSC/PEFC
- Lees meer over Cacao, Rainforest Alliance

Beter zicht op inkoopketen
We moeten onze verantwoordelijkheid in de toeleveringsketen blijven nemen. Kritische vragen van een ngo over mensenrechtenschendingen door een palmolieproducent in oktober 2022 waren voor ons aanleiding nader onderzoek te doen en op basis van de uitkomsten onze leverancier te vragen niet langer bij deze producent in te kopen.

Lees meer over duurzaam inkopen:

Dutch Initiative on Sustainable Cocoa

FrieslandCampina neemt deel aan de Dutch Initiative on Sustainable Cocoa. Een publiek-private samenwerking die zich inzet voor het verbeteren van leefomstandigheden van huidige en toekomstige cacaoboeren en hun families door onder meer ontbossing te bestrijden en hen te ondersteunen in het verwerven van een leefbaar inkomen.

ONZE STERKE MERKEN

Friso

- Sinds de jaren '70
- Een wereldwijd kindervoedingsmmerk

"Premiumkwaliteit van gras tot glas

Friso is sinds de jaren '70 het vertrouwde merk kindervoeding voor veel gezinnen met jonge kinderen. Het is van hoge kwaliteit en daarom erg populair bij veel ouders in Azië. Met ruim 150 jaar aan Nederlandse zuivelexpertise heeft Friso de kennis in huis om de beste voeding te bieden voor jonge kinderen.

Zicht op gezondheid en welzijn koeien

Monitoring en borging van diergezondheid en dierenwelzijn vindt plaats met het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma voor leden-melkveehouders: Foqus planet (zie pagina 57).

Met behulp van onder meer monitoringsystemen zijn leden-melkveehouders in staat de gezondheid en het welzijn van de koeien continu te verbeteren. Met KoeKompas, onderdeel van KoeMonitor, inventariseert een gecertificeerde dierenarts de mogelijke risico's voor de gezondheid en het welzijn van koeien. Dit sluit aan op Welfare Quality®, de EU-standaard voor de gezondheid en het welzijn van dieren. Antibiotica wordt alleen als dit noodzakelijk is gebruikt. De onafhankelijke Autoriteit Diergeneesmiddelen stelt al jaren een sterke afname van het gebruik van antibiotica op onze leden-melkveebedrijven vast. Dit gebruik ligt momenteel op een laag en aanvaardbaar niveau.

Weidegang stabiel hoog

In 2022 pasten 83,8 procent (2021: 83,9) van de leden-melkveebedrijven in Nederland weidegang toe. Dit is opnieuw hoger dan de sectordoelstelling van 81 procent en nagenoeg stabiel ten opzichte van 2021. Met ingang van 2023 past FrieslandCampina de beloning aan: er wordt meer geld vrijgemaakt voor duurzaamheid op het erf, dit wordt gedeeltelijk gefinancierd door een iets lagere vergoeding voor weidegang.

83,8%

Weidegang
2021: 83,9

Lees meer over dierenwelzijn:

Duurzaamheid op de boerderij – Weidegang

Foqus planet

99%
Deelname leden-melkveehouders aan KalfOK

Koeien leven langer en kalveropfok verbetert

Koeien van onze leden-melkveehouders leefden in 2022 gemiddeld 48 dagen langer dan in 2021, namelijk 6 jaar, 2 maanden en 3 dagen. Op 81 procent van de leden-melkveebedrijven hebben de koeien in 2022 een gemiddelde levensduur die boven het gemiddelde van 2018 ligt. In 2022 nam 99 procent (2021: 99 procent) van de leden-melkveehouders deel aan KalfOK. Dit geeft ze inzicht in de kwaliteit van hun jongvee-opfok. Melkveebedrijven met een goede KalfOK-score ontvangen een toeslag.

ONZE STERKE MERKEN

Debic

- Sinds 1920
- Beschikbaar in Europa, China en diverse landen in Azië

“Gemaakt voor professionele handen

Zuivel is een van de basiscomponenten van culinaire meesterwerken en daarmee bepalend voor het succes van chefs en bakkers. Sinds 1920, is Debic uitgegroeid tot een betrouwbare partner in zuivel voor professionals in de foodservice-markt. Met room, boter, roomkaas, desserts en vullingen van Debic maken professionals in heel Europa en daarbuiten heerlijke creaties van uitstekende kwaliteit.

Als sponsor van de Pastry World Cup laat Debic zich al bijna 25 jaar inspireren door de topprestaties om de producten en het portfolio te optimaliseren en te voorzien in de behoeften van de professional.

Duurzaamheid in dialoog

FrieslandCampina beseft dat het veel maatschappelijke en duurzaamheidsdoelen alleen kan halen als het samen optrekt met partners. Daarom werken we samen met partijen in binnen- en buitenland. Dat is een belangrijk aspect van wat wij 'coöperatieve duurzaamheid' noemen.

Enkele voorbeelden van samenwerkingen:

Sustainable Agriculture Initiative

FrieslandCampina gelooft in de kracht van samenwerking op het gebied van duurzaamheid. Daarom is FrieslandCampina samen met Unilever medevoorzitter van de Sustainable Agriculture Initiative (SAI) zuivelwerkgroep. De Dairy Working Group bestaat uit een groep toonaangevende afnemers en verwerkers die samen 30 tot 40 procent van de zuivelsector vertegenwoordigen. De werkgroep lanceerde de zogenoemde Sustainable Dairy Partnership-standaard (SDP) in business-to-business relaties, waarmee onder meer inspanningen van bedrijven op het gebied van duurzaamheid uniform kunnen worden beoordeeld.

FrieslandCampina publiceerde in 2022 een update van het in 2021 gecertificeerde SDP-rapport en behaalde een van de hoogste sectorscores. Ook was FrieslandCampina nauw betrokken bij een aantal belangrijke strategische projecten van de SAI Dairy Working Group. Voorbeelden zijn het initiatief om methodes van carbon footprint-berekeningen in de zuivelsector te harmoniseren, het vinden van manieren om ontbossing en conversievrije soja in de zuivelketen te realiseren en een project rondom het sectorbreed harmoniseren van de normen voor regeneratieve landbouw. Op initiatief van FrieslandCampina bracht de Dairy Working Group een bezoek aan een boerderij met een regeneratieve werkwijze. Inzichten over de transitie van deze boer naar een natuurinclusieve/regeneratieve vorm van landbouw werden gedeeld met de rest van de sector.

Duurzame Zuivelketen

Binnen de Duurzame Zuivelketen werkt FrieslandCampina samen met andere zuivelondernemingen en melkveehouders aan verduurzaming van de Nederlandse zuivelsector. Daarvoor heeft de Duurzame Zuivelketen een aantal thema's voor 2030 geformuleerd: verdienmodellen, klimaat en energie, dierenwelzijn en diergezondheid, weidegang, biodiversiteit, grondgebonden melkveehouderij en veiligheid op het erf. De doelstellingen binnen de thema's zijn opgesteld in samenspraak met een adviesraad, waarin maatschappelijke organisaties, overheden en andere partijen die veel met de zuivelsector werken vertegenwoordigd zijn. De Duurzame Zuivelketen neemt proactief initiatieven om in te spelen op de verschillende duurzaamheidsthema's, waarbij een evenwichtige en integrale benadering in doelen en maatregelen centraal staat. Zo wordt er samen gewerkt aan een toekomstbestendige zuivelketen die hoogwaardige voeding produceert, met respect voor mens, dier en omgeving. Kortom, een sector die wordt gewaardeerd.

> "Samenwerken aan een toekomstbestendige zuivelketen

Lees meer over duurzame samenwerking:

- Duurzame Zuivelketen
- SAI Dairy Working Group
- Sustainable Dairy Partnership-standaard

We nourish growth and change

Alles wat we doen is gericht op het creëren van een beter, toekomstbestendig en succesvol FrieslandCampina.

We nourish growth and change

FrieslandCampina betaalt een toonaangevende melkprijs en draagt zo bij aan het bestaan van leden-melkveehouders en de continuïteit van hun melkveebedrijven. Met onze Dairy Development-activiteiten ondersteunen we jaarlijks wereldwijd tienduizenden lokale boeren en bouwen we samen met hen aan duurzame zuivelketens, zodat zij hun levensstandaard kunnen verbeteren.

Kerncijfers 2022

14.076 ▲22,4%

Netto-omzet
2021: 11.501
(in miljoen euro)

471 ▲32,7%

Bedrijfsresultaat
2021: 355
(in miljoen euro)

58,69 ▲47,2%

Prestatieprijs
2021: 39,88
(in euro's per 100 kg melk, excl. btw bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose)

21.715 -5,4%

Aantal medewerkers wereldwijd
2021: 22.961
(gemiddeld aantal fte's)

15.137 -3,6%

Aantal leden-melkveehouders
2021: 15.703

> "Vooruitgang en transformatie zijn de twee uitgangspunten die ervoor zorgen dat we bij FrieslandCampina klaar zijn voor de toekomst"

Martijn Truin,
Manager Corporate Finance

De zuivelmarkt in 2022

De mondiale zuivelmarkt was in 2022 behoorlijk turbulent. De melkaanvoer in de vijf belangrijkste exportregio's (Europa, Verenigde Staten, Nieuw-Zeeland, Australië en Argentinië) bleef in de eerste acht maanden achter bij de aanvoer in 2021 door onder meer het koude weer en hoge kosten voor voer en kunstmest. Terwijl de vraag naar zuivelproducten in met name Europa en de Verenigde Staten in die maanden juist sterk toenam door het beëindigen van corona-lockdowns. Het gevolg was dat de prijzen tot ongekende hoogten stegen.

Vanaf september nam de melkaanvoer weer enigszins toe en daalde de internationale vraag door een lagere koopkracht van consumenten veroorzaakt door de zeer hoge inflatie. Hierdoor ontstond er geleidelijk aan een melkoverschot met prijsdalingen tot gevolg.

Melkaanvoer stabiel

De melkproductie bleef achter bij de verwachtingen door verschillende oorzaken. Zo leidde de Russische invasie van Oekraïne in Europa tot hoge kostenstijgingen bij de melkveehouders door oplopende krachtvoer-, energie- en kunstmestprijzen. Daarnaast zorgde de voortdurende discussie over stikstof- en CO_2-reductie en milieumaatregelen voor veel onzekerheid onder melkveehouders. Samen met de droogte in Europa en de Verenigde Staten kwam hierdoor de melkproductie onder druk. Vanaf september trok de melkproductie iets aan, maar over heel 2022 is de melkaanvoer in Europa nauwelijks gestegen.

Stijgende voerkosten leidde in de Verenigde Staten tot een daling van de melkproductie in de eerste helft van 2022. Vanaf juli was er sprake van een lichte stijging die zich doorzette in de rest van het jaar. Op het zuidelijk halfrond, waaronder Nieuw-Zeeland, Australië en Argentinië, hadden melkveehouders in de tweede helft van het jaar te maken met extreem weer. Er was een teveel aan neerslag in Nieuw-Zeeland en Australië en extreme droogte in Argentinië. Samen met de hogere productiekosten leidde dit in Nieuw-Zeeland en Australië tot een daling van de melkaanvoer. In Argentinië stabiliseerde de aanvoer van melk na een sterke groei in de eerste helft van 2022.

China streeft ernaar zelfvoorzienend te worden en zet in op een uitbreiding van de melkveestapel. De lokale melkproductie steeg in 2022 met zo'n 8 procent. Het land heeft met circa 13 procent (2021: 13 procent) van de wereldhandel in zuivelproducten een bepalende rol op de zuivelmarkt.

Vraag naar zuivelproducten

De vraag naar zuivelproducten was bijzonder hoog in de eerste negen maanden van 2022 dankzij de opheffing van de corona-lockdowns in het Westen en een opleving van de economie als gevolg daarvan. In het laatste kwartaal daalde de vraag in hoog tempo door de hoge inflatie. Ook in een aantal Zuidoost-Aziatische landen nam de importvraag in het eerste half jaar sterk toe, maar deze daalde na de zomer eveneens door oplopende inflatie.

In China steeg de lokale vraag naar zuivelproducten nauwelijks door lockdowns en tegenvallende economische groei. De Chinese invoer daalde gemiddeld met 26 procent in 2022. Het gevolg van deze ontwikkelingen was dat er een fors overschot ontstond van zuivelproducten op de wereldmarkt.

Prijsontwikkeling

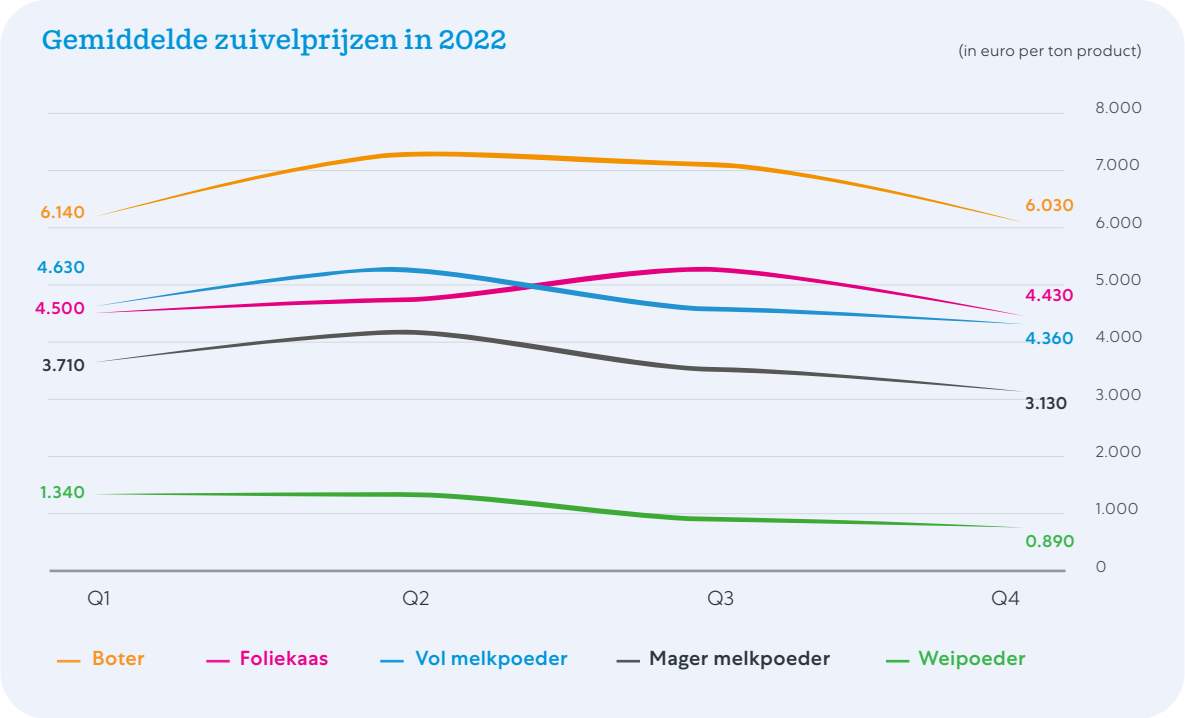
De achterblijvende melkaanvoer en de sterk stijgende vraag in de eerste helft van 2022 in Europa en op de wereldmarkt leidde tot forse stijgingen van de prijzen van vrijwel alle basiszuivelproducten. Door een afname van de vraag naar basiszuivelproducten in het derde kwartaal daalden prijzen weer snel, waardoor ze grotendeels uitkwamen onder het niveau van begin januari 2022.

Boterprijzen op en neer

Door de achterblijvende melkaanvoer in Europa en slecht ingedekte kopers steeg de boternotering per ton van 6.070 euro in januari tot 7.220 euro in september. Door de hoge boterprijs nam de vraag af. De boterprijs daalde in de loop van het jaar naar een niveau van 5.050 euro per ton in december.

Melkpoederprijzen lange tijd op hoog niveau

Door een haperende melkaanvoer in Europa en veel vraag naar magere melkpoeder stegen de prijzen van 3.450 euro per ton in januari tot 4.020 euro in juni 2022. Een achterblijvende vraag zorgde vanaf juni voor een prijsdaling tot zo'n 2.780 euro per ton in december. De wereldmarktprijzen van magere melkpoeder toonden dezelfde ontwikkeling.
De marktprijs per ton volle melkpoeder steeg eveneens begin 2022: van 4.350 euro tot 5.230 euro. Daarna bleef de prijs enkele maanden stabiel. Vanaf eind juni was ook hier sprake van een daling tot een niveau van 3.970 euro per ton eind 2022.



Andere zuivelprijzen eveneens lange periode op hoog niveau

Ongeveer de helft van de Nederlandse melk wordt gebruikt voor de productie van kaas. Door een grote vraag en afwachtende kopers, steeg ook de prijs voor foliekaas met 18 procent van 4.355 euro in januari tot 5.140 euro per ton in oktober. Daarna kwam de daling naar 3.900 euro per ton eind december.

Nederlandse natuurgerijpte Goudse kaas steeg van 4.200 euro per ton in januari tot 5.380 euro in oktober, een prijsstijging van 28 procent. Deze prijs daalde daarna slechts beperkt tot zo'n 5.260 euro per ton.

In tegenstelling tot 2021 nam de Chinese import van weipoeder in de eerste zeven maanden van 2022 flink af met zo'n 35 procent. De weipoederprijs steeg desondanks vanaf januari van 1.220 euro naar 1.465 euro per ton in april door een sterke productiegroei van wei-eiwitconcentraten in de eerste maanden van het jaar. Daarna daalde de weipoederprijs tot 820 euro per ton in december door een hogere kaasproductie en lagere vraag naar concentraten.

Ontwikkelingen per business group

FrieslandCampina Food & Beverage

In de loop van 2022 kwam door de oplopende inflatie en hoge basiszuivelnoteringen het volume consumentenzuivel van business group Food & Beverage onder druk te staan. De consumentenorganisatie slaagde er niet in de hoge kostenstijgingen volledig door te berekenen aan klanten in de thuismarkten. In Pakistan werd ondanks de grote uitdagingen door overstromingen een solide volume-, omzet- en winstgroei gerealiseerd. Het aandeel huismerken in het portfolio van Food & Beverage is verder verminderd waardoor volumes daalden, maar de winstgevendheid toenam. Professional realiseerde volumegroei en een sterk verbeterd financieel resultaat als gevolg van hogere basiszuivelnoteringen, innovatie, uitbreiding van het distributienetwerk van het merk Debic en door de gestegen verkopen van Lattiz-melkopschuimers. De netto-omzet van Food & Beverage nam toe met 21,1 procent naar 9.608 miljoen euro (2021: 7.935 miljoen euro). Voor eenmalige lasten steeg het resultaat licht, maar als gevolg van bijzondere posten door met name herstructureringen en de voorgenomen verkoop van een deel van de Duitse consumentenactiviteiten daalde het bedrijfsresultaat met 56,0 procent naar 113 miljoen euro (2021: 257 miljoen euro).

FrieslandCampina Specialised Nutrition

Business group Specialised Nutrition produceert en verkoopt verschillende soorten kindervoeding. De business group is actief in verschillende landen in Azië, Europa, Afrika en Zuid-Amerika. De netto-omzet steeg met 17,8 procent naar 1.279 miljoen euro (2021: 1.086 miljoen euro) en de groei werd met name gerealiseerd in China en Mexico door volumeontwikkeling, positieve valutaeffecten en een verbeterde mix als gevolg van een toename in de verkopen van premium kindervoedingsproducten. Door de distributie naar kleinere Chinese steden uit te breiden groeide het marktaandeel van Friso Prestige. Het bedrijfsresultaat steeg met 134,6 procent naar 190 miljoen euro (2021: 81 miljoen euro). Herstructureringen en de verkoop van de productielocatie in Xiushui (China) leidden tot eenmalige lasten. Vanaf 2023 richt de business group zich op het kindervoedingsmerk Friso in vijf belangrijke markten: China, Vietnam, Maleisië, Griekenland en Mexico.

Food & Beverage

9.608 ▲21,1%
Netto-omzet
2021: 7.935

113 ▼-56,0%
Bedrijfsresultaat
2021: 257

Specialised Nutrition

1.279 ▲17,8%
Netto-omzet
2021: 1.086

190 ▲134,6%
Bedrijfsresultaat
2021: 81

In miljoen euro

FrieslandCampina Ingredients

Business group Ingredients profiteerde van herstel in de markten voor kinder- en volwassenenvoeding. Naast een toename in de afzet van wei-eiwitisolaten, prebiotica en lactoferrine, zijn nieuwe producten gelanceerd, waaronder Biotis™ GOS-OP Purity, een hoogwaardig prebiotisch ingrediënt met een hoog galacto-oligosaccharidegehalte dat de darmgezondheid ondersteunt. Voor de kindervoedingsmarkt werd het Vana-Sana™-assortiment uitgebreid met drie nieuwe DHA- en ARA-ingrediënten (respectievelijk omega-3 vetzuur en meervoudig onverzadigd omega-6 vetzuur) omhuld met van nature in melk aanwezige lactose. De netto-omzet nam toe met 31,9 procent naar 1.647 miljoen euro (2021: 1.249 miljoen euro) en het bedrijfsresultaat steeg met 93,6 procent naar 182 miljoen euro (2021: 94 miljoen euro). Herstructureringen in het productienetwerk hebben tot eenmalige lasten geleid.

FrieslandCampina Trading

De business group Trading richt zich volledig op de optimale valorisatie van de aanbod-gedreven producten van FrieslandCampina (kaas, boter, melkpoeder, liquide stromen) in de markt en op het indekken van het prijsrisico op deze producten in de volatiele zuivelmarkt. Basiszuivelprijzen waren historisch hoog in 2022, met de piek van de prijzen in het derde kwartaal. Trading heeft de winstmarges op de basis zuivelproducten sterk kunnen verhogen door snel en adequaat op deze marktontwikkelingen te acteren: prijsverhogingen, bijsturing van melkallocatie naar de best valoriserende producten, arbitrage in de inkoop van melkpoeder, en inzet van financiële instrumenten op de EEX en internationale zuivelbeurzen. De omzet steeg met 35,9 procent naar 1.542 miljoen euro in 2022 (2021: 1.135 miljoen euro) en het bedrijfsresultaat steeg naar 109 miljoen euro (2021: -31 miljoen euro).

Ingredients

1.647 ▲31,9%
Netto-omzet
2021: 1.249

182 ▲93,6%
Bedrijfsresultaat
2021: 94

Trading

1.542 ▲35,9%
Netto-omzet
2021: 1.135

109 ▲451,6%
Bedrijfsresultaat
2021: -31

In miljoen euro

Financiële toelichting

Netto-omzet, bedrijfsresultaat en nettowinst sterk toegenomen

De sterk gestegen prijzen van grondstoffen, verpakkingen en energie werden door de business groups grotendeels gecompenseerd door prijsverhogingen. Alle business groups lieten hierdoor flinke omzetgroei zien. Wel kwamen door de hoge inflatie de volumes en de marges in consumentenzuivel onder druk te staan doordat het niet lukte de enorme kostenstijgingen volledig aan klanten door te berekenen.

Door lagere winstmarges en herstructureringskosten daalde het bedrijfsresultaat van de business group Food & Beverage in vergelijking met 2021. Het Food & Beverage-onderdeel Professional realiseerde in 2022 een sterk verbeterd bedrijfsresultaat als gevolg van de marktopleving na de coronapandemie, hogere basiszuivelnoteringen, innovatie en uitbreiding van het distributienetwerk. De overige business groups profiteerden eveneens van marktherstel na de coronapandemie. Het bedrijfsresultaat van de business group Ingredients steeg als gevolg van het herstel van de kinder- en volwassenenvoedingsmarkten. Specialised Nutrition realiseerde een goed bedrijfsresultaat met name gedreven door verbeterde verkopen in China. Trading tot slot profiteerde van de historisch hoge basiszuivelnoteringen door snel op veranderende marktontwikkelingen in te spelen.

De netto-omzet van FrieslandCampina steeg in 2022 met 22,4 procent naar 14,1 miljard euro (2021: 11,5 miljard euro), gecorrigeerd voor valuta-effecten steeg de omzet met 20,1 procent naar 13,8 miljard euro. Het bedrijfsresultaat steeg met 32,7 procent naar 471 miljoen euro (2021: 355 miljoen euro). Zonder valuta-effecten en gecorrigeerd voor herstructureringskosten en overige bedrijfslasten -en opbrengsten steeg het bedrijfsresultaat met 94,5 procent naar 712 miljoen euro (2021: 366 miljoen euro). De nettowinst steeg met 69,8 procent naar 292 miljoen euro (2021: 172 miljoen euro).

FrieslandCampina investeerde 601 miljoen euro in reclame en promoties (2021: 504 miljoen euro). De verkoop- en algemene beheerskosten stegen met 71 miljoen euro naar 922 miljoen euro (2021: 851 miljoen euro), met name door inflatie en valuta-effecten.

Overige bedrijfslasten en -opbrengsten bedroegen -260 miljoen euro (2021: -11 miljoen euro) en besloegen met name aanpassingen in het productienetwerk van 176 miljoen euro en een verplichting van 63 miljoen euro in verband met hogere kosten voor omwisseling van vreemde valuta in Nigeria.

Optimalisatie organisatie

Diverse productielocaties in Nederland, Duitsland en Thailand werden geheel of gedeeltelijk gesloten om het productienetwerk verder te optimaliseren. Er is echter ook volop geïnvesteerd in nieuwe, duurzame productievoorzieningen: in Aalter (België) zijn nieuwe verpakkingslijnen voor recyclebare PET-flessen gerealiseerd, in Maasdam (Nederland) is de dagverse zuivelproductie uitgebreid en in Veghel (Nederland) is in de productiecapaciteit voor lactoferrine geïnvesteerd. Daarnaast worden in Indonesië en Maleisië nieuwe productielocaties gebouwd die de komende jaren operationeel zullen worden. Het gemiddeld aantal medewerkers is in 2022 gedaald tot 21.715 (2021: 22.961), onder meer als gevolg van de herstructureringen.

Lage operationele kasstroom

De hoge melkprijs en inflatie hebben in 2022 geleid tot hogere voorraadwaardering en debiteuren posities en met name daardoor is de operationele kasstroom significant lager dan in 2021. De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg 293 miljoen euro (2021: 594 miljoen euro).

De uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities is in 2022 toegenomen, met name door investeringen in onder meer Indonesië en Maleisië. De uitgaande kasstroom bedroeg -570 miljoen euro (2021: -302 miljoen euro), inclusief ontvangen bedragen uit de desinvestering van de productielocatie in Xiushui (China).

De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam uit op 174 miljoen euro (2021: -152 miljoen euro).

Dit is het saldo van opgenomen rentedragende verplichtingen, uitbetaalde dividenden aan leden-melkveehouders en minderheidsbelangen, rente voor ledenobligaties en aflossingen op leaseverplichtingen. Het saldo van liquide middelen en rekening-courant bij banken nam af van 505 miljoen euro (ultimo 2021) naar 404 miljoen euro (ultimo 2022).

Financiële positie

De nettoschuld bedroeg 888 miljoen euro per 31 december 2022. Ten opzichte van ultimo 2021 is de schuld toegenomen met 188 miljoen euro (2021: 700 miljoen euro). Het weerstandsvermogen (eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en minderheidsbelangen aandeelhouder) steeg door het hogere resultaat en een kapitaalstorting van 617 miljoen euro per januari 2022 als gevolg van de uitgifte van melkcertificaten aan leden-melkveehouders door de coöperatie. Het weerstandsvermogen bedroeg 2.332 miljoen euro (2021: 1.537 miljoen euro) en nam als percentage van het balanstotaal toe van 17,0 procent naar 23,2 procent.

Het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers steeg met 5,7 procent naar ruim 3,8 miljard euro (2021: 3,6 miljard euro). Dit kwam voornamelijk door het hogere resultaat. De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers als percentage van het balanstotaal, daalde naar 38,3 procent (2021: 40,1 procent) door een hoger balanstotaal.

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen, bedroeg per 31 december 2022 4,2 miljard euro (ultimo 2021: 4,0 miljard euro). Het rendement op het geïnvesteerde vermogen (bedrijfsresultaat gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerde vermogen, inclusief goodwill), bedroeg 8,7 procent (2021: 6,7 procent).

Financiering

Per 1 januari 2022 werd de vernieuwde ledenfinanciering van kracht door de uitgifte van melkcertificaten door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. De kern van de vernieuwde ledenfinanciering betreft een koppeling van een belangrijk deel van het ledenkapitaal aan de melkleverantie van de leden en een coöperatieve oplossing voor de toekomstige verhandelbaarheid van ledenobligaties-vrij. Hiermee vermindert de – mede door vergrijzing – ontstane scheefgroei van ingebracht kapitaal en versterkt het eigen vermogen van de onderneming.

Koppeling duurzaamheid en financiering

In oktober 2022 sloot FrieslandCampina een nieuwe doorlopende kredietfaciliteit af van 1,25 miljard euro voor een periode van vijf jaar (plus twee verlengingsopties van 364 dagen). Deze vervangt de bestaande kredietfaciliteit van 1 miljard.

De nieuwe faciliteit is ter beschikking gesteld door een groep van dertien nationale en internationale banken. Het krediet is gekoppeld aan vier prestatie-indicatoren op het gebied van duurzaamheid conform de bestaande klimaat-, duurzaamheids- en voedingsdoelstellingen van FrieslandCampina. Zo bevat de doorlopende kredietfaciliteit een aanpassingen in interestpercentages gekoppeld aan het behalen van duurzame resultaten.
Twee prestatie-indicatoren richten zich op vermindering van broeikasgasemissies voor scopes 1, 2 en 3. De andere twee op het recyclebaar maken van verpakkingen en het verbeteren van de voedingswaarde van de producten van FrieslandCampina volgens de FrieslandCampina Global Nutritional Standards. Met deze nieuwe doorlopende kredietfaciliteit verbindt FrieslandCampina zijn duurzaamheidsdoelstellingen nog meer met de financiering van de onderneming.

Melkprijs en prestatieprijs

58,69
Prestatieprijs
2021: 39,88

1,03 **Toevoeging aan algemene reserve**
2021: 0,21

0,31 **Rente op ledenobligaties**
2021: 0,44

57,35
Melkprijs
2021: 39,23

0,90 **Contante nabetaling**
2021: 0,14

0,91 **Weidegangtoeslag en Foqus planet-toeslag**
2021: 0,91

0,33 **Bijzondere melkstromen**
2021: 0,34

55,21 **Garantieprijs**
2021: 37,84

In euro's per 100 kg melk, bij 850.000 kg melk per jaar (exclusief btw, bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose).

Winstverdeling

De geconsolideerde winst in 2022 van 292 miljoen euro wordt als volgt bestemd: 29 miljoen is gereserveerd als rentevergoeding aan de houders van ledenobligaties (2021: 42 miljoen euro), 62 miljoen euro is toegerekend aan minderheidsbelangen (2021: 78 miljoen euro), 9 miljoen euro aan de houders van de perpetuele obligaties (2021: 9 miljoen euro) en 9 miljoen euro aan de verstrekker van de coöperatielening (2021: 8 miljoen euro). De resterende winst van 183 miljoen euro wordt aan de algemene reserve toegevoegd (inclusief het minderheidsbelang dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder, Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.) (2021: toevoeging van 35 miljoen euro). De executive board heeft voorgesteld om 85 miljoen euro uit te keren in de vorm van een contante nabetaling.

Waardecreatie voor leden*

FrieslandCampina realiseerde voor de leden-melkveehouders een prestatieprijs van 58,69 euro per 100 kilogram melk, een stijging van 47,2 procent ten opzichte van vorig jaar (2021: 39,88 euro). De FrieslandCampina-prestatieprijs bestaat uit de FrieslandCampina-melkprijs met daarbij opgeteld rente op leden-obligaties en toevoeging aan de algemene reserve.

De FrieslandCampina-melkprijs steeg met 46,2 procent naar 57,35 euro per 100 kilogram melk (2021: 39,23 euro). Dit is inclusief de FrieslandCampina-garantieprijs en de toeslagen voor bijzondere melkstromen, weidemelk en Foqus planet met daarbovenop een contante nabetaling van 0,90 euro per 100 kilo melk (2021: 0,14 euro) dankzij het hogere bedrijfs-resultaat.

De FrieslandCampina-garantieprijs, die overeen-komt met de gemiddelde jaarprijzen voor boerde-rijmelk van een aantal referentiebedrijven in Noordwest-Europa, steeg met 45,9 procent naar 55,21 euro (2021: 37,84 euro) per 100 kilogram geleverde boerderijmelk. De hoge prijzen voor boerderijmelk waren het gevolg van de lagere aanvoer van boerderijmelk en de hoge vraag naar zuivelproducten na de coronapandemie.

* Alle in deze paragraaf genoemde bedragen zijn exclusief btw.

ONZE STERKE MERKEN

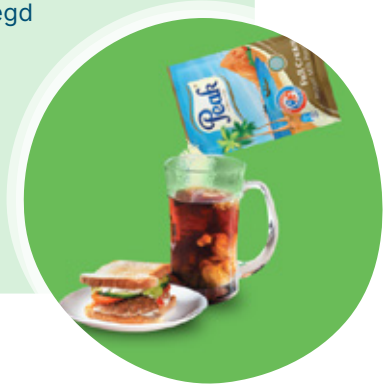
Peak

- Focus op Nigeria
- Opkomend in Ghana, Benin, Togo, Kameroen en Gambia

Dé kwaliteitszuivel-producten van Nigeria

Al meer dan 60 jaar ontbijten Nigerianen met de kwaliteitszuivelproducten van Peak, die even goed smaken als dat ze voedzaam zijn.

De geëvaporeerde melk, melkpoeder en chocolademelkpoeder van Peak bevatten 28 vitaminen en mineralen, waaronder vitamine B1, B12 en jodium. In 2022 werd drinkyoghurt toegevoegd aan het assortiment van Peak. Het past perfect tussen de andere Peak producten.



De garantieprijs per 100 kilogram biologische boerderijmelk bedroeg 59,69 euro (2021: 49,17 euro). De biologische melkprijs steeg met 22,3 procent naar 61,84 euro per 100 kilogram (2021: 50,56 euro).

De hoeveelheid aangevoerde ledenmelk daalde met 2,5 procent van 9.745 miljoen kilogram in 2021 naar 9.502 miljoen kilogram in 2022, hetgeen hoofdzakelijk werd veroorzaakt door een daling van het aantal leden-melkveebedrijven van 10.546 naar 9.927. Desondanks steeg de totale vergoeding aan de leden-melkveehouders voor de door hen geleverde boerderijmelk met 41,4 procent naar 5.423 miljoen euro (2021: 3.835 miljoen euro).

De totaal toegekende rente op ledenobligaties is in 2022 gedaald naar 29 miljoen euro (2021: 42 miljoen euro), met name door het lagere aantal uitstaande ledenobligaties als gevolg van de conversie naar melkcertificaten. De rente over de periode 1 januari tot 31 mei 2022 bedroeg 2,714 procent. De rente over de periode 1 juni tot 30 november 2022 kwam op 3,182 procent en de rente in de maand december 2022 op 5,692 procent (de rente op de zesmaands Euribor was voor december 2022 2,442 procent). Per 100 kilogram ledenmelk was de gemiddelde uitgekeerde rente op ledenobligaties 0,31 euro (2021: 0,44 euro).

Foqus planet: hogere vergoedingen voor duurzaamheid

Foqus planet is het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma van FrieslandCampina voor de leden-melkveehouders. Het onderdeel 'Duurzame ontwikkeling' is de vertaling van de duurzaamheidsstrategie van FrieslandCampina naar het erf.

Leden-melkveehouders ontvangen binnen Foqus planet Duurzame ontwikkeling financiële toeslagen op basis van hun resultaten op het gebied van klimaat, biodiversiteit, weidegang, diergezondheid en dierenwelzijn. Zo worden leden gestimuleerd om op eigen wijze hun bedrijf verder te verduurzamen. In 2022 werd met de leden een nieuwe systematiek voor Foqus planet Duurzame ontwikkeling ontwikkeld, die vanaf 2023 geldt. In de nieuwe systematiek is er méér geld beschikbaar voor verduurzaming op het erf.

Daarnaast krijgen leden vóóraf inzicht in wat bepaalde duurzaamheidsresultaten op het erf concreet financieel kunnen opleveren.
Ook maakt de nieuwe systematiek het mogelijk om accenten te leggen in de duurzaamheidsaanpak voor een specifieke periode.
Zo richt de aandacht zich momenteel nadrukkelijk op de bestrijding van klimaatverandering (zie het klimaatplan van FrieslandCampina). Daarom worden leden-melkveehouders vanaf 2023 méér beloond voor duurzaamheidsresultaten die op het gebied van klimaat behaald worden.

Lees meer over Foqus planet

ONZE STERKE MERKEN

Dutch Lady

- Gestart in 1963 in Maleisië
- Ook verkrijgbaar in Vietnam, Singapore, Brunei, Hong Kong en de Malediven

"Zuivel die in de smaak valt

Sinds de start in 1963 is Dutch Lady uitgegroeid tot een sterk merk met een uitgebreid assortiment van kwalitatieve en heerlijke zuivelproducten. Van melkpoeder en yoghurtdranken tot verse en houdbare melk. Met zo'n smakelijke reeks zuivelproducten voor het hele gezin heeft Dutch Lady de harten van velen veroverd.

Kwaliteit, veiligheid en cybersecurity

Kwaliteit en voedselveiligheid met Foqus

FrieslandCampina hanteert zijn kwaliteitssysteem Foqus om de veiligheid en kwaliteit binnen de hele keten, van veehouderij tot distributie, te garanderen. Dankzij Foqus voldoet FrieslandCampina aan alle relevante (inter)nationale regelgeving en standaarden voor voedselkwaliteit en -veiligheid, zoals FSSC 22000. Dit gaf ons ook in 2022 richting bij het versterken van onze voedselveiligheidscultuur.

Liever voorkomen dan genezen

Met 'Vision Zero' probeert FrieslandCampina het aantal veiligheidsincidenten terug te dringen. Drie prioriteiten staan in dit meerjarenplan centraal:

— terugdringen van risico's naar een zo laag mogelijk, aanvaardbaar niveau;
— voldoen aan alle wetgeving op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu;
— verbeteren van veilig gedrag op alle plekken in onze organisatie.

Vanaf medio 2020 steeg het aantal ongevallen. In 2022 zette deze trend zich door en steeg het totaal aantal ongevallen* naar 133 (2021: 122). Het aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren daalde licht van 0,39 naar 0,38 in 2022. De doelstelling van 0,35 is hiermee niet gehaald.

Ook in 2022 was er veel aandacht voor veilig gedrag. Op 33 locaties is het management getraind om veilig gedrag op de werkvloer effectief te stimuleren. Daarnaast is inmiddels op 23 locaties een cultuurscan uitgevoerd om vast te stellen hoe de veiligheidscultuur kan worden verbeterd. Veiligheidsdoelen zijn vertaald in concrete actieplannen, waarbij de resultaten nauwgezet zijn gevolgd en waar nodig is bijgestuurd. Het komende jaar wordt deze aanpak verder versterkt.

Bewust van belang cybersecurity

Informatietechnologie is cruciaal voor de bedrijfsvoering van melkveehouders en de onderneming. Het is daarom van belang de beveiliging van onze computersystemen op orde te hebben en met investeringen te beschermen tegen digitale dreiging. Daarnaast is het van groot belang dat medewerkers zich bewust zijn van mogelijke digitale gevaren. In 2022 lanceerden we om die reden een vernieuwd Cybersecurity Awareness Programma dat zich richt op:

— het creëren van bewustwording en training van medewerkers;
— het beveiligen van onze digitale infrastructuur;
— het beschermen van de reputatie van onze merken;
— het ontwikkelen van beveiligingsrichtlijnen;
— samenwerking met partners op het gebied van cyberbeveiliging.

We motiveren medewerkers hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun rol in het veilig houden van FrieslandCampina. Naast *e-learnings*, *cyber hero awards* en *phishing tests* nodigden we een ethische hacker uit om uit te leggen hoe hij een bedrijf als FrieslandCampina zou aanvallen. Het is ons doel om cyberveiligheid stevig en blijvend in het DNA van de onderneming te verankeren.

Lees meer over kwaliteit, veiligheid en cybersecurity:

Kwaliteitsborging van gras tot glas

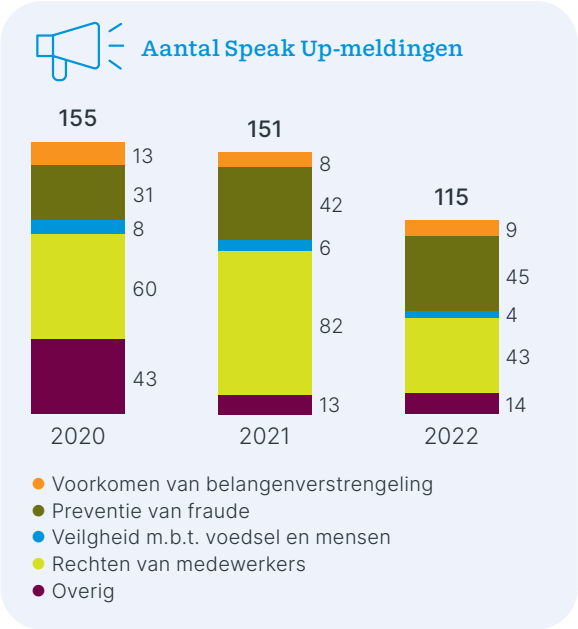
Veiligheid voor iedereen

* Totaal aantal ongevallen = 'aantal ongevallen met verzuim' + 'aantal ongevallen dat leidt tot aangepast werk' + 'aantal ongevallen dat medische behandeling tot gevolg heeft'.

Integer, respectvol en transparant

Onze gedragscode, Compass, geeft de richting aan voor goed zakelijk gedrag waarbij het met name gaat om integer, respectvol en transparant handelen.

Wanneer een medewerker van FrieslandCampina of een derde partij die ons vertegenwoordigt niet in lijn met Compass, Business Practices for Business Partners of wetgeving handelt, kan iedereen zijn zorg hierover melden via de Speak Up-procedure.



We moedigen alle medewerkers aan zich uit te spreken als ze vragen of zorgen hebben over een mogelijke schending van Compass. Bij voorkeur is dit onderdeel van een reguliere werkdialoog met de (HR) manager. Als dit de zorgen niet oplost of kan oplossen, bestaan er meerdere kanalen voor werknemers om zich, in vertrouwen en zonder angst voor negatieve gevolgen, uit te spreken.

De Speak Up-kanalen zijn (lokaal) Management, Global Business Conduct en een externe Speak Up-webservice - dat wordt beheerd door een onafhankelijke dienstverlener. De Speak Up-webservice stelt medewerkers, maar ook andere belanghebbenden, zoals onze business partners, in staat om hun zorgen (anoniem) te melden.

De verantwoordelijkheid voor de implementatie van Compass en de Speak-Up-procedure ligt bij het management. De Integriteitscommissie monitort die implementatie. In deze commissie zitten onder andere leden van de executive board en de Global Director Internal Audit. Aan de Integriteitscommissie wordt tweemaandelijkse alle hoog-impact meldingen voorgelegd. De Director Goed zakelijk gedrag is verantwoordelijk voor het faciliteren en ondersteunen van management en medewerkers van FrieslandCampina om goed zakelijk gedrag te verankeren in hun dagelijkse werk.

Beleidsregels die voorvloeien uit Compass en onderliggende beleidsdocumenten zijn opgenomen in het Internal Control Framework. Ook worden risico's gerelateerd aan de Compass-elementen getoetst door middel van risicobeoordelingen, zoals de Business Conduct Risk Dialogue welke geïntegreerd is in het Enterprise Risk Assessment.

FrieslandCampina wil eerlijke en wederzijds uitdagende relaties opbouwen en onderhouden met betrouwbare zakenpartners, die onze normen in de praktijk brengen. Om dit te bewerkstelligen verplichten wij onze zakenpartners om te voldoen aan de bepalingen van onze Gedragscode voor zakenpartners. FrieslandCampina monitort dit op meerdere manieren, onder andere door geautomatiseerde sanctiescreening.

Verantwoorde belangenbehartiging

In 2022 legde FrieslandCampina toezeggingen over verantwoorde belangenbehartiging vast in de FrieslandCampina Policy on Responsible Advocacy. Voor ons is belangenbehartiging een legitiem onderdeel van het politieke proces, mits op verantwoorde wijze uitgevoerd. Het draagt bij aan betere wetgeving, regels en normen, vergroot de betrokkenheid van belanghebbenden en dient het algemeen belang.

Kunstmatige intelligentie en ethisch gebruik van persoonsgegevens

In 2023 gaan we richtlijnen opstellen over ethisch gebruik van persoonsgegevens en het gebruik van persoonsgegevens in combinatie met kunstmatige intelligentie. Hiermee willen we de organisatie klaarmaken voor de toekomst waarin deze onderwerpen een steeds grotere rol gaan spelen.

Doelstelling 2022	Resultaat 2022
Vergroten betrokkenheid (eigenaarschap) van leidinggevenden bij goed zakelijk gedrag en meer algemene bewustwording.	— 1.325 nieuwe medewerkers wereldwijd voltooiden in 2022 de verplichte Compass e-learnings. — 7.007 medewerkers volgden een training over het herkennen van het risico op het schenden van mensenrechten. — Ontwikkeling nieuwe integriteitsworkshop voor de managementteams van de vier business groups. — Lancering van een nieuwe versie van de Compass-workshop in twee buitenlandse vestigingen. — Campagne TuesdayChooseday waarin medewerkers dilemma's kregen voorgelegd over goed zakelijk gedrag om zich beter bewust te zijn van gedrag en keuzes.
Training ontwikkelen over eerlijk zakendoen (zonder omkoping en corruptie) voor business partners.	E-learning over eerlijk zakendoen voor business partners.
Beter bewustzijn en gebruik van de herziene Speak Up-procedure.	Introductie Speak Up-Academie met trainingen voor zaakbehartigers en vertrouwenspersonen.

Lees meer over goed zakelijk gedrag:

Compass voor goed zakelijk gedrag

Sociale duurzaamheid

Binnen FrieslandCampina is aandacht voor sociale duurzaamheid door bij te dragen aan de ontwikkeling van gemeenschappen en het bieden van een duurzame werkomgeving.

Training, kennis en financiering voor 250.000 lokale melkveehouders

Met Dairy Development-activiteiten draagt FrieslandCampina bij aan de ontwikkeling van de melkveehouderij en de voedselvoorziening elders in de wereld. Samen met duizenden melkveehouders werkt FrieslandCampina in China, Indonesië, Maleisië, Nigeria, Pakistan, Roemenië, Thailand, Vietnam, de Filipijnen en Ivoorkust aan meer en veiligere voeding, aan betere, stabielere leefomstandigheden en inkomsten van lokale melkveehouders en aan het verlagen van de milieu-impact. FrieslandCampina haalt ook melk op en verwerkt deze in producten voor de lokale markt in zeven van deze landen. Het gaat in 2022 om ruim 650 miljoen kilogram melk. De ontwikkeling van lokale zuivelwaardeketens stelt ons voor een dilemma met betrekking tot de mogelijke negatieve impact op de mondiale voetafdruk.

70.101 ▼ -0,4%

Aantal lokale melkveehouders in Dairy Development-landen getraind

(Oost-Europa, Azië en Afrika)
2021: 70.385

Daarnaast worden in alle landen jaarlijks duizenden lokale melkveehouders bereikt met trainingen, door kennisoverdracht, toegang tot betere producten en tot betere financiering.
In 2022 ging de aandacht met name uit naar het creëren van stabielere waardeketens en het verlagen van de milieu-impact. Een aantal concrete voorbeelden hiervan zijn:

- inseminatie van 600 koeien in Nigeria met een beter hittebestendig ras;
- steun aan 55 coöperaties in Indonesië met kennis van internationale experts over de impact van en omgang met mond-en-klauwzeer, een ziekte die enorme impact had op de melkveehouderij in Indonesië;
- training van >2.500 boerinnen in Indonesië onder het Women Empowerment programme;
- installatie van zonnepanelen in Pakistan en Nigeria bij veehouders en melkcollectiecentra.

Kennisoverdracht

In 2022 heeft FrieslandCampina in Pakistan en de Filipijnen twee centra opgericht om de melkveehouderij verder te ontwikkelen door kennisoverdracht tussen Nederlandse en lokale partijen. Daarmee komt het totaal op vijf. Eerder werden er centra opgericht in China, Nigeria en Ivoorkust.

Mobiele yoghurtfabriek voor Nigeria

We namen in 2022 een mobiele yoghurtfabriek in gebruik in Nigeria. Met de fabriek, door FrieslandCampina bedacht en ontwikkeld, kunnen lokale melkveehouders in afgelegen gebieden hun melk verwerken tot houdbare yoghurt. Dit biedt lokale gemeenschappen toegang tot veilige voeding en vergroot de afzetmarkt van boeren.

Lees meer over Dairy Development:

Steun van lokale boeren wereldwijd

Vrijwilligerswerk

Iedere medewerker binnen FrieslandCampina krijgt één dag per jaar om te besteden aan vrijwilligerswerk. Als onderdeel van de duurzaamheidsweek hebben wereldwijd veel medewerkers vrijwilligerswerk gedaan op het gebied van goede voeding of een schone leefomgeving, zoals clean-up walks of het planten van bomen.

Inclusie en diversiteit

FrieslandCampina gelooft in de waarde van een divers personeelsbestand en een werkomgeving waarin alle medewerkers zich authentiek kunnen ontwikkelen om zo betere en duurzamere prestaties te leveren. Als de medewerker groeit, groeit de organisatie. Aandacht voor inclusieve diversiteit (ID) helpt medewerkers negatieve stereotypen en persoonlijke vooroordelen over groepen te ontkrachten en andere 'manieren van zijn' te erkennen en te respecteren. Diversiteit onder het personeel zorgt voor nieuwe vaardigheden, denkwijzen, kennis en perspectieven. Gecombineerd leidt dit tot duurzame groei door:

- het opbouwen van beter presterende teams;
- het bevorderen van creativiteit;
- het helpen aantrekken en behouden van toptalent;
- geïnformeerde beslissingen te nemen.

Onze inclusieve diversiteitstrategie is gebouwd op vier pijlers die gekoppeld zijn aan onze People & Organisation-strategie:

- realiseren gendergelijkheid;
- openstaan voor verschillende culturen en religies;
- aandacht voor geestelijke gezondheid en lichamelijke beperkingen;
- ondersteunen van onze LHBTIQ+-gemeenschap.

Gendergelijkheid

Het Gender Equity Plan (gendergelijkheidsplan) startte in februari 2022. Dit moet er mede voor zorgen dat eind 2024 minimaal 30 procent vrouwen in het senior management werken (eind 2022: 27,9%). Een van de activiteiten die FrieslandCampina organiseerde was een live-evenement met het Koninklijk Concertgebouw ter gelegenheid van Internationale Vrouwendag in maart 2022, waaraan wereldwijd meer dan 800 mensen deelnamen. Getuigenissen van het orkest werden gebruikt om de kracht van gender-diversiteit bij het behalen van teamprestaties te illustreren.

Lees meer over diversiteit en inclusie:

Diversity & Inclusion Committee

27,9
Vrouwen in senior management
2021: 25,6%

28,8/71,2%
Vrouw-man verhouding (wereldwijd)
2021: 28,6/71,4%

28,6/71,4%
Vrouw-man verhouding (executive leadership team)
2021: 23,1/76,9%

Mensenrechten

FrieslandCampina respecteert en ondersteunt internationaal erkende mensenrechten. Uitgangspunten zijn de UN Guiding Principles on Business and Human Rights, de OECD Guidelines for Multinational Enterprises, de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work.
In 2022 zijn onder meer de volgende activiteiten ontwikkeld:

— De governance rond mensenrechten is aangepast, er is een commissie gestart bestaande uit de volgende afdelingen: duurzaamheid, financiën, inkoop, juridisch en personeelszaken. De commissie komt tweemaandelijks bijeen om de voortgang van het mensenrechtenprogramma te bespreken.
— De richtlijnen voor werkmaatschappijen zijn uitgebreid met speciale aandacht voor kwetsbare groepen (vrouwen, kinderen, migranten, enz.) en ontwikkelden we specifieke mensenrechtennormen voor negen onderwerpen, waaronder moderne slavernij.
— Er kwam toezicht op de naleving van de normen binnen werkmaatschappijen in landen waar het risico op mensenrechtenschendingen groot is.
— Zevenduizend werknemers volgden een e-learning over mensenrechten waarin de inhoud van de Human Rights policy wordt toegelicht.
— In Nigeria voerde Partner Africa een onderzoek uit dat FrieslandCampina een beter inzicht moet bieden in de toeleveringsketen, waarbij de nadruk ligt op risico's van kinderarbeid. De uitvoering van verbeterinitiatieven start 2023.
— In Pakistan liepen initiatieven om de ernstigste en meest saillante problemen zoals eerlijke lonen en overwerk door kwetsbare groepen (waaronder contractarbeiders) weg te nemen. Dit door enerzijds contractarbeiders bij FrieslandCampina in dienst te nemen en anderzijds heldere afspraken te maken met de contractor over bijvoorbeeld het maximaal aantal werkuren.
— In zeven landen (België, Griekenland, de Filipijnen, Egypte, Marokko, Saoedi-Arabië en de Verenigde Arabische Emiraten) werd een risicobeoordeling op het gebied van mensenrechten uitgevoerd. Daaruit bleek dat speciale aandacht nodig is voor contractarbeiders, overwerk en zakelijke relaties in de waardeketen.

Steun voor vluchtelingen

Met het Refugee Support Programme (steunprogramma voor vluchtelingen) begeleiden we vluchtelingen zodat zij beter voorbereid aan de slag kunnen bij FrieslandCampina. Doel is dat uiteindelijk circa twee procent van alle vacatures in Nederland wordt ingevuld door mensen met een vluchtelingenachtergrond.
In 2022 zijn 31 vluchtelingen begeleid. In oktober startte een derde mentorprogramma voor talenten ter ondersteuning van 11 vrouwelijke vluchtelingen. Het programma wordt in 2023 uitgebreid naar België en het Verenigd Koninkrijk.

ONZE STERKE MERKEN

Rainbow

- Voornamelijk geconsumeerd in Verenigde Arabische Emiraten en Qatar
- Geëvaporeerde melk voor gebruik in thee, koffie en desserts

"Voegt magie toe aan momenten sinds 1955

Al generaties lang is Rainbow onderdeel van de culinaire tradities in het Midden-Oosten. Het heeft zich ontwikkeld tot een merk dat zijn rijke en romige smaak toevoegt aan momenten van samenzijn.

In 2022 focuste Rainbow zich onder andere op diverse duurzame innovaties. In samenwerking met Veolia heeft Rainbow een pilot opgezet om Rainbow-melkblikken in te zamelen en te recyclen. Daarnaast lanceerde het een hersluitbare PET-fles.

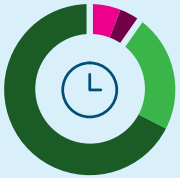
Onze medewerkers

Bedrijfscultuur
In de bedrijfscultuur van FrieslandCampina staat duurzaam succesvol zijn centraal. Daarbij hoort een continue dialoog, het ontwikkelen van talent en het creëren van een werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn. In 2022 bestond het personeelsbestand van FrieslandCampina uit 113 verschillende nationaliteiten, waarvan 66,2 procent van niet-Nederlands komaf.

Het executive leadership team bestond uit 15 personen (2021: 13 personen) met 6 verschillende nationaliteiten (2021: 4 nationaliteiten).

Minder fte's
In 2022 is het gemiddelde aantal fte's met 1.246 gedaald naar 21.715 ten opzichte van 2021. De daling van het aantal fte's is het resultaat van efficiëntieprogramma's en het niet vervuld krijgen van vacatures als gevolg van tekorten op de arbeidsmarkt.

Kerncijfers 2022



Dienstverband*

Part-time: 9,7% 2021: 9,0%
Vrouw: 5,9% 2021: 5,7%
Man: 3,8% 2021: 3,3%

Fulltime: 90,3% 2021: 91,0%
Vrouw: 22,9 % 2021: 22,9%
Man: 67,4 % 2021: 68,1%

Type contract

Bepaalde tijd: 10,8% 2021: 10,3%
Onbepaalde tijd: 89,2% 2021: 89,7%

* Binnen FrieslandCampina rapporteren we naast man/vrouw ook op een derde categorie 'overig'. Dit zijn medewerkers die zich niet identificeren als man of vrouw. Afgerond komt deze categorie op 0,0 procent.

Aantal medewerkers*

21.715 ▼ -5,4%
Totaal
2021: 22.961

15.604 ▼ -2,9%
Food & Beverage
2021: 16.066

2.273 ▼ -8,8%
Specialised Nutrition
2021: 2.493

1.837 ▼ -5,2%
Ingredients
2021: 1.937

54 ▼ -23,9%
Trading
2021: 71

1.947 ▼ -18,7%
Corporate, Shared Services en overig
2021: 2.394

* Gemiddeld aantal fte's in 2022

Over2You: de stem van de medewerkers

In 2022 nam 81 procent van de medewerkers deel aan het tevredenheidsonderzoek (2021: 77 procent). Een aantal opvallende resultaten zijn:

- 81 procent (2021: 81) van de medewerkers voelt zich verbonden met het bedrijf;
- 79 procent (2021: 77) van de medewerkers geeft aan zich vrij te voelen om beslissingen te nemen met betrekking tot het werk en zich uit te spreken als iets beter kan;
- 30 procent van de medewerkers vindt dat de communicatie met medewerkers verbeterd kan worden.

Arbeidsmarkt onder druk

Trends als een groeiende wereldbevolking, geïntegreerde waardeketens en klimaatverandering creëren een ongekende dynamiek. Dit werd in 2022 versterkt door actuele uitdagingen, zoals corona en de oplopende inflatie. Het leidde tot een zeer volatiele talent- en arbeidsmarkt gekenmerkt door schaarste, hogere wervingskosten en langer openstaande vacatures. Ook het aantal vacatures was in 2022 hoger dan in voorgaande jaren. Al deze factoren samen leidden op sommige plaatsen in de onderneming tot een hogere werkdruk.

Trends (arbeids)markt	Reactie FrieslandCampina
Hoger verloop onder collega's, specifiek in de groep medewerkers op productielocaties en recent geworven medewerkers.	Toonaangevend zijn in het werven van talent via aantrekkelijke en gerichte wervingscampagnes.
Druk op de attractiviteit als werkgever door vooruitzichten binnen de zuivelsector.	Wereldwijd een sterk Employer Value Proposition (EVP) opbouwen. We hebben verschillende prijzen gewonnen voor onze EVP.
Urgentie om medewerkers om te scholen passend bij de benodigde toekomstige vaardigheden en het creëren van een leercultuur.	Focus op continu leren en het integreren van die kennis en vaardigheden in het dagelijks werk.
Mensen verwachten dat onze aanbiedingen op het gebied van talent en beloning aansluiten bij hun veranderende behoeften.	Het aanbieden van een aantrekkelijke beloningsstrategie. Daarnaast volgen we de ervaringen van medewerkers via ons wereldwijde *Over2You*-tevredenheidsonderzoek (zie onder).
Verder ontwikkelen van inspirerende leiders die het juiste evenwicht vinden tussen het leveren van resultaten en het ontwikkelen van hun mensen en teams voor duurzame bedrijfsprestaties.	In 2022 hebben we medewerkers verschillende trainingen aangeboden omtrent hybride werken. In de huidige krappe arbeidsmarkt willen we ons onderscheiden als werkgever met als kern onze purpose. Dit doen we met onder meer toenemende aandacht voor duurzaamheid in de brede zin van het woord (Milieu, Maatschappij en Bestuur - Environmental Social & Governance (ESG)).
Het creëren van de juiste omstandigheden om hybride te werken. Onder meer door flexibiliteit aan te bieden in waar en wanneer mensen werken met als beoogd resultaat een betere balans tussen werk en privé en bovendien het mentale, fysieke en emotionele welzijn te ondersteunen.	Voortbouwen op de tijdens coronapandemie geleerde lessen en ervaringen onder meer door de invoering van Onze Manier van Werken - hybride werken. Alle medewerkers die hybride kunnen werken werd een trainingsprogramma aangeboden. 568 mensen startten de capability journey in HoRizon en 289 voltooiden deze reeds in 2022. Daarnaast stimuleerden we teams om afspraken te maken over waar en wanneer je werkt.

Talent aantrekken

Talent is schaars. In 2022 ontwikkelden we diverse activiteiten om talentvolle nieuwe collega's te werven voor FrieslandCampina.

— In 2022 werd onderzocht hoe het werven en selecteren van talent in de landen waar FrieslandCampina actief is, kan worden verbeterd.
— Op basis van onze Employer Value Propositie (EVP) werden er enkele Global Employer Branding-campagnes gevoerd. Er werden campagnes gevoerd op sociale mediakanalen (Facebook, LinkedIn, Instagram), die zorgden voor een toename van het aantal sollicitaties (4,8 procent van de website-bezoekers solliciteerde). 57 procent (2021: 34 procent) van alle nieuwe collega's gaf aan beïnvloed te zijn door deze campagnes.
— We wonnen een prijs voor de Best Employer Brand in Europa tijdens de TIARA Talent Aquisition awards.
— Voor een beter wervings- en selectieproces werden 45 trainers opgeleid die vanaf eind 2022 tot en met 2023 aan de hand van een door ons zelf ontwikkeld programma ('License to recruit') managers die verantwoordelijk zijn voor talentwerving een training geven.

Lees meer over werken bij FrieslandCampina :

Werken bij FrieslandCampina

ONZE STERKE MERKEN

Lattiz

- 15.000 Lattiz-koffiemachines in Europa
- Slimme melkoplossing voor professioneel gebruik

"Perfect melkschuim voor koffie-professionals

Lattiz is in 2015 geïntroduceerd als de slimme melkoplossing voor perfect melkschuim, bedoeld voor professioneel gebruik. Het concept is gedurende 7 jaar ontwikkeld in samenwerking met barista's, horecaprofessionals, koffiebranders en koffiemachinefabrikanten. Vandaag de dag serveren iedere dag duizenden professionals in Europa hoogwaardige Lattiz melkkoffies aan hun gasten.

De beste talenten aantrekken in een uitdagende zuivelsector

De zuivelsector staat onder enorme druk vanwege een instabiele mondiale situatie, toenemende druk op de markt en vanuit ngo's, stijgende verwachtingen van de consument en de gevolgen van de uitstoot van broeikasgassen en de daarmee gepaard gaande klimaatverandering.

Dit leidt tot het volgende dilemma: hoe kan een branche die af en toe wordt bekritiseerd vanwege de bijdrage aan de opwarming van de aarde en wordt gepositioneerd als deel van het probleem, een onderscheidend deel van de oplossing worden, en de juiste talenten aantrekken voor deze opgave.

De zuivelsector blijft een aantrekkelijke branche voor een brede waaier van talent. En als werkgever ontvingen we diverse prijzen (bijvoorbeeld de Graduates Choice Award Malaysia; 2022 Best European Employer Brand), gedreven door onze purpose *nourishing by nature*. We zien de situatie voor medewerkers echter veranderen. Uit ons medewerkersonderzoek van 2022 blijkt maar liefst 81 procent van onze medewerkers een enorm gevoel van saamhorigheid te voelen bij de organisatie, maar één op de drie geeft wel aan zich in toenemende mate zorgen te maken over de vooruitzichten in de zuivelbranche. Daarom moeten we talent zoeken en behouden dat niet alleen onze purpose omarmt, maar ook de ambities en uitdagingen die hiermee gepaard gaan.

> “In ons bedrijf kan iedereen een onderscheidende rol spelen en invloed uitoefenen op het gebied van duurzaamheid

In onze Employer Value Proposition richten we ons op verschillende pijlers. Eén hiervan is 'Bijdragen aan de gemeenschap'. Dit verwijst naar het feit dat we een zorgzaam bedrijf zijn en ons concentreren op de langetermijnbehoeften van onze klanten, onze medewerkers, onze melkveehouders en onze planeet. Dit resoneert goed bij onze mensen en we willen dat ook toekomstige talenten zich dit realiseren. In ons bedrijf kan iedereen een onderscheidende rol spelen en invloed uitoefenen op het gebied van duurzaamheid.
Bij FrieslandCampina kan iedereen onderdeel zijn van de oplossing en marktsucces behalen door het bieden van gezondheidsbewuste producten voor alle generaties, en tegelijkertijd te werken aan een structurele vermindering van onze voetafdruk om zo een netto-positieve bijdrage te leveren aan het milieu.

ONZE STERKE MERKEN

Alaska Milk

- Filipijnen
- In 2022 gecertificeerd als een 'Net-Zero Plastic Waste Brand'

> “Passie voor betaalbare voeding voor iedereen.

Alaska Milk Corporation levert al 50 jaar betaalbare voeding in de Filipijnen. Het merk voert een breed scala aan producten, van melkpoeder tot ready-to-drink-melk. De producten worden veel gekozen voor het koken van smaakvolle gerechten thuis. Ze zijn niet meer weg te denken uit de Filipijnse keuken.

Risicobeheersing

FrieslandCampina opereert in een dynamisch mondiale omgeving vol kansen, risico's en onzekerheden. Als onderneming managet en beheerst FrieslandCampina deze risico's om zijn strategie *Our purpose, Our Plan* op de lange termijn succesvol te kunnen uitvoeren.

Risico's in 2022 & trends

In 2022 lijkt 'ongekend' het nieuwe normaal te zijn geworden. Nadat de wereld zich begin 2022 verheugde op een positieve opleving na de pandemie, veranderde het risicoprofiel in de loop van het jaar snel.

In 2022 waren het aanhoudende effect van corona met aanzienlijke problemen in de supply chain, de inval in Oekraïne, het hiermee samenhangende economische landschap en de inflatie, de meest opvallende factoren die het risicoprofiel wereldwijd beïnvloedden. De oorlog in Oekraïne heeft allereest ingrijpende gevolgen voor direct betrokkenen, maar indirect zijn de gevolgen ook merkbaar in de rest van de wereld. Bijvoorbeeld door de stijgende kosten voor eerste levensbehoeften als gevolg van een beperktere beschikbaarheid en verhoogde prijzen van grondstoffen, energie en vooral voedsel. Deze macro-economische trends hebben uiteraard het risicoprofiel van de onderneming in 2022 beïnvloed en zullen dat, zolang de huidige geopolitieke spanningen aanhouden, in 2023 blijven doen. Ook 2023 zal zich kenmerken door onzekerheden, waarbij risicomanagement de juiste inzichten moet bieden in 'wat ons te wachten staat' om de weerbaarheid van de onderneming te versterken en de 'onwaarschijnlijke' risico's te beheersen.

De omikronvariant van corona, die leidde tot sluiting van de haven van Shanghai begin 2022, verergerde de wereldwijde verstoringen binnen de supply chain. Dit beïnvloedde de beschikbaarheid en prijzen van grondstoffen, en daaropvolgend de marges en de doorlooptijden voor de toelevering van grondstoffen aan onze productielocaties. Het had ook een negatief effect op de vraag binnen onze consumentenmarkten en de betaalbaarheid van onze producten in ontwikkelingslanden. De recente wijzigingen in het zero-covid-beleid in China zullen waarschijnlijk nieuwe uitdagingen met zich meebrengen.

De geopolitieke ontwikkelingen in Europa en Azië leidden tot meer protectionisme op het gebied van grondstoffen, waardoor overheden meer zelfvoorzienend willen worden in een aantal van onze belangrijke markten in Azië en Afrika. Verdere economische gevolgen waren merkbaar in de beschikbaarheid van vreemde valuta in regio's zoals Nigeria, Pakistan en Egypte, een versnelde aanscherping van lokale belastingmaatregelen in Azië en consumenten die alternatieve (lokale of goedkopere) producten zochten. De gerelateerde risico's en *hedges* met betrekking tot dergelijke landen in ons portfolio worden zorgvuldig gevolgd door onze experts.

Door de oorlog in Oekraïne zijn de prijzen van gas en energie wereldwijd, maar met name in Europa, omhooggeschoten in 2022. Dit blijft een zorg voor onze productielocaties in 2023 (en later) en waarvoor maatregelen worden genomen om de risico's van prijsfluctuaties te beperken. Een positief effect is dat dit leidde tot een versnelling in het vinden van operationele efficiënties, gericht op een structurele vermindering van het energieverbruik in ons productienetwerk.

In 2022 werden de financiële markten behoudender. In combinatie met de stijgende rentetarieven om de inflatie te beteugelen, verhoogde dit de financiële risico's van de onderneming. Ondanks het positieve effect van de nieuwe ledenfinancieringsstructuur werden onze financiën negatief beïnvloed door de wisselkoersen (in verband met de omrekening van lokale valuta van lokale activiteiten in euro's en Amerikaanse dollars) en het gebrek aan vreemde valuta (bijvoorbeeld in Nigeria, Pakistan en Egypte). Deze ontwikkelingen zijn extra in de gaten gehouden en in een aantal specifieke gevallen resulteerde dit in gerichte acties. Als gevolg van stijgende prijzen en rentetarieven voorziet FrieslandCampina voor 2023 een aanhoudende druk op het werkkapitaal en de kasstromen. Financiële toelichting op pagina 53 voor meer informatie over onze financiën.

FrieslandCampina is erin geslaagd de gevolgen van deze risico's in 2022 deels te compenseren door zorgvuldig te kijken naar de kostenbasis en groei van de netto-omzet in de verschillende markten. Bovendien wist de onderneming te profiteren van de ontwikkeling van de grondstoffenprijzen door onze business group Trading.

Voor 2023 verwachten wij dat de omstandigheden uitdagender zullen worden gezien de benoemde risico's (zoals bijvoorbeeld de rentetarieven, beschikbaarheid van vreemde valuta en protectionisme) die mogelijk gevolgen hebben voor de onderneming. De volatiliteit van onze melkaanvoer en de gerelateerde grondstoffenprijzen kunnen een significante invloed hebben op de resultaten. Dergelijke ontwikkelingen leiden tot verhoogde kosten en daardoor hogere productprijzen. Dit kan de volumes in veel markten verder onder druk zetten, afhankelijk van de ontwikkeling van de koopkracht van consumenten. Vervolgens beïnvloedt dit ons productienetwerk, de supply chain en uiteindelijk het resultaat. Daarom hebben we diverse scenario's uitgewerkt om de vraag naar onze producten, de daarmee samenhangende inkoopbehoefte en opzet van de supply chain en het productienetwerk te kunnen voorspellen. Er zal meer focus en aandacht worden besteed aan product- en merkinnovatie om te blijven voldoen aan de wensen en verwachtingen van consumenten en/of klanten om ervoor te zorgen dat onze producten betaalbaar en concurrerend blijven.

Gedurende 2022 waren de gevolgen van de door de mens veroorzaakte opwarming van de aarde duidelijk zichtbaar in de vorm van droogte, bosbranden en extreme regenval met een impact op onze consumenten en binnen onze supply chain. Zo kreeg Pakistan te maken met extreme overstromingen, die gevolgen hadden voor de levens en het levensonderhoud van miljoenen mensen. Europa had te lijden onder langdurige droogte, wat directe gevolgen had voor de beschikbare gewassen (en het veevoer) voor onze leden-melkveehouders, maar ook voor de inkoop van grondstoffen van de onderneming, bijvoorbeeld door een verminderde beschikbaarheid van suiker.

FrieslandCampina zet zich in voor zijn duurzaamheidsstrategie: *Nourishing a better planet*. De toenemende 'Environmental, Social & Governance' (ESG)-rapportagevereisten (zoals bijvoorbeeld de 'Corporate Sustainability Reporting Directive', 'Corporate Sustainability Due Diligence Directive' of de 'Global Reporting Initiative') vereisen een solide basis qua gegevens en efficiënte processen. Dit wordt bemoeilijkt doordat ESG-rapportagekaders nog in ontwikkeling zijn en niet eenduidig zijn wat betreft hun vereisten. In Europa, en met name in Nederland, zullen de voorgenomen regels met betrekking tot stikstofuitstoot een grote invloed hebben op de leden-melkveebedrijven en dus op de melkaanvoer van de onderneming. Het is nog onduidelijk wat de omvang en snelheid van een mogelijke vermindering van de melkaanvoer zal zijn, aangezien dit ook afhangt van het verloop van bestaande en het aantrekken van nieuwe leden-melkveehouders (de coöperatie is medio 2022 opengesteld voor nieuwe leden).

In 2022 zijn geen grote externe kwaliteitsincidenten gemeld; onze processen en systemen waarborgden een tijdige detectie van kwaliteitsafwijkingen, zodat corrigerende maatregelen konden worden getroffen. Een belangrijke uitdaging die al in 2021 de kop opstak en ook in 2022 een reden tot zorg bleef, betrof de beschikbaarheid van onze mensen, aangezien het personeelsverloop en de wervingstijd van invloed waren op de beschikbare capaciteit. Ook in 2023 blijven we ons richten op het welzijn en de duurzame betrokkenheid van onze mensen, binnen een veilige werkomgeving.

De toekomst biedt echter niet alleen risico's, maar ook kansen, zoals een groeiende vraag naar gezonde producten, betaalbare voeding en hoogwaardige zuivelproducten. Voor 2023 omvatten FrieslandCampina's prioriteiten: People, Planet en Profit. Onze medewerkers, People, zijn onze belangrijkste assets: medewerkersbetrokkenheid, diversiteit en meer datagedreven gedrag zijn kerngebieden waarop we ons richten. Op het gebied van Planet, onze planeet, investeert de onderneming aanzienlijk om onze ESG-ambities te behalen en te zorgen voor degelijke ESG-rapportages. Door het uitvoeren van onze strategie *Our Purpose Our Plan*, zoals vermeld in andere paragrafen van dit jaarverslag, streven wij naar een goede Profit, winst, voor onze leden-melkveehouders en andere stakeholders. Dit behoeft extra aandacht voor het herstellen van marges in bepaalde gebieden, innovatie en het voortzetten

van de huidige transformatie naar één wereldwijde supply chain-organisatie.

Deze risico-ontwikkelingen en gerelateerde trends worden meegenomen in de *Enterprise Risk Assessments* die binnen de gehele onderneming worden uitgevoerd en voortdurend in de gaten worden gehouden door speciaal toegewezen risicotrend-eigenaren van FrieslandCampina en de risicocommissie.

Fraude & Compliance

Onze programma's voor cyberbeveiliging en maatregelen voor fraudebewustzijn blijven enorm belangrijk om de naleving van onze gedragscode en de digitale beveiliging te versterken. Gedurende 2022 vonden er geen grote cyberincidenten plaats. Wel zagen we een kleine stijging in het aantal (gerapporteerde) fraudezaken, maar de financiële impact was beperkt. Met de voortdurende mondiale digitalisering blijven gegevensbeveiliging en privacy essentiële aandachtspunten voor 2023.

Als onderdeel van onze fraudepreventie maatregelen, voeren wij een jaarlijkse fraude-risico-assessment uit om de ontwikkelingen en aandachtsgebieden in kaart te brengen en, daar waar nodig, mitigerende acties te initiëren. In het algemeen zien we dat het fraude risico toeneemt door verslechterende economische en financiële omstandigheden, terwijl er meer mogelijkheden ontstaan door digitalisering en complexiteit van systemen. In het bijzonder is er een toenemende fraudetrend zichtbaar met betrekking tot derde partijen op het gebied van het vernietigen van goederen en leveranciersfraude. Daarnaast blijven de risico's op 'phishing' en 'malware' (schadelijke software) hoog.

Er zijn verschillende initiatieven gelanceerd om de aandacht voor fraude en een cultuur van bewustzijn binnen de onderneming te blijven versterken. Voor de specifiek benoemde trends, zijn nieuwe controlemaatregelen en is monitoring geïmplementeerd. Zie de paragrafen over cyberbeveiliging en de gedragscode 'Compass' op pagina's 58-60 voor gerelateerde informatie.

Governance

De executive board van de vennootschap is verantwoordelijk voor het doeltreffend beheersen van de risico's die de vennootschap loopt, met gedelegeerde verantwoordelijkheden voor risicobeheersing. Risicoafwegingen en beheersmaatregelen zijn in handen van het lijnmanagement, genaamd de 'eerste lijn': individuele managers en de managementteams van business groups en werkmaatschappijen. Het management wordt daarbij ondersteund door corporate afdelingen. Zij fungeren als de 'tweede lijn' en zijn verantwoordelijk voor de opzet en werking van het raamwerk voor risicobeheersing en de bijbehorende processen en systemen, met inbegrip van het beleid en de procedures. De 'tweede lijn' informeert de executive board over de voortgang en resultaten van de verschillende risicobeheersingsprogramma's. *Corporate Internal Audit*, de 'derde lijn', zorgt voor een objectieve beoordeling van de opzet en werking van interne risicobeheersingsmaatregelen (waaronder de activiteiten die door functies in de eerste en tweede lijn worden uitgevoerd). Corporate Internal Audit rapporteert onafhankelijk aan de executive board en de audit- en riskcommissie over de doeltreffendheid van het raamwerk voor risicobeheersing, de beleidslijnen en de procedures.

De raad van commissarissen van FrieslandCampina wordt door de audit- en riskcommissie geïnformeerd. De rol van de audit- en riskcommissie wordt beschreven in het hoofdstuk 'Corporate Governance', zie vanaf pagina 73.

Raamwerk risicobeheersing

FrieslandCampina hanteert een raamwerk voor risicobeheersing dat voldoet aan de voorwaarden van de Nederlandse Corporate Governance Code en is gebaseerd op internationaal erkende COSO-normen. Het raamwerk wordt jaarlijks bijgewerkt en beschrijft de risicobereidheid, risicobeheersingsmaatregelen, verantwoordelijkheden en governance.

Risicobewustzijn en -cultuur

Medewerkers zijn verplicht zich aan de geldende algemene gedragscode van de onderneming (Compass) te houden en de wet- en regelgeving en beleidslijnen na te leven. FrieslandCampina stimuleert een cultuur waarin zwakke punten in zijn risicobeheersingsprogramma's of controlemaatregelen op transparante wijze kunnen worden gemeld en doeltreffend worden aangepakt, bijvoorbeeld door middel van het Speak Up-proces van FrieslandCampina.
Zie pagina 59 voor meer informatie over het Compass programma.

Vooruitzichten 2023

Verbeteringen op het gebied van risicobeheersing

De risicobeheersingsactiviteiten van de drie lijnen vertoonden qua opzet en effectiviteit van het raamwerk geen belangrijke fouten. Daarnaast zijn de Enterprise Risk Assessments, Thematische Risk Assessments en Fraude Risk Assessments volgens plan uitgevoerd, en als effectief beoordeeld.

Het algehele risicoprofiel van FrieslandCampina en risicotrends werden besproken tijdens de tweejaarlijkse sessies van onze risicocommissie, met als doel om onderlinge verbanden tussen risico's en knelpunten te identificeren en corrigerende maatregelen door te voeren. Daarnaast zijn diverse specifieke risico-thema's geformuleerd, zoals een verminderde melkaanvoer of stijgende energieprijzen. Deze zijn vervolgens beoordeeld om de ontwikkeling van dergelijke gecorreleerde risico's en genomen maatregelen te bepalen en waar nodig actie te ondernemen.

Zie voor een nadere uitwerking van de specifieke risico's en trends vanaf pagina 226.

In het vierde kwartaal van 2022 zijn de marktomstandigheden ongunstiger geworden en is een sterke daling van de basiszuivelnoteringen ingezet. Het negatieve effect hiervan op het resultaat in het vierde kwartaal zal zich naar verwachting doorzetten in 2023. De impact hiervan zal in de eerste helft van het jaar significant zijn. Naast het negatieve effect van deze basiszuivelnoteringen op de winstgevendheid, is de verwachting dat de marktomstandigheden moeilijker zullen worden doordat een verminderde koopkracht van consumenten in veel markten de volumes verder onder druk zal zetten.

Voor 2023 zijn duidelijke prioriteiten gesteld. Er zal meer aandacht uitgaan naar product- en merkinnovatie om te blijven voldoen aan de wensen en verwachtingen van consumenten en klanten. De plannen voorzien daarom in hogere investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D), met name gericht op betere voeding en duurzamere productie en verpakkingen. Daarnaast zal FrieslandCampina blijven investeren in de marketing van zijn merken en in de Professional-business om daar de groei te realiseren.

Duurzaamheid blijft één van de pijlers in de strategie en bedrijfsvoering van FrieslandCampina, met in 2023 met name focus op broeikasgasreductie op basis van het klimaatplan en op duurzame verpakkingen. Het vergroten van biodiversiteit zal onderdeel zijn van de duurzaamheidsprioriteiten voor 2023. Ook blijft FrieslandCampina in het productienetwerk investeren, bijvoorbeeld in de nieuwe, duurzamere productielocaties in Indonesië en Maleisië. De liquiditeitspositie van FrieslandCampina is voldoende om bovenstaande plannen te realiseren. In 2023 loopt een aantal rentedragende verplichtingen af. FrieslandCampina verwacht deze te herfinancieren.

De zuivelsector

De Verenigde Naties voorspellen dat de wereldbevolking in 2050 zal zijn gegroeid naar bijna 10 miljard mensen en dat de vraag naar zuivel met 2 procent per jaar zal toenemen. FrieslandCampina wil bijdragen aan het voeden van de wereldbevolking, maar is zich ervan bewust dat de zuivelsector ook een rol heeft in het oplossen van de klimaatopgave. Generieke maatregelen, zoals een halvering van de veestapel in Nederland, helpen niet bij het realiseren van de mondiale klimaatdoelen en leiden bovendien tot veel onrust onder de boeren. FrieslandCampina zet daarom in op meer onderzoek, programma's en innovatie om versneld tot een duurzame melkveehouderij te komen. Dat doen we samen met melkveehouders, producenten, leveranciers, wetenschappers, de overheid en ngo's.

Momenteel, begin 2023, is de markt in een onbalans door te hoge melkaanvoer bij een achterblijvende vraag. De marktontwikkelingen in de komende maanden zullen met name bepaald worden door de vraag hoe lang het hoge melkaanbod in Noordwest-Europa aan zal houden en hoe lang de vraag zal achterblijven ten opzichte van vorig jaar als gevolg van de hoge inflatie en het effect op het besteedbaar inkomen.

Managementverklaring

De executive board van de vennootschap is eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en voor de betrouwbaarheid van de externe (financiële) rapportages. Tevens draagt de executive board verantwoordelijkheid voor de beoordeling van de effectiviteit van de op deze risico's gerichte preventieve of risico-beperkende maatregelen.

De executive board heeft de werking van de interne beheersings- en controlemaatregelen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling is de executive board van mening dat:

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat per einde boekjaar 2022;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern-basis; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Het geheel van de werkzaamheden voor de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen zijn besproken met de audit- en riskcommissie, de raad van commissarissen en de externe accountant.

Verantwoordelijkheidsverklaring

De leden van de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. verklaren hierbij, conform artikel 5:25c lid 2 onder c Wet op het financieel toezicht dat, voor zover hen bekend, de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva en financiële positie en het resultaat van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de gezamenlijk in consolidatie opgenomen ondernemingen. En dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2022, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's beschreven waarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt geconfronteerd.

Executive board

Hein (H.M.A.) Schumacher
Chief Executive Officer

Hans (J.G.) Janssen
Chief Financial Officer

David (D.A.) Cutter
Chief Supply Chain Officer

Geraldine (G.M.) Fraser
Chief People Officer

Roel (R.F.) van Neerbos
President FrieslandCampina Food & Beverage

Amersfoort, 17 februari 2023

Corporate governance

Corporate governance in een oogopslag

Corporate governance principes

Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap') past de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'code') vrijwillig toe. De wijze waarop de beginselen van de code worden toegepast, wordt in dit hoofdstuk beschreven. Ook wordt aangegeven en gemotiveerd op welke punten de vennootschap de code niet toepast.

Aandeelhoudersstructuur

Alle aandelen in het kapitaal van de vennootschap worden gehouden door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie'), waarvan de leden betrokken zijn bij het melkveehouderijbedrijf. Het geografische werkgebied van de coöperatie is verdeeld in districten, die elk een districtsraad hebben. De leden van de coöperatie benoemen de besturen van de districten, de districtsraden, die gezamenlijk de ledenraad van de coöperatie vormen. De ledenraad benoemt de bestuursleden van de coöperatie op bindende voordracht van het voorzittersoverleg van de coöperatie. De coöperatie is de enige aandeelhouder van de vennootschap. Het bestuur van de coöperatie oefent de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uit en fungeert zodanig als de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. Voor een aantal besluiten heeft de executive board, op grond van de statuten van de vennootschap, goedkeuring nodig van de algemene vergadering van aandeelhouders. Voor een aantal belangrijke besluiten, waarvoor het bestuur van de coöperatie zijn stem uitbrengt namens de coöperatie als aandeelhouder van de vennootschap, is vereist dat het bestuur van de coöperatie goedkeuring verkrijgt van de ledenraad. De governance structuur van de coöperatie is beschreven in het jaarverslag van de coöperatie.

Boardstructuur

De vennootschap heeft een zogenoemde two-tier-structuur met een executive board en een raad van commissarissen. De executive board bestond in het verslagjaar tot 3 oktober 2022 uit: Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO), President Food & Beverage en Chief People Officer. Met ingang van 3 oktober 2022 is de executive board uitgebreid met een Chief Supply Chain Officer tot vijf leden. De samenstelling en taakverdeling van de executive board is beschreven op pagina 223.

De raad van commissarissen bestond tot 13 december 2022 uit alle leden van het bestuur van de coöperatie en vier externe leden. Met ingang van 13 december 2022 bestaat de raad van commissarissen uit vijf interne leden (leden van het bestuur van de coöperatie) en vier externe leden. De samenstelling van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 221 en 222.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft drie commissies ingesteld:

- audit- en riskcommissie, bestaande uit vier commissarissen;
- remuneratie-, nominatie- en governance commissie, bestaande uit vier commissarissen;
- sustainability commissie, bestaande uit drie commissarissen. Deze derde commissie is met ingang van 11 april 2022 ingesteld.

De samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 222.

De corporate governance-beginselen die Koninklijke FrieslandCampina N.V. hanteert, zijn neergelegd in de statuten en reglementen van de verschillende organen van de vennootschap. Deze staan op de website van FrieslandCampina. Hoewel de code niet op de vennootschap van toepassing is, aangezien krachtens de wet alleen vennootschappen waarvan de aandelen of certificaten van aandelen genoteerd zijn aan de beurs aan de code onderworpen zijn, past de vennootschap de principes en best-practicebepalingen van de code toe waar dit verenigbaar is met haar zeggenschapsstructuur en het karakter van de coöperatie. De bepalingen die niet worden toegepast, worden in dit overzicht genoemd. Tevens wordt gemotiveerd waarom en in hoeverre de betreffende bepalingen niet worden toegepast.

Executive board

Samenstelling, taken en verantwoordelijkheden

De executive board bestond tot 3 oktober 2022 uit de CEO, CFO, President Food & Beverage en Chief People Officer. Met ingang van 3 oktober 2022 is de executive board uitgebreid met de Chief Supply Chain Officer, en bestaat de executive board uit vijf leden. De executive board wordt in de dagelijkse gang van zaken ondersteund door het executive leadership team. Tot 3 oktober 2022 bestond het executive leadership team uit alle leden van de executive board, de presidents van de business groups Ingredients, Specialised Nutrition en Trading en de Vice-President van de business unit Professional, alsmede de functionele leiders van Corporate Supply Chain, Reseach & Development, Corporate Affairs, Corporate Development en de Chief Information Officer. Met ingang van 3 oktober 2022 is de Corporate Supply Chain Officer vervangen door het executive board lid, de Chief Supply Chain Officer. Met ingang van 1 november 2022 is een Chief Sustainability Officer benoemd als lid in het executive leadership team. In het executive leadership team komen alle bedrijfsonderdelen en strategische functies samen wat zorgt voor minder managementlagen, betere besluitvorming en versnelde uitvoering van de strategie. Het executive leadership team heeft als taak de strategie uit te voeren, doelstellingen om te zetten in concrete plannen en werkmaatschappijen en afdelingen aan te sturen binnen ieders verantwoordelijkheidsgebied.

Benoeming leden executive board en overige leden van het executive leadership team

De raad van commissarissen benoemt, schorst en ontslaat de leden van de executive board, op voorstel van de remuneratie-, nominatie- en governance commissie. De CEO benoemt, schorst en ontslaat de overige leden van het executive leadership team na goedkeuring van de raad van commissarissen en na consultatie van de remuneratie-, nominatie- en governance commissie.

Remuneratiebeleid en remuneratie leden executive board en overige leden executive leadership team

In het remuneratiebeleid worden bijna alle relevante aanbevelingen van de code toegepast. Voor de vennootschap geldt een wettelijke vrijstelling voor de openbaarmaking van het remuneratiebeleid, aangezien de vennootschap een zogenaamde ‘besloten naamloze vennootschap’ is. In het remuneratieverslag (vanaf pagina 91) wordt aangegeven dat de vennootschap gefaseerd meer gedetailleerde gegevens over de remuneratie van de leden van de executive board en de raad van commissarissen publiceert. Ook worden in dit remuneratieverslag de principes van het remuneratiebeleid voor de executive board en de raad van commissarissen vermeld. Het remuneratiebeleid is op voorstel van de raad van commissarissen vastgesteld en kan worden gewijzigd door de algemene vergadering van aandeelhouders, na consultatie van de remuneratie-, nominatie- en governance commissie. FrieslandCampina legt hierover ook verantwoording af aan de ledenraad van de coöperatie. De CEO en de Chief People Officer bespreken jaarlijks de remuneratie van de leden van het executive leadership team met de raad van commissarissen tijdens het intern beraad van de raad van commissarissen, waar de overige leden van de executive board niet bij aanwezig zijn. Op grond van het reglement van de raad van commissarissen heeft de raad van commissarissen de bevoegdheid om de variabele remuneratie terug te vorderen van een lid van de executive board als deze is toegekend op basis van onjuiste (financiële) data. De CEO heeft de bevoegdheid om de variabele remuneratie terug te vorderen van leden van het executive leadership team als deze is toegekend op basis van onjuiste (financiële) data.

Raad van commissarissen

Taken en verantwoordelijkheden
De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de executive board en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen. Ook adviseert de raad van commissarissen de executive board.

De raad van commissarissen bespreekt met de executive board de strategie en de voornaamste aan de onderneming verbonden risico's. Daarnaast spreekt de raad van commissarissen met de executive board over de opzet, de werking en eventuele significante wijzigingen ten aanzien van de risicobeheersings- en controlesystemen. De raad van commissarissen heeft verder de bevoegdheden zoals weergegeven in de bepalingen van Boek 2 Burgerlijk Wetboek betreffende structuurvennootschappen. Dit betreft in het bijzonder de benoeming van de leden van de executive board, het vaststellen van het aantal leden van de executive board en de goedkeuring van een aantal andere in de wet vermelde besluiten van de executive board. Op grond van de statuten zijn daarnaast bepaalde besluiten van de executive board onderworpen aan goedkeuring van de raad van commissarissen.

Bij de uitoefening van zijn taak laat de raad van commissarissen zich leiden door de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen. Hierbij worden ook in aanmerking genomen de relevante belangen van betrokkenen bij de vennootschap en de voor de onderneming relevante aspecten van maatschappelijk ondernemen zoals duurzaamheid, mensenrechten et cetera.

Enkele malen per jaar wonen leden van het executive leadership team een (deel van de) vergadering van de raad van commissarissen bij. Bij die gelegenheid wordt onder meer de strategie van de vennootschap besproken. Daarnaast worden leden van het executive leadership team uitgenodigd voor vergaderingen van de raad van commissarissen wanneer er voor hen relevante onderwerpen worden besproken. De remuneratie-, nominatie- en governance commissie voert periodiek voortgangsgesprekken met de leden van het executive leadership team.

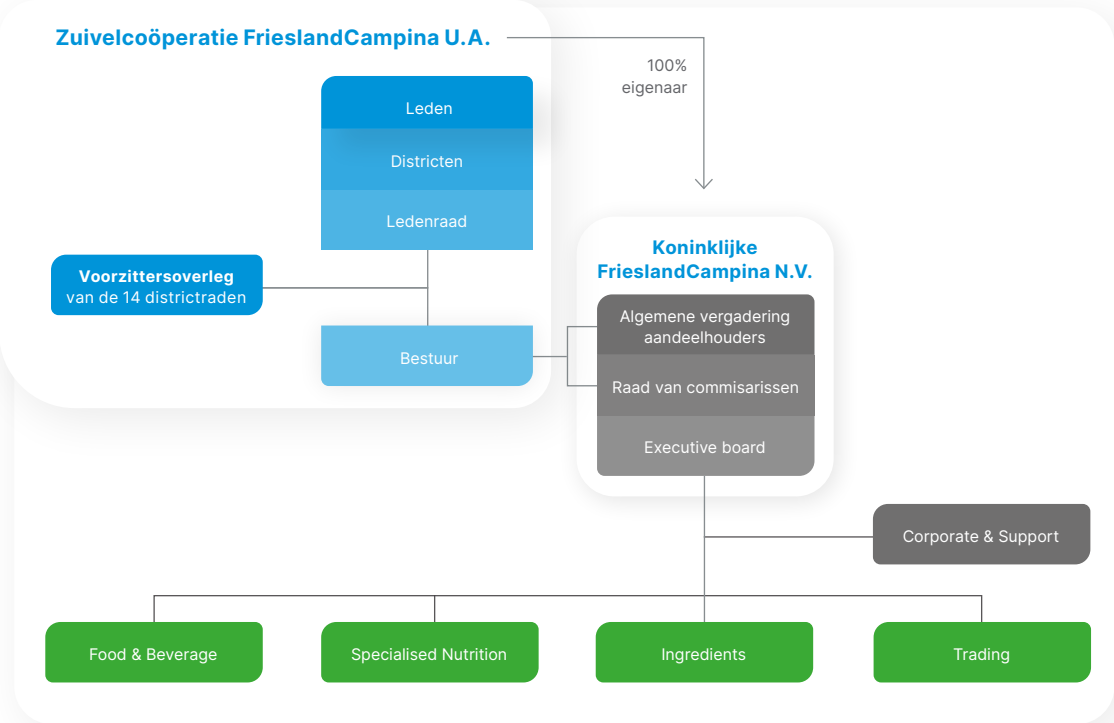
Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming
Met de centrale ondernemingsraad (COR) is een convenant gesloten. Daarin staan afspraken over de samenstelling van de raad van commissarissen, het profiel waaraan de leden van de raad van commissarissen moeten voldoen, de versterkte aanbevelingsrechten die de COR heeft bij benoeming van de leden van de raad van commissarissen en de manier waarop de COR deze zal uitoefenen. De profielschets is als bijlage bij het reglement van de raad van commissarissen op de website van de vennootschap geplaatst. Op basis van de profielschets die van kracht was tot 13 december 2022 was de raad van commissarissen naar behoren samengesteld, als de bestuursleden van de coöperatie twee derde van de leden van de raad van commissarissen vormen (de interne leden) en de raad van commissarissen voor een derde uit externe leden bestaat.
De gekozen samenstelling reflecteerde de door de wet bij grote coöperaties toegestane ledendominantie van twee derde van het totaal aantal commissarissen. Deze ledendominantie werd doorgezet op het niveau van de vennootschap. Met deze regeling werd afgeweken van de best-practicebepalingen voor onafhankelijkheid van commissarissen.

De raad van commissarissen voert jaarlijks een zelfevaluatie uit over haar werkzaamheden en dat van individuele commissarissen. De werkzaamheden van de commissies van de raad van commissarissen worden daarbij ook meegenomen. In deze evaluatie wordt gekeken naar o.a. materiele kenmerken van de werkzaamheden, interactie met de commissies en de Executive Board, mogelijke wijzigingen in de samenstelling en training en vaardigheden. Deze evaluaties kunnen met een onafhankelijke expert worden uitgevoerd.

Naar aanleiding van de zelfevaluatie van de raad van commissarissen in 2022, onder begeleiding van een onafhankelijke expert, heeft de raad van commissarissen besloten om ter bevordering van de effectiviteit van de raad van commissarissen de samenstelling van de raad van commissarissen met ingang van 13 december 2022 te wijzigen en het aantal leden te reduceren van dertien naar negen. Deze wijziging is na overleg met de COR en de algemene vergadering vastgelegd in de gewijzigde profielschets die per 13 december 2022 van kracht werd. Op grond van deze gewijzigde profielschets is de raad van commissarissen naar behoren samengesteld, als de raad van commissarissen bestaat uit vijf interne leden en vier externe leden. De vijf 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 interne leden van de raad zijn niet onafhankelijk in de zin van de code. Hiervoor is bewust gekozen, om ledendominantie binnen de samenstelling van de raad van commissarissen te blijven reflecteren.

De vier externe leden van de raad zijn allen onafhankelijk in de zin van de code. De externe leden van de raad van commissarissen worden geselecteerd op basis van de in de profielschets neergelegde criteria. Ten minste één van de leden van de raad van commissarissen is een zogenoemd financieel expert. De vennootschap is een structuurvennootschap. De commissarissen worden benoemd door de raad van commissarissen, het zogenoemde coöptatiesysteem. De leden van de raad worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen daarna eenmalig voor een benoemingstermijn van vier jaar worden herbenoemd. De leden van de raad kunnen nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen. Ten aanzien van de voorzitter geldt dat, indien de voorzitter zijn/haar derde termijn als voorzitter vervult, hij/zij herkiesbaar is voor een termijn van twee (2) jaar, welke termijn nog eenmaal met twee (2) jaar verlengd mag worden.



Governance-structuur per 31 december 2022

In afwijking van voorgaande is Sybren Attema op 12 november 2021 als voorzitter benoemd voor een termijn van vier (4) jaar. Zijn functioneren zal twee (2) jaar na zijn benoeming geëvalueerd worden.

Bezoldiging

De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de bezoldiging van de commissarissen vast op voorstel van de raad van commissarissen en legt hierover jaarlijks verantwoording af aan de ledenraad. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Op pagina 97 wordt het bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van de commissarissen nader toegelicht.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen kent een remuneratie-, nominatie- en governance commissie, een audit- en riskcommissie en sinds 11 april 2022 een sustainability commissie. De taak van deze commissies is om besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden; ze hebben geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid.
De reglementen van de commissies staan op de website van FrieslandCampina. De commissies rapporteren regelmatig aan de raad van commissarissen over hun beraadslagingen en bevindingen. Vijf van de negen (tot 13 december 2022 negen van de dertien) commissarissen zijn, zoals hierboven beschreven, niet-onafhankelijk in de

zin van de code. Hierdoor wijkt ook de samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen af van de betreffende best-practice-bepaling van de code op grond waarvan meer dan de helft van de leden van de commissies van de raad van commissarissen onafhankelijk moet zijn in de zin van de code.
Ten aanzien van de audit- en riskcommissie geldt dat de helft van de leden van de commissie bestaat uit externe leden die onafhankelijk zijn in de zin van de code. Daarmee voldoet deze samenstelling niet aan de code op grond waarvan

Voorbereiden op CSRD

De Europese Commissie wil de ESG-rapportage van ondernemingen stroomlijnen met de financiële rapportage. Hierdoor kunnen belangengroepen de economische activiteiten van ondernemingen op een gelijkwaardige basis toetsen en beter beoordelen in hoeverre zij duurzame financiële en niet-financiële waarde creëren.

De toenemende behoefte van belangengroepen aan relevante, betrouwbare, vergelijkbare en beschikbare ESG-informatie (Environmental, Social and Governance) leidt momenteel tot een versnelling van de invoering van wet- en regelgeving. De Europese Commissie heeft in november 2022 de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen die vereist dat alle grote ondernemingen over het verslagjaar 2025 uitgebreide ESG-informatie rapporteren in hun managementverslag. Een onderneming wordt als groot aangemerkt wanneer aan twee van de volgende drie criteria is voldaan:
— > 250 werknemers
— > 40 miljoen euro omzet
— > 20 miljoen euro totale activa.

Een externe auditor zal op basis daarvan een accountantsverklaring met een ‘beperkte mate van zekerheid’ afgeven. De rapportage omvat duurzaamheidsdoelstellingen, de risico’s en kansen die voortvloeien uit ESG-factoren, de veerkracht van het bedrijfsmodel op dit gebied en de strategie van de onderneming voor bijvoorbeeld het aanpakken van de effecten van klimaatverandering op de korte, middellange en lange termijn.

FrieslandCampina
Hoewel transparantie over inspanningen en voortgang op het gebied van duurzaamheid momenteel vrijwillig is, rapporteert FrieslandCampina sinds 2015 over strategie, beleid, doelstellingen en prestaties op het gebied van duurzaamheid in een geïntegreerd jaarverslag. Sinds 2018 wordt hierover door een extern accountant een accountantsverklaring met een ‘beperkte mate van zekerheid’ verstrekt.

Veranderingen
FrieslandCampina onderzoekt momenteel de impact van CSRD en bijbehorende rapportageverplichtingen en is initiatieven gestart om hier tijdig op voorbereid te zijn. In 2023 zal een materialiteitsanalyse uitgevoerd worden in lijn met CSRD vereisten om te bepalen welke ESG-thema's het meest van belang zijn voor FrieslandCampina. Vervolgens zal worden bepaald aan welke rapportageverplichtingen FrieslandCampina dient te voldoen en waar initiatieven nodig zijn om tijdig voorbereid te zijn. Deze analyse zal worden uitgevoerd op basis van de huidige beschikbare CSRD-standaarden, waarbij ontwikkelingen ten aanzien van nieuwe (sectorspecifieke) CSRD-standaarden nauwgezet worden gevolgd. Hoewel CSRD pas over het verslagjaar 2025 verplicht wordt voor FrieslandCampina, verbetert FrieslandCampina nu al de jaarlijkse verantwoording over milieu, maatschappij en bestuur. Zo zijn in de loop van 2022 enkele structurele wijzigingen doorgevoerd in beleid, uitvoering en aansturing van de duurzaamheidsambities. Een Chief Sustainability Officer is aangesteld als onderdeel van het executive leadership team, waarmee de governance van ESG-vraagstukken verder is vormgegeven. Tevens is binnen de raad van commissarissen een sustainability commissie geïnstalleerd, waarmee het toezicht op de duurzaamheidsstrategie van de onderneming wordt versterkt. Met deze wijzigingen in de organisatiestructuur schept FrieslandCampina de voorwaarden om beleid en uitvoering voortvarend op te pakken en zijn verantwoordelijkheden steviger in de onderneming verankerd.

meer dan de helft van de leden van de commissies onafhankelijk dient te zijn. De remuneratie-, nominatie- en governance commissie bestond tot 13 december 2022 uit twee externe en daarmee onafhankelijke leden van de raad van commissarissen en één niet-onafhankelijk lid van de raad van commissarissen, waarmee de commissie in lijn met de code was samengesteld. Met ingang van 13 december 2022 is er een extra niet-onafhankelijk lid toegevoegd aan de remuneratie-, nominatie, - en governance commissie, waarmee de samenstelling van deze commissie niet in lijn met de code is samengesteld.
De sustainability commissie bestaat uit twee interne en één extern lid, en is daarmee tevens niet in lijn met de code samengesteld.

Audit- en riskcommissie
De audit- en riskcommissie wordt gevormd door de financieel expert en een ander extern lid van de raad van commissarissen en twee interne leden van de raad van commissarissen. Daarnaast is Sandra Berendsen, met ingang van 13 december 2022 benoemd tot adviseur van de audit- en riskcommissie voor een periode van één jaar. Per die datum is Sandra Berendsen afgetreden als commissaris, maar gezien het aantal wisselingen binnen de commissie, haar brede ervaring met FrieslandCampina, haar financiële achtergrond en ervaring met audit- en riskcommissie gerelateerde zaken heeft de raad van commissarissen haar benoemd als externe adviseur. De adviesvergoeding is gelijk aan de vergoeding van lidmaatschap van de commissie.

De audit- en riskcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot:
- integriteit en kwaliteit van de financiële en niet-financiële verslaggeving en de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap;
- toenemende rol op aspecten als integriteit en kwaliteit van ESG-verslaggeving, de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van de ESG en de assurance door een externe accountant;
- financiering van de vennootschap;
- toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity;
- belastingbeleid van de vennootschap;
- de relatie met de interne auditor en de externe accountant (waaronder het bewaken van de onafhankelijkheid van de externe accountant) en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen;
- aanbeveling van kandidaten voor de benoeming als interne auditor;
- jaarlijkse evaluatie van de interne auditfunctie;
- advisering over de voordracht van benoeming of herbenoeming dan wel ontslag van de externe accountant en het voorbereiden van de selectie van de externe accountant;
- voorstellen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening door de externe accountant;
- jaarlijkse bespreking van het concept auditplan met de externe accountant;
- naleving van wet- en regelgeving.

De voorzitter van de audit- en riskcommissie is het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant als deze onregelmatigheden in de financiële en niet-financiële verslaggeving van de vennootschap constateert. De audit- en risk commissie bespreekt tevens materiële Speak Up-zaken en de genomen maatregelen in dat verband. De voorzitter van de audit- en risk commissie brengt hierover verslag uit aan de raad van commissarissen.

Remuneratie-, nominatie- en governance commissie
De remuneratie-, nominatie- en governance commissie bestaat uit de commissaris met het 'sociale profiel', die tevens het voorzitterschap van de commissie vervult, de voorzitter en een ander lid van de raad van commissarissen. Zoals hiervoor aangegeven, bestaat de remuneratie-, nominatie- en governance commissie per balansdatum uit twee externe en daarmee onafhankelijke leden en twee niet-onafhankelijke leden in de zin van de code.

De remuneratie-, nominatie- en governance commissie heeft onder meer de volgende taken:
- voorstellen voor het beloningsbeleid van het executive leadership team en de beloning van de individuele leden van de executive board;
- opmaken van het remuneratierapport;
- selecteren van en voorstellen doen voor benoeming van de leden (inclusief opstellen van criteria en procedure voor benoeming) van de executive board en de externe commissarissen;

— periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen, de commissies van de raad van commissarissen en de executive board en het doen van voorstellen voor een profiel;
— adviseren van de raad van commissarissen over voorstellen van de CEO voor de benoeming van leden van het executive leadership team;
— periodieke beoordeling van het functioneren van de executive board en de raad van commissarissen en hun individuele leden, en de commissies van de raad;
— opstellen van een plan voor opvolging van leden van de executive board en de raad van commissarissen;
— toezicht op het door de executive board gevoerde beleid over de opvolging, de gehanteerde selectiecriteria en benoemingsprocedures voor leden van het hoger management.

Sustainability commissie
De sustainability commissie is ingesteld op 11 april 2022 en bestaat uit ten minste drie leden; twee interne, niet-onafhankelijke leden en één extern lid. De sustainability commissie heeft onder meer de volgende taken:
— het bespreken van en adviseren over de lange termijn duurzaamheidsvisie, strategie en het zetten van duurzaamheidsdoelstellingen;
— het monitoren van het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen en het adviseren over manieren om innovatie in te zetten om deze duurzaamheidsdoelstellingen te behalen;
— het monitoren van talent, leiderschap en cultuurontwikkeling op het gebied van duurzaamheid.

De voorzitter van de sustainability commissie brengt na elke vergadering van de sustainability commissie verslag uit aan de raad van commissarissen waardoor de kennis, vaardigheden en ervaring van de raad van commissarissen op duurzame ontwikkeling wordt vergroot. De sustainability commissie ondersteunt de raad van commissarissen ten aanzien van het zicht houden op risico's die verband houden met duurzaamheid. De audit- en riskcommissie is verantwoordelijk voor de ondersteuning van de raad van commissarissen ten aanzien van het rapporteren over duurzaamheid en de voorzitter van de sustainability commissie zorgt voor afstemming tussen de duurzaamheidsdoelstellingen en de monitoring van de duurzaamheidsdoelstellingen met de audit- en risk commissie. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de goedkeuring van de rapportage over de duurzaamheidsdoelstellingen.

Tegenstrijdige belangen
FrieslandCampina heeft strikte regels opgesteld om elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen enerzijds de vennootschap en anderzijds de leden van de executive board, overige leden van het executive leadership team en leden van de raad van commissarissen te vermijden. Volgens deze regels moeten besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het executive leadership team of commissarissen spelen, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of het betreffende individu, door de raad van commissarissen worden goedgekeurd. In het verslagjaar werden geen belangentegenstellingen gerapporteerd.

De algemene vergadering van aandeelhouders
De algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap heeft de bevoegdheid om bepaalde, in de statuten omschreven besluiten van de executive board goed te keuren. Het betreft hier belangrijke besluiten op operationeel gebied, op gebied van de juridische structuur en de vermogensstructuur van de vennootschap (en de vennootschappen waarin zij aandelen houdt) en besluiten over grote investeringen.
De belangrijkste bevoegdheden van de algemene vergadering van aandeelhouders zijn daarnaast:
— vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap en bestemming van de winst;
— verlening van décharge aan leden van de executive board voor hun bestuur en aan leden van de raad van commissarissen voor hun toezicht op de executive board;
— vaststelling van het bezoldigingsbeleid voor de executive board en het executive leadership team en vaststelling van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen;
— benoeming en ontslag van de externe accountant;
— statutenwijziging;
— uitgifte van aandelen, uitsluiting van het voorkeursrecht, machtiging tot verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap, vermindering van het geplaatste kapitaal, ontbinding en aanvraag faillissement.

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

Vennootschap, aandelenkapitaal en statuten

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is een naamloze vennootschap, statutair gevestigd te Amersfoort, met zijn central office aan het Stationsplein 4 te Amersfoort. De statuten van de vennootschap zijn voor het laatst gewijzigd met ingang van 26 januari 2018 en staan op de website. De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11057544. Per 31 december 2022 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap 1.000.000.000 euro, verdeeld in 10.000.000 aandelen met een nominale waarde van 100 euro. De aandelen luiden op naam.
Per dezelfde datum waren 3.702.777 aandelen geplaatst, die allemaal zijn volgestort en worden gehouden door de coöperatie. Voor bepalingen over uitgifte van aandelen, voorkeursrecht, verkrijging van eigen aandelen en kapitaalvermindering wordt kortheidshalve verwezen naar de statuten van de vennootschap.

Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne auditor en externe accountant

Financiële verslaggeving

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

Externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van commissarissen doet daartoe een voordracht, waarbij zowel de audit- en riskcommissie als de executive board een advies uitbrengt aan de raad van commissarissen. De bezoldiging van de externe accountant en de opdrachtverlening aan de externe accountant worden goedgekeurd door de raad van commissarissen op voorstel van de audit- en riskcommissie en na overleg met de executive board. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin over de goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten. Deze bespreekt het concept-auditplan met de executive board, voordat deze het aan de audit- en riskcommissie voorlegt.

Interne auditfunctie

De interne auditor werkt onder verantwoordelijkheid van de executive board. De raad van commissarissen houdt toezicht op de interne auditfunctie en heeft regelmatig contact met de interne auditor. De executive board, de audit- en riskcommissie en de externe accountant worden betrokken bij het werkplan van de interne auditfunctie en nemen kennis van diens bevindingen. De interne auditor heeft direct toegang tot de audit- en riskcommissie en de externe accountant.

Best-practicebepalingen van de code die door FrieslandCampina niet worden toegepast per 31 december 2022

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

2.1, 2.1.7-2.1.9
Onafhankelijkheid raad van commissarissen: zie motivering onder ‘Raad van commissarissen – Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming’.

2.2.2
Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen: afwijking ten aanzien van de voorzitter van de raad van commissarissen: zie motivering onder ‘Raad van commissarissen – Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming’.

2.3.2
Instellen commissies: de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie zijn om praktische redenen samengevoegd tot de remuneratie-, nominatie- en governance commissie.

2.3.4
Samenstelling commissies: de samenstelling van de audit- en riskcommissie, de remuneratie-, nominatie- en governance commissie en de sustainability commissie wijken af van de best-practicebepaling dat meer dan de helft van de leden van de commissies onafhankelijk moet zijn: zie motivering onder 'Commissies van de raad van commissarissen'.

2.8.1-2.8.3
Overnamesituaties: de best-practicebepalingen inzake overnamesituaties zijn niet van toepassing in verband met het feit dat alle aandelen in het kapitaal van de vennootschap worden gehouden door de coöperatie en niet beursgenoteerd zijn.

3.1.3, 3.4
Bespreking beloning executive committee, publicatie remuneratierapport, belangrijkste elementen arbeidsvoorwaarden executive board: de vennootschap maakt gebruik van de wettelijke uitzondering als bedoeld in artikel 2:383b Burgerlijk Wetboek voor zogenoemde besloten naamloze vennootschappen. Zie voor een nadere toelichting over het remuneratiebeleid en de gefaseerde vergroting van transparantie over de remuneratie van de executive board en de raad van commissarissen het remuneratieverslag op pagina 91.

4.1-4.4.8
Algemene vergadering: de best-practicebepalingen betreffende de algemene vergadering, informatieverschaffing en voorlichting, uitbrengen van stemmen en certificering van aandelen zijn niet van toepassing in verband met het feit dat alle aandelen in het kapitaal van de vennootschap worden gehouden door de coöperatie en niet beursgenoteerd zijn.

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 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 interne leden, zijnde leden die tevens lid zijn van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en externe leden. 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 17 februari 2023 staat op pagina 221 en 222.

De raad van commissarissen heeft naar aanleiding van een interne zelfevaluatie die gestart is in november 2021 besloten, om ter bevordering van de effectiviteit van de raad van commissarissen de samenstelling van de raad van commissarissen te wijzigen met ingang van 13 december 2022 en het aantal leden te reduceren van dertien naar negen leden. Deze wijziging is na overleg met de centrale ondernemingsraad (COR) en de algemene vergadering vastgelegd in de gewijzigde profielschets die per 13 december 2022 van kracht werd. Op grond van deze gewijzigde profielschets is de raad van commissarissen naar behoren samengesteld, als de raad van commissarissen bestaat uit vijf interne leden en vier externe leden. De vijf 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 gekozen samenstelling reflecteert ledendominantie binnen de raad van commissarissen. Met ingang van 13 december 2022 zijn René Hooft Graafland (extern lid van de raad van commissarissen) en Sandra Berendsen en Angelique Huijben-Pijnenburg (beiden interne leden van de raad van commissarissen) afgetreden wegens het aflopen van hun termijn. Cor Hoogeveen (tevens intern lid van de raad van commissarissen) is met ingang van 13 december 2022 afgetreden als lid van de raad van commissarissen, dit in verband met voormelde gewijzigde samenstelling van de raad van commissarissen, waarbij niet meer het gehele bestuur van de coöperatie lid is van de raad van commissarissen.
De raad is René Hooft Graafland, Sandra Berendsen, Angelique Huijben-Pijnenburg en Cor Hoogeveen zeer erkentelijk voor hun waardevolle bijdragen aan de beraadslagingen van de raad, waarbij hun kennis en ervaring van grote waarde waren. Met ingang van 13 december 2022 is Sandra Berendsen benoemd tot adviseur van de audit- en riskcommissie voor een periode van één jaar. Gezien het aantal wisselingen binnen deze commissie, haar brede ervaring met FrieslandCampina, haar financiële achtergrond en ervaring met audit- en riskcommissie gerelateerde zaken heeft de raad van commissarissen haar benoemd als externe adviseur.

Met ingang van 13 december 2022 zijn Marleen Vaesen en Baptiest Coopmans benoemd tot externe leden van de raad van commissarissen, waardoor met ingang van 13 december 2022 de raad bestaat uit vier externe leden en vijf interne leden. Naar aanleiding van de zelfevaluatie heeft de raad van commissarissen besloten dat de vicevoorzitter van het bestuur van de coöperatie niet tevens de vicevoorzitter is van de raad van commissarissen en de raad van commissarissen heeft met ingang van 13 december 2022 Baptiest Coopmans benoemd tot vicevoorzitter van de raad van commissarissen.

Diversiteit

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden de raad van commissarissen het best in staat stelt zijn diverse verplichtingen tegenover de vennootschap en de betrokkenen bij de vennootschap te voldoen. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in de raad van commissarissen. Het streven is hierbij dat ten minste een derde van de zetels van de raad van commissarissen bezet wordt door vrouwen en ten minste een derde door mannen. Met tot 13 december 2022 vier vrouwelijke leden van de twaalf posities en vanaf 13 december 2022 drie vrouwelijke leden van de negen posities beantwoordt de samenstelling van de raad van commissarissen aan de doelstellingen van het diversiteitsbeleid.

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen
(per 17 februari 2023)

	Datum ingang eerste termijn	Herbenoemd voor nieuwe termijn in december	Eind van lopende termijn in december
S.S.U. Attema*	12 november 2021		12 november 2025
N. den Besten**	7 oktober 2021		7 oktober 2025
H.T.J. Hettinga	20 december 2016	2020	2024
E. Jellema	17 december 2019		2023
G.Z. Kemna#	17 december 2019		2023
H.W.J. Schipper#	17 december 2019		2023
H. Stöcker	14 december 2011	2015, 2019	2023
M. Vaesen#	13 december 2022		2026
J.B.P. Coopmans#	13 december 2022		2026

Externe commissaris, niet tevens zijnde lid van (het bestuur van) Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
* S.S.U. Attema is op 12 november 2021 benoemd voor een termijn van vier jaar die op 12 november 2025 afloopt.
** 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.

Commissarissen worden benoemd voor maximaal twee termijnen van vier jaar, gevolgd door 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).

Vergaderingen van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar 11 keer vergaderd. Ook buiten de reguliere vergaderingen was er onderling contact, evenals met leden van de executive board en het executive leadership team. Ter voorbereiding van de vergaderingen spraken de voorzitter, de vicevoorzitter en René Hooft Graafland regelmatig met onder andere de CEO en de CFO. Gedurende het jaar kwam de raad tevens buiten de reguliere vergadercyclus een aantal keer bijeen voor besprekingen over strategische M&A projecten, waarover ook meermaals in soms kleinere subcommissies van de raad van commissarissen is gesproken, waarin verschillende keren ook leden van de executive board en het executive leadership team deelnamen.

2022 werd sterk bepaald door de ongekend hoge inflatie en dit is tijdens alle reguliere vergaderingen uitgebreid besproken. Dit leidde tot sterk gestegen productiekosten voor onder andere grondstoffen, transport en energie. De onderneming heeft daar waar mogelijk noodzakelijke prijsstijgingen doorgevoerd. Volumes in consumentenmarkten stonden daardoor onder druk. De business group Trading en de Professional-business profiteerden van hoge basiszuivelnoteringen en ook de volumes van de business group Ingredients stegen.

De raad van commissarissen heeft, onder meer tijdens het bezoek in Ghana en Ivoorkust, uitgebreid gesproken over de risico's in verband met de economische ontwikkelingen en omwisselkoersen in de Sub-Sahara Afrika-regio die materiële, negatieve impact hadden op de FrieslandCampina groepsresultaten voor 2022. Daarnaast is gesproken en besloten over aanpassingen in het productienetwerk die een lange termijn positieve impact zullen hebben, maar op korte termijn tot afwaarderingen van activa en herstructureringsvoorzieningen leidden.

In meerdere sessies van de raad, is de update en versnelling van de strategie van de verschillende business groups in verband met de noodzaak van een transformatie van de onderneming uitvoerig besproken met de executive board en overige leden van het executive leadership team, waarbij aandacht is besteed aan onder meer een betere melkverwaarding, de voortgang op het gebied van innovatie, de duurzaamheidsstrategie en de verschillende melkscenario's. Tevens is daarbij gesproken over de concrete uitvoering van de strategie en de mogelijke risico's daarbij.

Gedurende het verslagjaar is uitvoerig door de raad gesproken over het integrale duurzaamheidsprogramma *Nourishing a better planet* en het klimaatplan 'Op weg naar klimaatneutrale zuivel' dat in april is gepubliceerd. Uiterlijk in 2050 wil FrieslandCampina netto-klimaatneutraal zuivel produceren. De doelstellingen en acties om tot een reductie van de uitstoot in 2030 te komen zijn daarbij besproken. Ook is in april 2022 een extra subcommissie van de raad van commissarissen ingesteld, de sustainability commissie, die de lange termijn duurzaamheidsvisie, strategie en het zetten van duurzaamheidsdoelstellingen bespreekt en hierover de raad van commissarissen adviseert. Ook monitort deze commissie het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen en adviseert deze commissie over manieren om innovatie in te zetten om deze duurzaamheidsdoelstellingen te behalen. Daarnaast monitort deze commissie talent, leiderschap en cultuurontwikkeling op het gebied van duurzaamheid. Het instellen van deze commissie onderstreept het belang van duurzaamheid voor FrieslandCampina. Tijdens de vergaderingen is tevens besproken en besloten over aanpassingen in het duurzaamheidsprogramma Foqus planet Duurzame ontwikkeling. Leden-melkveehouders krijgen met ingang van 1 januari 2023 vooraf beter inzicht in wat bepaalde duurzaamheidsinspanningen concreet in euro's opleveren. Er komt meer geld beschikbaar voor verduurzaming met een focus op klimaat; leden-melkveehouders worden meer beloond voor het realiseren van broeikasgasreductie.

Daarnaast is de verkoop van een deel van de Duitse consumenten business in Duitsland met de raad besproken en door de raad goedgekeurd. Na een strategische heroverweging is besloten dat de kindervoedingsactiviteiten van Friso een belangrijk onderdeel blijven uitmaken van de bedrijfsportfolio van FrieslandCampina.

Ook de gewenste toekomstige financiering van de onderneming kwam uitvoerig aan de orde, waarbij een nieuwe doorlopende kredietfaciliteit is goedgekeurd met prestatie-indicatoren op het gebied van duurzaamheid en die volledig in lijn zijn met de bestaande klimaat-, duurzaamheids- en voedingsdoelstellingen van FrieslandCampina. De vernieuwde ledenfinanciering waarbij leden voor elke kilogram geleverde melk een melkcertificaat dienen te houden, is met ingang van 1 januari 2022 van kracht geworden. Daarmee is er een koppeling van een belangrijk deel van het ledenkapitaal aan de melkleverantie van de leden en een coöperatieve oplossing voor de toekomstige verhandelbaarheid van ledenobligaties-vrij. Hiermee vermindert de door vergrijzing ontstane scheefgroei van ingebracht kapitaal. Ook verbetert de kwaliteit van het eigen vermogen van de onderneming door de uitgifte van de melkcertificaten. Daarnaast is door de raad een mandaat goedgekeurd voor herfinanciering van leningen die aflopen in 2023 en 2024.

Ook meer reguliere onderwerpen kwamen aan bod tijdens de vergaderingen. De financiële positie, het jaarlijkse budget, samenwerkingen, grote investeringsvoorstellen, de voortgang van grote investeringsprojecten en het interne risicobeheer kregen de nodige aandacht. De raad nam kennis van het plan van activiteiten van de interne accountant en keurde dit goed. In februari van het verslagjaar werden de jaarrekening 2021 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 met het management besproken. De rapportage vermeldde geen materiële aandachtspunten.

In 2022 werd voorts bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- Het voorstel rondom de aanpassing van het reserveringsbeleid zoals opgenomen in het melkgeldreglement is als onderdeel van de nieuwe ledenfinanciering besproken en goedgekeurd door de raad, waarbij over het boekjaar 2023-2025 40 procent van de winst zal worden uitgekeerd als contante nabetaling en 60 procent wordt toegevoegd aan de algemene reserves.
- De raad werd verder regelmatig op de hoogte gesteld van de vorderingen op het gebied van duurzaamheid en (digitale) veiligheid.
- De raad werd geïnformeerd over hoe management toezicht houdt op een goede uitvoering van investeringsprojecten.
- De activiteiten op het gebied van mogelijke overnames en partnerships werden regelmatig besproken.
- De bedrijfsstructuur werd verder geflexibiliseerd opdat de onderneming sneller en effectiever kan inspelen op kansen in en eisen van de belangrijkste markten, bijvoorbeeld door het aangaan van strategische partnerschappen.
- De raad heeft een wijziging van de remuneratie van de leden van de raad van commissarissen per 1 januari 2023 voorgesteld, en voorgesteld om deze in lijn te brengen met het remuneratiebeleid. De algemene vergadering heeft deze gewijzigde remuneratie vastgesteld.
- Talentontwikkeling, retentie van talent binnen de onderneming en successieplanning is uitvoering besproken.

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 met ingang van 11 april 2022 de sustainability 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 73.

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 vier vergaderingen was de externe accountant bij de bespreking van een aantal agendapunten aanwezig. Ook buiten de vergaderingen waren er contacten tussen de leden van de commissie onderling en met het management en in november heeft een extra vergadering plaatsgevonden om het budget 2023 voor te bespreken. 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 twee keer per jaar met de externe accountant buiten aanwezigheid van de executive board.

Het jaarverslag en de jaarrekening over 2021 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 2021. 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, de verwerking van desinvesteringen, de belastingpositie, waaronder de deferred tax assets, het mitigeren van de valutarisico's in met name Nigeria, sluitingen van productiefaciliteiten in Nederland en Thailand en de waardering van materiële en immateriële vaste activa.

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 2022, het halfjaarrapport 2022 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 vier 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 controleraamwerk, bevindingen met betrekking tot privacy, uitkomsten van reviews op grote capex-projecten en de openstaande vacatures binnen internal audit wat in het verslagjaar druk heeft gegeven op 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, privacy, HR inzake o.a. mensenrechten) 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 en de rapportage over duurzaamheid, 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 2022 voor goed zakelijk gedrag werden toegelicht, alsmede materiële Speak Up-zaken en de genomen maatregelen in dat verband.

De langetermijnfinancieringsstrategie kwam tijdens meerdere vergaderingen aan de orde en hierbij heeft de commissie onder meer positief aan de raad van commissarissen geadviseerd dat er in het kader van de duurzaamheidsstrategie groene financieringen met een link aan duurzaamheidsdoelstellingen aangetrokken zijn. Zo is er een doorlopende kredietfaciliteit goedgekeurd die gekoppeld is aan prestatie-indicatoren op het gebied van duurzaamheid en die volledig in lijn zijn met de bestaande klimaat-, duurzaamheids- en voedingsdoelstellingen van FrieslandCampina en is het financieringsplan goedgekeurd inclusief een mandaat voor een lening met duurzaamheidsaspecten en een herfinanciering van leningen.

In februari 2023 zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2022 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 over haar beraadslagingen aan de raad van commissarissen. 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 in het verslagjaar naar aanleiding van de interne evaluatie veel gesproken en geadviseerd over de nieuwe samenstelling van de raad van commissarissen, zoals hiervoor aangegeven. De remuneratie-, nominatie- en governance commissie is intensief betrokken geweest bij de werving en selectie van de nieuwe commissarissen die per 13 december 2022 zijn benoemd.

De remuneratie-, nominatie- en governance commissie heeft tijdens het verslagjaar de remuneratie en het remuneratiebeleid voor de leden van de raad van commissarissen geëvalueerd. Mede naar aanleiding van de constatering door het extern adviesbureau dat de remuneratie van de leden van de raad van commissarissen onder de in het remuneratiebeleid gehanteerde benchmark lag, heeft de commissie tijdens meerdere vergaderingen de remuneratie voor de leden van de raad van commissarissen uitvoerig besproken en positief geadviseerd om de remuneratie voor de leden van de raad van commissarissen aan te passen.

Tijdens de ledenraad in februari 2022 werden de details van de beloning van de leden van de executive board en de leden van de raad van commissarissen over 2021 gerapporteerd aan de ledenraad. In december 2022 werden de details van de beloning van de leden van de raad van commissarissen met ingang van 14 december 2022 gerapporteerd aan de ledenraad van de coöperatie.

De commissie heeft de vernieuwde samenstelling van de executive board en het executive leadership team, zoals beschreven op pagina 75, tijdens meerdere vergaderingen besproken.

Sustainability commissie
Met ingang van 11 april 2022 is een sustainability commissie ingesteld, zoals hiervoor vermeld. De sustainability commissie vergaderde in het verslagjaar vijf keer en rapporteerde over haar beraadslagingen aan de raad van commissarissen. Deze commissie heeft in detail het klimaatplan, het plan om de duurzaamheidsinitiatieven te verwaarden en aanpassingen in het duurzaamheidsprogramma Foqus planet Duurzame ontwikkeling besproken. Ook zijn verschillende duurzaamheidsratings en de omgang, samenwerking en communicatie met verschillende belangenbehartigers besproken. Tevens is de nieuwe opzet voor de duurzaamheidsafdeling besproken, om deze zo goed mogelijk te integreren in de rest van de organisatie.

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.

Samenstelling executive board en diversiteit

De samenstelling van de executive board per 17 februari 2023 is vermeld op pagina 223. Tot 3 oktober 2022 bestond de executive board uit de Chief Executive Officer (de 'CEO'), de Chief Finance Officer (de 'CFO'), de President Food & Beverage en de Chief People Officer. Met ingang van 3 oktober 2022 is een vijfde lid van de executive board benoemd door de raad van commissarissen en is er een Chief Supply Chain Officer benoemd.

Leden raad van commissarissen	Vergaderingen raad van commissarissen (11)	Vergaderingen audit- en risk-commissie (5)	Vergaderingen remuneratie-, nominatie- en governance commissie (7)	Vergaderingen sustainability commissie (5)
S.S.U. Attema	11/11		7/7	5/5
J.W. Berendsen	11/11	5/5		
N. den Besten	11/11			5/5
H.T.J. Hettinga	11/11			
D.R. Hooft Graafland	11/11	5/5	7/7	4/5
C.C.H. Hoogeveen	11/11	4/4		
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	11/11	1/1		
E. Jellema	11/11			
A.G.Z. Kemna	11/11	5/5		
H.W.J. Schipper	6/11		6/7	
H. Stöcker	11/11			

Diversiteit

Ook ten aanzien van de executive board en het executive leadership 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 leadership 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 leadership 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 leadership team. Gedurende het verslagjaar was tot 3 oktober 2022 het percentage vrouwen in de executive board 25 procent; na de benoeming van de Chief Supply Chain Officer is het percentage 20 procent. Het percentage vrouwen in het executive leadership team bedroeg in het verslagjaar tot 1 november 2022 23 procent en na 1 november 2022 28,6 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 leadership team per 17 februari 2023 wordt verwezen naar het overzicht op pagina 223.
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 17 februari 2023 heeft de raad van commissarissen de door de executive board opgestelde jaarrekening 2022 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.
De geconsolideerde winst in 2022 van 292 miljoen euro wordt als volgt bestemd: 62 miljoen euro is toegerekend aan minderheidsbelangen en 96 miljoen euro aan het minderheidsbelang gehouden door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Van de resterende winst van 134 miljoen euro worden de volgende rentevergoedingen gereserveerd: 29 miljoen euro aan de houders van ledenobligaties, 9 miljoen euro aan de houders van de perpetuele obligaties en 9 miljoen euro aan de verstrekker van de coöperatielening. Een bedrag van 87 miljoen euro komt toe aan de aandeelhouder. Vanuit de algemene reservering en de toerekening aan het minderheidsbelang gehouden door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. wordt voorgesteld 85 miljoen euro uit te keren in de vorm van een contante nabetaling.

In de algemene vergadering van aandeelhouders zal tevens de décharge van de leden van de executive board voor hun bestuur over het boekjaar 2022 aan de orde komen. Ook zal de décharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2022 aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') wordt op 14 maart 2023 gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2022 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. inclusief de winstbestemming. 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 leadership team en alle werknemers van FrieslandCampina dankbaar voor hun enorme inzet en toewijding in 2022 en heeft respect voor het door zo velen getoonde doorzettingsvermogen tijdens de uitdagende omstandigheden in een jaar met ongekend hoge inflatie.

Raad van commissarissen
Amersfoort, 17 februari 2023

Remuneratie

Namens de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie van de raad van commissarissen (RNGCo), wordt hieronder het Remuneratieverslag van FrieslandCampina over 2022 gepresenteerd.

Het landschap

Zoals besproken in andere hoofdstukken van dit jaarverslag, wordt de zuivelindustrie steeds nauwlettender in de gaten gehouden door overheden en de samenleving, met name wat betreft de effecten en inspanningen op het gebied van duurzaamheid. De sector verandert daardoor snel, en FrieslandCampina wil bij deze veranderingen een voortrekkersrol spelen.

Als multinational met vestigingen in 31 landen concurreert FrieslandCampina op internationaal niveau bij het aantrekken van talent. Het is voor ons van essentieel belang dat het renumeratiebeleid van de onderneming zowel het doel van de onderneming weerspiegelt als de ambities en vereisten van een wereldwijde onderneming die talent nodig heeft om te innoveren en te presteren, om de volgende generatie van groei te leiden.

Wij zijn ervan overtuigd dat ons beleid de prestaties bevordert en ons helpt bij de werving, aanstelling en retentie van gekwalificeerde en ervaren leden van de executive board en de raad van commissarissen.

Transparantie

In 2021 hebben we ons stappenplan in gang gezet om meer gedetailleerde informatie beschikbaar te stellen over onze remuneratieprincipes, ons renumeratiebeleid en de daadwerkelijke remuneratie van onze executive board en raad van commissarissen. In het jaarverslag van 2021 communiceerden we bovendien ons driejarenplan om de transparantie te vergroten.

In dit kader hebben we in het jaarverslag van 2021 de eerste stap gezet met het publiceren van de individuele remuneratie van de leden van de executive board in 2022.

Als aanvullende stappen hebben we in het jaarverslag van 2022 het hoofdstuk over de CEO-beloningsverhouding en de toelichting over de uitbetaalde remuneratie aan de leden van de executive board over 2022 opgenomen.
De laatste fase van het transparantieplan is dat in het jaarverslag van 2023 de (daadwerkelijk uitbetaalde) remuneratie van de executive board en raad van commissarissen op individueel niveau zal worden opgenomen, inclusief de benodigde gegevens voor een historische vergelijking van de afgelopen twee jaar (2022 vs. 2023).

Herziening remuneratie

In overeenstemming met ons remuneratiebeleid vond eind 2022 de tweejaarlijkse herziening van de remuneratie van de executive board en de raad van commissarissen plaats. Het resultaat van de goedgekeurde wijzigingen in de remuneratie per 1 januari 2023 is opgenomen in hoofdstuk 3 (pagina 95) en hoofdstuk 4 (pagina 96) voor respectievelijk de executive board en de raad van commissarissen.

Verandering in de executive board

In 2022 hebben we de executive board uitgebreid met een Chief Supply Chain Officer, die op 3 oktober 2022 aantrad. Gezien het belang van de Supply Chain-functie voor het toekomstige succes van de onderneming, zijn we verheugd dat we deze ervaring en dimensie kunnen toevoegen aan de executive board.

1. Remuneratieoverzicht

Het renumeratiebeleid van de executive board is bedoeld om prestaties te bevorderen en ter ondersteuning van de werving, aanstelling en retentie van gekwalificeerde en ervaren leden van de board. De korte- en langetermijnbelangen van FrieslandCampina zijn vastgelegd in de vijf onderliggende principes voor de remuneratie.

Remuneratieprincipes van het remuneratiebeleid voor de executive board

De remuneratieprincipes zijn in 2021 opgesteld in overleg met de raad van commissarissen en diverse stakeholders. Het belangrijkste doel was een basis te leggen voor het ontwerp van de remuneratie en de toepassing hiervan in beleid en praktijk.

Afgestemd op de bedrijfsstrategie

De incentives zijn bedoeld om de succesvolle uitvoering van de bedrijfsstrategie te belonen. Dit proberen we te bewerkstelligen door de onderliggende doelstellingen van de incentiveplannen te koppelen aan onze bedrijfsstrategie *Our Purpose, Our Plan* en aan de duurzame waardecreatie op de lange termijn voor FrieslandCampina. Door incentives voor de lange en korte termijn te combineren kunnen we de aandacht voor prestaties op de korte termijn in evenwicht brengen met de belangen voor de langere termijn.

Concurrentievermogen

Een jaarlijks basissalaris dat overeenkomt met het marktgemiddelde, met een gematigd variabel remuneratieniveau in overeenstemming met de coöperatieve context. Dit komt neer op een totaal direct vergoedingsniveau rond het 25e percentiel van de relevante marktreferentiegroepen. Dit resulteert in relatief bescheiden vergoedingsniveaus die in overeenstemming zijn met onze coöperatieve structuur, maar FrieslandCampina tegelijkertijd in staat stellen om talent voor leidinggevende posities aan te trekken in een concurrerende internationale talentenmarkt.

Gekoppeld aan individuele en bedrijfsprestaties

De variabele vergoeding voor de korte termijn is gekoppeld aan zowel de individuele prestaties als de jaarlijkse financiële prestaties.
De variabele vergoeding voor de lange termijn is gekoppeld aan de belangen van de eigenaren en financiële prestaties op de lange termijn.

Aandacht voor duurzaamheid

De variabele vergoeding voor de lange termijn is gekoppeld aan financiële en niet-financiële driejarendoelstellingen, waarbij duurzaamheidsdoelstellingen sterk meewegen. De ‘at target’ niveaus van de duurzaamheidsdoelstellingen zijn conform *Nourishing a better planet* en worden bepaald aan het begin van elk incentiveplan voor de lange termijn.

Interne consistentie en billijkheid

De prestaties worden voortdurend bewaakt en geëvalueerd door de RNGCo van de raad van commissarissen. De RNGCo stelt vast welke incentives worden toegekend aan de executive board.
Het raamwerk voor de incentives op de korte en lange termijn en de normen voor de beoordeling van de prestaties zijn consistent met de normen voor andere in aanmerking komende medewerkers binnen het bedrijf.
Het remuneratiebeleid voor bestuurders wordt ten minste eenmaal per jaar beoordeeld door de raad van commissarissen. De activiteiten moeten voldoen aan alle relevante en toepasselijke wetten, voorschriften en normen van bedrijfsethiek.

Overzicht van de belangrijkste remuneratie-elementen van de executive board

Uit de hierboven beschreven remuneratieprincipes leiden wij de volgende hoofdelementen af voor het remuneratiebeleid voor bestuurders:

Jaarlijks basissalaris

Dit is de beloning voor de belangrijkste verantwoordelijkheden in de functie, met als doel een uitbetaling op mediaanniveau van de relevante marktreferentiegroep. Dit vaste compensatie-element wordt maandelijks uitbetaald.

Incentiveplan voor de korte termijn (STIP)

Dit incentiveplan is gekoppeld aan bepaalde financiële doelstellingen (meegewogen voor 70%) afgeleid van het jaarlijkse strategische plan van FrieslandCampina en de persoonlijke doelstellingen (meegewogen voor 30%). De uitbetaling hangt af van de verwezenlijking van de doelstellingen na afloop van het prestatiejaar en een goede beoordeling van de financiële prestaties.

— Financiële doelstellingen: bestaan onder andere uit financiële prestatiemetingen, zoals winst, strategische omzet en kasstroom, die essentieel zijn voor het belang van FrieslandCampina op korte en lange termijn.
— Persoonlijke prestaties: Hierbij wordt gekeken naar 5 tot 7 persoonlijke doelstellingen die relevant zijn voor de desbetreffende functie en die aan het eind van het prestatiejaar worden beoordeeld door de raad van commissarissen. De doelstellingen van alle leden van de executive board omvatten duurzaamheidsdoelen.

Deze variabele incentive wordt één keer per jaar uitbetaald.

Incentiveplan voor de lange termijn (LTIP)

Dit incentiveplan sluit aan op het doel van FrieslandCampina: de focus op *Goede inkomsten voor onze boeren* nu en in de toekomst.
Het LTIP is gebaseerd op de prestaties ten opzichte van drie doelstellingen:

1. De aan onze boeren betaalde prestatieprijs voor melk, met een gewicht van 40%.
2. Diverse duurzaamheidsdoelstellingen, met een gewicht van 40%.
3. Het rendement op geïnvesteerd vermogen, met een gewicht van 20%.

Het LTIP bestaat uit een prestatieperiode van drie jaar en wordt uitbetaald na een grondige kwalitatieve en kwantitatieve beoordeling van de doelstellingen door de RNGCo.

Deze variabele incentive wordt aan het eind van de prestatieperiode van drie jaar uitbetaald.

Pensioenen en andere beloningen

Het doel is inkomensbescherming en steun bij pensionering te bieden, de functiekosten te vergoeden en een auto van de zaak of een mobiliteitsregeling aan te bieden.

'At target'-niveaus en prestatiebandbreedte voor variabele remuneratie

'At target'-niveaus voor variabele remuneratie

	Incentiveplan voor de korte termijn (STIP) als percentage van het basissalaris	Incentiveplan voor de lange termijn (LTIP) als percentage van het basissalaris
Executive board		
Chief Executive Officer	60%	75%
President Food & Beverage	50%	65%
Chief Financial Officer	50%	65%
Chief Supply Chain Officer	50%	65%
Chief People Officer	50%	40%

In beide variabele renumeratieregelingen is een prestatiebandbreedte opgenomen: minimale prestatie, op 'at target'-niveau en maximale prestatie. De bandbreedte is als volgt bepalend voor de uitbetaling als percentage van het 'at target'-niveau:

— Een minimale prestatie is wanneer het resultaat van de financiële en persoonlijke doelstellingen lager is dan het 'at target'-niveau, maar hoger dan het minimumniveau van het plan. Indien de prestaties worden beoordeeld als minder dan het minimumniveau, wordt een variabele remuneratie van 'nul' uitbetaald.
— Prestaties op 'at target'-niveau zijn prestaties waarbij het resultaat van de financiële en persoonlijke doelstellingen overeenkomt met het plan.
— Een maximale prestatie is wanneer het resultaat van de financiële en persoonlijke doelstellingen hoger is dan het 'at target'-niveau. Prestaties boven het maximumniveau worden afgetopt, zodat er geen remuneratie wordt uitbetaald boven het maximum.

De resultaten van de prestaties tussen minimale prestatie, het 'at target'-niveau en maximale prestatie resulteren in een tussentijdse uitbetaling volgens een lineaire schaal.

Prestatiebandbreedte, als percentage van 'at target'-niveau

Regeling voor variabele remuneratie	Minimaal	'At target'-niveau	Maximaal
STIP	50%	100%	150%
LTIP	75%	100%	125%

2. Relevante marktreferentiegroep voor remuneratie van de executive board

Het remuneratiepakket van de executive board wordt getoetst aan een referentiegroep van de markt om een concurrerend remuneratiepakket aan te bieden. Deze marktvergelijking wordt elke twee jaar uitgevoerd aan de hand van een referentiegroep uit de Nederlandse arbeidsmarkt en een internationale sectorspecifieke groep.

Benchmarkgroep van de Nederlandse arbeidsmarkt	Internationale sectorspecifieke benchmarkgroep
AkzoNobel	Agropur
ASML	Arla Foods
DSM	DMK
Heineken	Fonterra
Jacobs Douwe Egberts	Groupe Danone
KPN	Jacobs Douwe Egberts
Nutreco	Kerry Group
Randstad	Lactalis
Refresco	Nestlé (EU)
Unilever (EU)	Refresco
VION Food Group	Sodiaal
WoltersKluwer	Unilever

3. Remuneratie van de executive board met betrekking tot het prestatiejaar 2022

De onderstaande tabel bevat de remuneratie van de leden van de executive board (voor de periode waarin zij lid waren van de executive board) met betrekking tot het prestatiejaar 2022.

In duizend euro						2022
Executive board	H.M.A. Schumacher	R.F. van Neerbos	J.G. Janssen	D.A. Cutter[2]	G.M. Fraser	**Totaal[3]**
Jaarlijks basissalaris	930,0	710,0	590,0	142,5	387,5	**2.760,0**
Incentiveplan voor de korte termijn (STIP) 2022	488,3	352,5	309,8	74,8	203,4	**1.428,8**
Incentiveplan voor de lange termijn (LTIP) 2020-2022[1]	240,2	120,1	90,1	13,6	40,1	**504,2**
Pensioenen	173,8	186,0	109,1	26,4	85,9	**581,3**
Andere beloningen	32,5	33,1	43,7	57,1	110,9	**277,3**
Totale uitbetaling remuneratie	**1.864,8**	**1.401,8**	**1.142,7**	**314,4**	**827,9**	**5.551,5**

1 Daadwerkelijke uitbetaling LTIP voor het plan voor 2020-2022 dat eindigde in 2022 en wordt uitbetaald in 2023. De LTIP-beloning is aangepast naar pro rata deelname van het lid van de executive board gedurende het plan voor 2020-2022. Zie voor toelichting bij de LTIP-kosten in overeenstemming met de IFRS-rapportagevereisten (op basis van opbouw) toelichting 26 (pagina 157).
2 D.A. Cutter trad in oktober 2022 in dienst van FrieslandCampina. De STIP- en LTIP-uitbetalingsniveaus zijn derhalve aangepast op basis van de pro rata deelname in 2022.
3 Als gevolg van afronding kunnen totalen in de tabel afwijken.

4. Beloningsverhouding CEO

FrieslandCampina volgt de rekenrichtlijn betreffende de beloningsverhouding zoals beschreven in de Nederlandse Corporate Governance Code voor 2022. Dit wordt opgevat als de ratio tussen (i) de totale jaarlijkse remuneratie van de CEO en (ii) de gemiddelde jaarlijkse remuneratie van de medewerkers van de onderneming en de dochterondernemingen waarvan de financiële gegevens door de vennootschap worden geconsolideerd.
Het concept van de beloningsverhouding voor de CEO is specifiek voor de branche waarin de onderneming actief is, de geografische voetafdruk en het organisatorische model. FrieslandCampina heeft een diverse medewerkerspopulatie met een (groot) deel van haar activiteiten en medewerkers in opkomende markten waar andere beloningsniveaus en -structuren van toepassing zijn dan bijvoorbeeld in Nederland.
Daarnaast hebben de prestaties van de onderneming een directe invloed op de variabele remuneratiecomponent van de CEO, aangezien het relatieve en absolute niveau hoger is dan dat van de meeste medewerkers en dus aan meer variaties onderhevig is. Tot slot kan de volatiliteit van wisselkoersveranderingen elk jaar weer van invloed zijn op de ratio.
Om bovengenoemde redenen heeft de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie (de commissie) geen specifieke voorkeur voor de beloningsverhouding van de CEO.
De remuneratie van de CEO, en de overige medewerkers bij FrieslandCampina, moet in lijn zijn met de betreffende referenties op de interne en externe markt, de verantwoordelijkheden in de rol en de ervaring, die tot uiting komen in het relatieve gewicht van de functies.

FrieslandCampina's interne 'mondiale' beloningsverhouding in 2022 is 37,5 gebaseerd op de remuneratie van de CEO in 2022. In een vergelijking met alleen medewerkers van FrieslandCampina in Nederland in 2022 is de interne beloningsverhouding 24,5.

Remuneratie in duizend euro	2022			2021		
	CEO[1]	Gemiddelde remuneratie van medewerkers[2]	Belonings-verhouding	CEO[1]	Gemiddelde remuneratie van medewerkers[2]	Belonings-verhouding
Mondiaal	2.035,6	54,2	37,5	1.474,0	50,4	29,3
Nederland	2.035,6	83,1	24,5	1.474,0	81,4	18,1

1 Vaste remuneratie en variabele remuneratie (werkelijke STIP- en LTIP-kosten in overeenstemming met IFRS-rapportagevereisten (op basis van opbouw), sociale bijdragen, pensioen, onkostenvergoeding, enz.) zoals opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening op IFRS-basis. In de remuneratie voor de lange termijn komt niet tot uiting dat dhr. Schumacher op 30 april 2023 zal aftreden als CEO van FrieslandCampina. Daarom vervallen in 2023 twee Incentiveplannen voor de lange termijn.
2 Totale loonkosten gedurende het boekjaar respectievelijk wereldwijd en in Nederland (na aftrek van de kosten voor de CEO) en gedeeld door het gemiddelde aantal fte's respectievelijk wereldwijd en in Nederland (minus CEO) gedurende het boekjaar.

De RNGCo gaf aan dat de hogere uitbetaling voor de variabele remuneratie (korte termijn) in 2022 van invloed is geweest op de hogere CEO-uitbetalings-ratio in 2022, ten opzichte van 2021.

In 2022 ontving dhr. Schumacher een hoger STIP (incentiveplan voor de korte termijn) ten opzichte van 2021, in overeenstemming met de betere prestaties van de onderneming.

5. Remuneratie van de executive board bij 'at target'-niveau begin 2023

De volgende tabel bevat een overzicht van de remuneratieniveaus van het jaarlijks basissalaris, STIP en LTIP bij 'at target'-niveau per lid van de executive board aan het begin van 2023.

In duizend euro	2023				
Executive board	H.M.A. Schumacher[1]	R.F. van Neerbos	J.G. Janssen	D.A. Cutter	G.M. Fraser
Jaarlijks basissalaris	967,2	738,4	613,6	592,8	403,0
Variabele remuneratie					
Incentiveplan voor de korte termijn (STIP)[1], 'at target'-niveau 2023	580,3	369,2	306,8	296,4	201,5
Incentiveplan voor de lange termijn (LTIP)[1], 'at target'-niveau 2023-2025	725,4	480,0	398,8	385,3	161,2

1 Jaarlijks basissalaris, STIP en LTIP op 'at target'-niveau van dhr. Schumacher weerspiegelen de remuneratie op 'at target'-niveau voor het hele jaar (2023). Hierin is geen rekening gehouden met het feit dat dhr. Schumacher per 30 april 2023 zal aftreden als CEO van FrieslandCampina, zoals op 30 januari 2023 werd aangekondigd.

6. Remuneratie van de raad van commissarissen met betrekking tot het prestatiejaar 2022

De onderstaande tabel bevat de daadwerkelijk uitbetaalde remuneratie per individueel lid van de raad van commissarissen met betrekking tot het prestatiejaar 2022.

In duizend euro	Jaarlijks basissalaris	Vergoeding lidmaatschap commissie	Representatie- en mobiliteits-kosten	**Totale remuneratie**	Opmerkingen
					2022
D.R. Hooft Graafland	52,3	21,9		**74,2**	Afgetreden per 13-12-2022
H.W.J. Schipper	55,7	6,3		**62,0**	
A.G.Z. Kemna	55,7	12,9		**68,6**	
M. Vaesen	3,4	0,5		**3,8**	Benoemd per 13-12-2022
J.B.P. Coopmans	4,1	1,6		**5,7**	Benoemd per 13-12-2022
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	52,3	1,6		**54,0**	Afgetreden per 13-12-2022
H.T.J. Hettinga	55,5			**55,5**	
E. Jellema	55,5			**55,5**	
C.C.H. Hoogeveen	52,3	6,0		**58,3**	Afgetreden per 13-12-2022
J.W. Berendsen[1]	148,0		20,9	**168,4**	Afgetreden per 13-12-2022
H. Stöcker	55,5			**55,5**	
N. den Besten	55,5	6,1		**61,5**	
S.S.U. Attema[1]	222,2		26,4	**248,6**	
Totaal[2]	**868,1**	**56,8**	**47,4**	**971,8**	

1 De voorzitter en de vicevoorzitter ontvangen geen aanvullende remuneratie voor hun lidmaatschap van commissies van de raad van commissarissen. Hun positie als voorzitter respectievelijk vicevoorzitter van het bestuur van de coöperatie is inbegrepen in de jaarlijkse basisremuneratie.
2 Als gevolg van afronding kunnen totalen in de tabel afwijken.

7. Belangrijkste remuneratie-elementen voor de raad van commissarissen

De remuneratie van de raad van commissarissen is bedoeld voor de werving en het behoud van personen met de nodige vaardigheden en ervaring om de uitvoering van de bedrijfsstrategie te bewaken en aan te sturen en waardecreatie op de lange termijn te waarborgen.

Herziening remuneratie voor jaarlijkse vergoedingen en vergoeding lidmaatschap commissie

Na het besluit om de structuur aan te passen, waarbij meer synergie wordt gecreëerd tussen het bestuur van de coöperatie en de raad van commissarissen van FrieslandCampina, is het remuneratiebeleid van beide organen in 2022 herzien. Het resultaat van deze herziening van de remuneratie heeft geleid tot een bijstelling van de jaarlijkse basisvergoeding en lidmaatschapsvergoeding van zowel de raad van commissarissen als het bestuur van de coöperatie om de remuneratieniveaus in overeenstemming te brengen met het 25e percentiel van de marktreferentiegroep.

De veranderingen in de remuneratie zijn per 14 december 2022 aangenomen door de algemene vergadering.

In duizend euro Raad van commissarissen	2023 Voorzitter[1]	Vice-voorzitter[2]	Lid van de raad van commissarissen[3]
Jaarlijks basissalaris	265,0	85,0	70,0
Representatie- en mobiliteits-kosten	24,0		
Vergoeding lidmaatschap commissie			
Audit- en risicocommissie	20,5		12,5
Remuneratie-, nominatie- en governancecommissie	20,5		12,5
Sustainability commissie	15,5		9,5

1 De voorzitter van de raad van commissarissen ontvangt geen extra remuneratie (lidmaatschapsvergoeding) voor het commissiewerk van de raad van commissarissen. Het jaarlijkse basissalaris omvat een 'all-in'-vergoeding voor de functie van voorzitter van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie.
2 De vicevoorzitter van de raad van commissarissen en andere leden van de raad van commissarissen ontvangen geen 'all-in'-vergoeding en kunnen een aanvullende remuneratie ontvangen voor het lidmaatschap van commissies van de raad van commissarissen.
3 Commissarissen die tevens lid zijn van het bestuur van de coöperatie ontvangen een 'all-in'-vergoeding waarin het commissiewerk is inbegrepen, van 145.000 euro voor hun (dubbele) rol in de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie. Het jaarlijkse basissalaris van 70.000 euro weerspiegelt de remuneratie in verhouding tot de functie van commissaris.

De remuneratieniveaus van de raad van commissarissen en de vergoedingen voor de speciale commissies worden elke twee jaar door een externe partij getoetst aan een referentiegroep om de marktpositionering ten opzicht van vergelijkbare ondernemingen vast te stellen.
Deze groep van 9 ondernemingen is gekozen uit de 25 grootste Nederlandse beursgenoteerde organisaties (AEX-index) met een netto-omzet die vergelijkbaar is met die van FrieslandCampina en een bestuur heeft met twee lagen, met uitzondering van financiële dienstverleners.

Benchmarkgroep van de Nederlandse arbeidsmarkt
AkzoNobel
ASML
DSM
Heineken
KPN
Philips
Randstad
WoltersKluwer
Signify

Belastingen

FrieslandCampina neemt zijn verantwoordelijkheid bij het afdragen van belastingen.

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 up-to-date. 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.

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

Werkgeversorganisatie VNO-NCW heeft in mei 2022 een Tax Governance Code gepresenteerd. Deze code moet leiden tot meer transparantie over de fiscale positie van Nederlandse (beursgenoteerde) ondernemingen en is inmiddels door circa veertig grote Nederlandse multinationals omarmd. FrieslandCampina sluit zich eveneens hierbij aan en zal over het boekjaar 2023 zijn eerste rapportage volgend uit de Tax Governance Code publiceren.

Jaarrekening

Inhoud

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening **103**
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat **104**
Geconsolideerde balans **105**
Geconsolideerd kasstroomoverzicht **106**
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties **107**
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening **109**
Algemeen 109
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 109
Consolidatie van entiteiten 112
Segmentatie 113
Acquisities 116
Netto-omzet 116
Bedrijfskosten 117
Overige bedrijfslasten en -opbrengsten 118
Financieringsbaten en -lasten 120
Belastingen 121
Grond, gebouwen en installaties 124
Immateriële activa 127
Biologische activa 130
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen 131
Overige financiële activa 131
Voorraden 132
Handelsdebiteuren en overige vorderingen 132
Liquide middelen 133
Activa en passiva aangehouden voor verkoop 133
Eigen vermogen 134
Personeelsbeloningen 138
Latente belastingvorderingen en -verplichtingen 145
Voorzieningen 147
Rentedragende verplichtingen 149
Overige financiële verplichtingen 151
Handelscrediteuren en overige verplichtingen 154
Niet in de balans opgenomen verplichtingen 155
Transacties met verbonden partijen 156
Remuneratie raad van commissarissen en executive board 157
Financieel risicomanagement en financiële instrumenten 158
Specificatie honorarium van de externe accountant 169
Gebeurtenissen na balansdatum 169
Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving 169
Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen **187**

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans **188**
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening **189**
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening **190**
Algemeen 190
Deelnemingen in dochterondernemingen 190
Leningen aan dochterondernemingen 190
Overige vorderingen 191
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers 191
Rentedragende verplichtingen 192
Kortlopende verplichtingen 193
Overige financiële activa en verplichtingen 193
Financiële instrumenten 193
Niet in de balans opgenomen verplichtingen 194
Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders 194
Gebeurtenissen na balansdatum 194
Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder 195

Overige gegevens

Statutaire winstbestemmingsregeling **196**

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	Toelichting	2022	2021
Netto-omzet	(3)	14.076	11.501
Kostprijs omzet	(4)	–11.822	–9.780
Brutomarge		**2.254**	**1.721**
Reclame- en promotiekosten	(4)	–601	–504
Verkoop- en algemene beheerskosten	(4)	–922	–851
Overige bedrijfslasten	(5)	–279	–95
Overige bedrijfsopbrengsten	(5)	19	84
Bedrijfsresultaat		**471**	**355**
Financieringsbaten	(6)	20	16
Financieringslasten	(6)	–63	–63
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(11)	15	14
Winst voor belastingen		**443**	**322**
Belastingen	(7)	–151	–150
Winst boekjaar		**292**	**172**
Winst toe te rekenen aan:			
– houders van ledenobligaties		29	42
– houders van perpetuele obligaties		9	9
– verstrekker van lening coöperatie		9	8
– aandeelhouder		87	203
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		**134**	**262**
Aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen		96	–168
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl. minderheidsbelangen aandeelhouder)		**230**	**94**
Overige houders van minderheidsbelangen		62	78
		292	**172**

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's

	Toelichting		2022		2021
Winst boekjaar			**292**		**172**
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):					
– effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen		8		8	
– valuta-omrekenverschillen		–46		44	
– gerealiseerde valuta-omrekenverschillen verwerkt in de winst-en-verliesrekening	(5)	12		29	
			–26		**81**
Posten die in de toekomst niet worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):					
– herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		11		36	
			11		**36**
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen			**–15**		**117**
Totaalresultaat boekjaar			**277**		**289**
Totaalresultaat toe te rekenen aan:					
– aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		134		365	
– aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen		93		–162	
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl. minderheidsbelangen aandeelhouder)			**227**		**203**
Overige houders van minderheidsbelangen			50		86
			277		**289**

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's

	Toe-lichting	2022	2021
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(8)	3.239	3.402
Immateriële activa	(9)	1.403	1.503
Biologische activa	(10)	9	8
Latente belastingvorderingen	(19)	130	187
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(11)	116	113
Personeelsbeloningen	(18)	9	8
Overige financiële activa	(12)	70	48
Vaste activa		**4.976**	**5.269**
Voorraden	(13)	2.064	1.493
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)	2.149	1.605
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		19	24
Overige financiële activa	(12)	320	151
Liquide middelen	(15)	421	507
Activa aangehouden voor verkoop	(16)	88	7
Vlottende activa		**5.061**	**3.787**
Totaal activa		**10.037**	**9.056**

	Toe-lichting	2022	2021
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	(17)	370	370
Agioreserve	(17)	731	114
Overige reserves	(17)	–289	–276
Algemene reserve	(17)	1.804	1.706
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**2.616**	**1.914**
Ledenobligaties	(17)	913	1.502
Perpetuele obligaties	(17)	301	301
Lening coöperatie	(17)	295	295
Eigen vermogen toe te rekenen aan overige vermogensverschaffers		**1.509**	**2.098**
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**4.125**	**4.012**
Minderheidsbelangen aandeelhouder	(17)	–284	–377
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.841**	**3.635**
Overige minderheidsbelangen	(17)	330	326
Totaal eigen vermogen		**4.171**	**3.961**
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(18)	202	250
Latente belastingverplichtingen	(19)	53	91
Voorzieningen	(20)	78	73
Rentedragende verplichtingen	(21)	993	1.156
Overige financiële verplichtingen	(22)	21	17
Langlopende verplichtingen		**1.347**	**1.587**
Rentedragende verplichtingen	(21)	638	189
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)	3.658	3.091
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		111	134
Voorzieningen	(20)	47	30
Overige financiële verplichtingen	(22)	59	64
Passiva aangehouden voor verkoop	(16)	6	
Kortlopende verplichtingen		**4.519**	**3.508**
Totaal verplichtingen		**5.866**	**5.095**
Totaal passiva		**10.037**	**9.056**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's

	Toelichting	2022	2021
Operationele activiteiten			
Winst voor belastingen		**443**	**322**
Aanpassingen voor:			
– rente	(6)	23	21
– afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(8) (9)	448	465
– bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(8) (9)	140	14
– aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(11)	–15	–14
– overige financieringsbaten en -lasten		–1	16
– resultaat op desinvesteringen		5	–22
Totaal aanpassingen		**600**	**480**
Mutaties in:			
– voorraden		–624	–88
– vorderingen		–508	–154
– verplichtingen		550	315
– personeelsbeloningen		–11	–160
– voorzieningen	(20)	21	14
Totaal mutaties		**–572**	**–73**
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		**471**	**729**
Ontvangen dividend		13	17
Betaalde vennootschapsbelasting		–169	–132
Betaalde rente		–35	–35
Ontvangen rente		13	15
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		**293**	**594**

	Toelichting	2022	2021
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		–458	–326
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		15	44
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen	(5)	48	90
Verstrekte leningen		–174	–108
Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen		–1	–2
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		**–570**	**–302**
Financieringsactiviteiten			
Uitbetaald dividend		–60	–42
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties		–22	–42
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van perpetuele obligaties		–9	–9
Aflossing ledenobligaties			–54
Conversie ledenobligaties en kapitaalstortingen		23	
Opgenomen rentedragende verplichtingen		1.535	1.610
Afgelost op rentedragende verplichtingen		–1.221	–1.553
Afgelost op leaseverplichtingen		–67	–61
Aflossing voorwaardelijke verplichtingen	(27)	–3	–2
Afwikkeling derivaten en overige		–2	1
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		**174**	**–152**
Nettokasstroom		**–103**	**140**
Liquide middelen begin boekjaar[1]		505	339
Nettokasstroom		–103	140
Koersverschil liquide middelen		2	26
Liquide middelen einde boekjaar[1]		**404**	**505**

1 Liquide middelen bevat tevens rekening-courant banken die direct opeisbaar zijn en een integraal onderdeel vormen van het kasbeheer van FrieslandCampina.

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

In miljoenen euro's

													2022
						Overige reserves							
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Perpetuele obligaties	Lening coöperatie	Reserve kas-stroom-afdek-kingen	Reserve valuta-omreken-verschil-len	Algemene reserve	**Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermo-gensver-schaffers**	Minder-heids-belangen aandeel-houder	**Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermo-gensver-schaffers**	Overige minder-heids-belangen	**Totaal eigen vermogen**
Begin boekjaar	370	114	1.502	301	295	6	–282	1.706	**4.012**	–377	**3.635**	326	**3.961**
Overzicht totaalresultaat boekjaar:													
– winst boekjaar			29	9	9			87	**134**	96	**230**	62	**292**
– overig totaalresultaat						8	–21	13		–3	**–3**	–12	**–15**
Totaalresultaat boekjaar			**29**	**9**	**9**	**8**	**–21**	**100**	**134**	**93**	**227**	**50**	**277**
Transacties met vermogens-verschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:													
– uitbetaald dividend								–14	**–14**		**–14**	–46	**–60**
– uitbetaalde rentevergoeding			–24	–9	–9			12	**–30**		**–30**		**–30**
– conversie ledenobligaties en kapitaalstortingen		617	–594						**23**		**23**		**23**
Totaal transacties met vermogensverschaffers		**617**	**–618**	**–9**	**–9**			**–2**	**–21**		**–21**	**–46**	**–67**
Einde boekjaar	**370**	**731**	**913**	**301**	**295**	**14**	**–303**	**1.804**	**4.125**	**–284**	**3.841**	**330**	**4.171**

													2021
						Overige reserves							
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Perpetuele obligaties	Lening coöperatie	Reserve kas-stroom-afdek-kingen	Reserve valuta-omreken-verschil-len	Algemene reserve	**Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermo-gensver-schaffers**	Minder-heids-belangen aandeel-houder	**Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermo-gensver-schaffers**	Overige minder-heids-belangen	**Totaal eigen vermogen**
Begin boekjaar	370	114	1.560	301	295	–2	–350	1.441	**3.729**	–212	**3.517**	300	**3.817**
Overzicht totaalresultaat boekjaar:													
– winst boekjaar			42	9	8			203	**262**	–168	**94**	78	**172**
– overig totaalresultaat						8	68	27	**103**	6	**109**	8	**117**
Totaalresultaat boekjaar			**42**	**9**	**8**	**8**	**68**	**230**	**365**	**–162**	**203**	**86**	**289**
Transacties met vermogens-verschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:													
– uitbetaald dividend												–42	**–42**
– uitbetaalde rentevergoeding			–46	–9	–8			14	**–49**		**–49**		**–49**
– aflossing ledenobligaties			–54						**–54**		**–54**		**–54**
– herallocatie van goodwill door wijziging segmenten								21	**21**	–3	**18**	–18	
Totaal transacties met vermogensverschaffers			**–100**	**–9**	**–8**			**35**	**–82**	**–3**	**–85**	**–60**	**–145**
Einde boekjaar	**370**	**114**	**1.502**	**301**	**295**	**6**	**–282**	**1.706**	**4.012**	**–377**	**3.635**	**326**	**3.961**

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is statutair gevestigd in Amersfoort, Nederland. Het adres is: Stationsplein 4, 3818 LE Amersfoort. De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11057544. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2022 zijn opgenomen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

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

FrieslandCampina verwerkt circa 10 miljard kilogram ledenmelk per jaar. De melk wordt verwerkt tot een breed assortiment zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen voor consumenten. In de professionele markt is FrieslandCampina een belangrijke producent en leverancier van zuivelproducten aan bakkerijen, horecabedrijven en fastfoodketens. Daarnaast is FrieslandCampina producent en leverancier van hoogwaardige ingrediënten voor producenten van voedingsmiddelen en farmaceutica.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met het continuïteitsbeginsel.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving zijn opgenomen in toelichting 30.

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties zoals toegepast door FrieslandCampina

De wijzigingen in IFRS 3 Business Combinations, IAS 16 Property, plant and equipment en IAS 37 Provisions, contingent liabilities and contingent assets zijn voor het eerst van toepassing in 2022 maar hebben geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

Overige herziene standaarden, wijzigingen in standaarden of IFRIC uitingen hebben geen impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties die van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf 1 januari 2023 en niet vroegtijdig zijn toegepast

Verschillende wijzigingen in standaarden zullen voor het eerst van kracht worden vanaf 1 januari 2023 en worden niet vroegtijdig toegepast door FrieslandCampina. Deze wijzigingen in standaarden hebben naar verwachting geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing.

De enkelvoudige winst-en-verliesrekening is opgesteld met gebruikmaking van de vrijstelling uit artikel 2:402, Burgerlijk Wetboek.

De jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2022 wordt, na ondertekening door de executive board en de raad van commissarissen op 17 februari 2023, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 21 februari 2023. Op 7 maart 2023 zal de jaarrekening ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zijnde Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., vertegenwoordigd door haar bestuur.

Waarderingsbasis
De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende materiële balansposten:
- derivaten gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening of via het overig totaalresultaat in het eigen vermogen;
- nettopensioenverplichting (actief) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, gewaardeerd tegen reële waarde van de fondsbeleggingen, verminderd met de contante waarde van de toegezegde pensioenrechten.

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

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

De schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld. Hierbij is mede gebruikgemaakt van opinies en adviezen van (externe) ter zake deskundigen. In deze schattingen en aannames heeft FrieslandCampina de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid meegenomen.

Klimaatverandering
Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening heeft het management de impact van klimaatverandering op de financiële positie meegenomen, onder andere bij de waardering van vaste activa. Daarnaast is de impact van klimaatverandering met name meegenomen met betrekking tot de toelichtingen zoals opgenomen in het jaarverslag en de vermelde ambitie om klimaatneutraal te produceren in 2050. Management heeft tussentijdse doelstellingen voor 2030 gezet ten aanzien van broeikasgasemissies bij productie en transport (zogeheten scope 1 en 2), op de boerderijen van leden-melkveehouders (zogeheten scope 3 - ledenmelk) en aangekochte melkproducten, basiszuivel, verpakkingen, grondstoffen en externe productie (scope 3 - overig).

De volgende specifieke onderwerpen zijn overwogen:
- Onzekerheden in wereldwijde melkaanvoer, waarbij de daling wordt versterkt door recente kostenstijgingen en verslechterde weersomstandigheden gedreven door droogte. Toenemende volatiliteit van de melkprijs en onvoorspelbaarheid van de omvang van de melkaanvoer maakt het lastiger om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Ondanks alle genomen maatregelen blijft dit een inherent risico voor FrieslandCampina. Daarnaast ontstaat er extra druk door toegenomen overheidsmaatregelen, die potentieel resulteren in een daling van melkaanvoer in komende jaren. Specifiek in de context van mogelijke reducties van de veestapel in Nederland als gevolg van de stikstofcrisis. Wanneer de huidige overheidsplannen met betrekking tot 30% stikstofreductie worden doorgevoerd, zal dit in het meest negatieve scenario leiden tot een reductie van de melkaanvoer tot onder de 8 miljard kilogram op jaarbasis. Dit zal leiden tot lagere groei, aanpassingen in het productienetwerk en wijzigen van partnerships, terwijl daarnaast de kostenbasis structureel zal moeten worden verlaagd en significant minder in het fabrieksnetwerk geïnvesteerd kan worden. Lagere melkaanvoer zal daarnaast ook impact hebben op de ledenfinanciering door middel van melkcertificaten en daarmee de financiering van de onderneming.
- FrieslandCampina blijft investeren in oplossingen voor het opwekken van duurzame energie voor haar fabrieken en scenario's voor een duurzame voetafdruk van haar productieketen zijn ontwikkeld. Vermindering van broeikasgasemissies is een integraal onderdeel van de wereldwijde productieketen- en voetafdrukstrategie. FrieslandCampina heeft plannen ontwikkeld voor haar fabrieken en installaties in de productieketen om de

broeikasgasemissies te verminderen. Investeringen zijn nodig om de 2030 doestellingen te behalen van -63% (ten opzichte van het basisjaar 2015) aan broeikasgasemissies (scope 1 en 2) van FrieslandCampina's wereldwijde activiteiten en logistiek. Management verwacht dat de benodigde investeringen niet zullen resulteren in lagere netto resultaten in de toekomst, en verwacht dat hogere kosten gecompenseerd zullen worden door efficiency verbeteringen, kostenbesparingen en hogere verkoopprijzen van producten.

- FrieslandCampina voert korte- en langetermijn risicobeoordelingen uit voor waterverbruik in haar fabrieken in de productieketen. Management verwacht dat de benodigde investeringen niet zullen leiden tot lagere netto resultaten in de toekomst.
- Management onderkent dat robuuste plannen met mitigerende maatregelen en aanpassingsvermogen om te anticiperen op mogelijke wet- en regelgeving noodzakelijk zijn in het beheersen van de risico's als gevolg van klimaatverandering. De impact van klimaatverandering op droogte en excessieve regenval is onzeker, hetzelfde geldt voor de impact van strengere milieu wet- en regelgeving. Wanneer overheden overwegen om verdere maatregelen in te voeren, zoals CO_2 belastingen, dan kan dit impact hebben op de financiële prestaties van FrieslandCampina. Management blijft bouwen aan zijn kennis over de impact van klimaatverandering en zal de beoordeling van de impact van klimaatverandering op productie, transport, op de boerderijen van leden-melkveehouders en op aangekochte producten, in lijn met OECD richtlijnen blijven uitbreiden.
- Management heeft de impact overwogen van scenario's van klimaatverandering, zoals hierboven genoemd, op de inschattingen van toekomstige kasstromen zoals gehanteerd in beoordelingen van bijzondere waardeverminderingen op de boekwaarde van vaste activa. In de investeringsbeslissingen wordt de klimaatimpact op specifieke productielijnen en fabrieken meegenomen om te waarborgen dat de duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald en fabrieken voldoen aan wettelijke vereisten. Management heeft in de prognoses verondersteld dat de ontwikkeling van de melktoevoer licht zal dalen. In de projecties van kasstromen zijn geen uitgaande kasstromen opgenomen voor herstructureringsprogramma's van sluitingen van locaties, aangezien nog geen verplichtingen tot herstructureringen zijn aangegaan of sluitingen van locaties zijn aangekondigd. Wanneer management een besluit neemt over een sluiting van een locatie en herstructurering, zal dit resulteren in een bijzondere afwaardering van de activa en kosten voor herstructurering op het moment van besluit, en zal dit resulteren in een verlaging van de kosten in de toekomst. Management verwacht dat de impact op de kasstromen minimaal zal zijn, doordat noodzakelijke investeringen en aanpassingen terugverdiend zullen worden in de markt.

Meest kritische schattingen en aannames

Kosten of baten als gevolg van herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schattingen worden herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De schattingen en aannames die als meest kritisch worden aangemerkt zijn:

- bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 8 en 9);
- gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa (zie toelichting 8 en 9);
- leasetermijnen en het verwachte gebruik van activa met gebruiksrecht (zie toelichting 8);
- benutting van fiscale verliezen en latente belastingvorderingen en waardering van verplichtingen met betrekking tot onzekere fiscale posities (zie toelichting 7, 19 en 24);
- voorziening voor bijzondere waardevermindering van handelsdebiteuren (zie toelichting 14);
- waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 18);
- waardering van put-optieverplichtingen (zie toelichting 27);
- voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen (zie toelichting 20 en 24);
- verplichting voor kosten voor het omwisselen van valuta in Nigeria (Naira) naar USD (zie toelichting 5);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de bepaling van de reële waarde van bedrijfscombinaties en financiële instrumenten (zie toelichting 2 en 27).

Consolidatie van entiteiten

Gedurende het boekjaar heeft FrieslandCampina haar belang verkocht in FrieslandCampina HongKong Holding II B.V., waarin het belang in de productielocatie Xiushui was opgenomen. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 5.

FrieslandCampina heeft een direct belang van 50% in DFE Pharma GmbH & Co. KG. Daarnaast heeft FrieslandCampina een belang van 51% in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. FrieslandCampina heeft overheersende zeggenschap over deze entiteiten, onder andere door een meerderheid in de directie en de afhankelijkheid van de entiteit van het ter beschikking stellen van ‘know-how’, merken en levering van goederen door FrieslandCampina. Deze entiteiten worden volledig geconsolideerd, met opname van een minderheidsbelang.

FrieslandCampina heeft een 74,53%-belang in Het Kaasmerk B.V. en een 60%-belang in United Dutch Arizona Dairy Inc. In deze belangen heeft FrieslandCampina ondanks een aandelenbelang van meer dan 50% geen overheersende zeggenschap op basis van de overeenkomsten. De belangen in deze entiteiten worden verwerkt volgens de 'equity’-methode.

FrieslandCampina heeft een belang van 89,56% in CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs – GmbH en heeft door middel van een overeenkomst recht op 100% van de resultaten van deze vennootschap. Activa en passiva van deze entiteit worden volledig geconsolideerd, met opname van een minderheidsbelang.

FrieslandCampina is beherend vennoot van FC C.V., een entiteit die alle ondernemingsactiviteiten van FrieslandCampina (in Nederland) bevat, met uitzondering van de productie- en facturatieactiviteiten. 99,9% van de resultaten van FC C.V., mits positief over het boekjaar, en 100% in geval van een verlies, komt toe aan de commanditaire vennoot, zijnde Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. FC C.V. wordt volledig geconsolideerd door de beherend vennoot, met opname van het minderheidsbelang, dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder.

Voor een nader inzicht in de verwerking van bovenstaande in de jaarrekening wordt verwezen naar toelichting 11 en 17 in de jaarrekening.

1. Segmentatie

FrieslandCampina heeft in 2022 wijzigingen doorgevoerd in zijn managementstructuur waarbij met name het productienetwerk van business group Trading en delen van het productienetwerk van business group Ingredients en business group Specialised Nutrition zijn overgeheveld naar business group Food & Beverage. Dit heeft onder meer impact op de interne leveringen in de netto-omzet. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast. De wijziging in segmenten heeft niet geleid tot herallocatie van goodwill. FrieslandCampina onderscheidt de volgende vier marktgerichte business groups, die ook de geïdentificeerde operationele segmenten zijn waarover nader toegelicht wordt.

- Food & Beverage produceert en voorziet consumenten wereldwijd van dagelijkse zuivelproducten, zoals melk, yoghurt, gecondenseerde melk, zuiveldranken, kaas, kwark, boter, room en vanaf 2023 overige kindervoeding. De business group Food & Beverage richt zich daarbij op het consumenten- en professionele kanaal.
- Specialised Nutrition produceert en verkoopt verschillende soorten kindervoeding. De business group is actief in verschillende landen in Azië, Europa, Afrika en Zuid-Amerika. Vanaf 2023 richt de business group Specialised Nutrition zich op het kindervoedingsmerk Friso in vijf belangrijke markten: China, Vietnam, Maleisië, Griekenland en Mexico.
- Ingredients is partner voor merken en producenten die zich willen onderscheiden met gezonde voeding en welzijn voor consumenten in alle fasen van het leven. Ingredients richt zich op ingrediënten voor kindervoeding en biedt specifieke innovaties en toepassingen voor volwassenen op het gebied van medische voeding en sportvoeding.
- Trading houdt zich bezig met het verkopen en inkopen van basiszuivelproducten voor interne klanten en voor externe business-to-business afnemers. Het productassortiment omvat kaas, boter, melkpoeder en vloeibare producten, zoals rauwe melk, room, magere melk en melkconcentraat. FrieslandCampina Trading beperkt ook het risico van de stijgende en dalende grondstofprijzen voor zuivel door de vet- en eiwitposities van de onderneming af te dekken.

De corporate activiteiten, beëindigde bedrijfsactiviteiten en Global Shared Services zijn verantwoord als Overige aangezien deze activiteiten niet classificeren onder de marktgerichte business groups.

De geïdentificeerde operationele segmenten betreffen de afzonderlijke segmenten binnen FrieslandCampina waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de executive board. De executive board bestaat uit de hoogstgeplaatste functionarissen, die belangrijke operationele beslissingen nemen omtrent de toerekening van de beschikbare middelen aan het segment en die de prestaties van het segment beoordelen.

Segmentatie naar business group

							2022
	Food & Beverage	Specialised Nutrition	Ingredients	Trading	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	9.608	1.279	1.647	1.542			**14.076**
Interne leveringen[1]	750	183	483	1.472		–2.888	
Totaal netto-omzet	**10.358**	**1.462**	**2.130**	**3.014**		**–2.888**	**14.076**
Bedrijfsresultaat	113	190	182	109	–123		**471**
Financieringsbaten en -lasten							**–43**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			1		14		**15**
Winst voor belastingen							**443**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	1,2	14,9	11,1	7,1			**3,3**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	5.610	946	1.686	588	456	–514	**8.772**
Boekwaarde overige activa							**1.265**
Totaal activa							**10.037**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	2.903	490	321	106	688	–514	**3.994**
Overige verplichtingen							**1.872**
Totaal verplichtingen							**5.866**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	312	64	69		29		**474**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	–245	–41	–93		–69		**–448**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	–101	–6	–17		–17		**–141**
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa					1		**1**
Geïnvesteerd vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			33		83		**116**

1 Interne leveringen zijn gewaardeerd op vergelijkbare wijze als transacties met derden.
2 Betreft boekwaarde activa exclusief latente belastingvorderingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, verstrekte leningen, effecten, langlopende vorderingen, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, vordering op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., liquide middelen en activa aangehouden voor verkoop.
3 Betreft personeelsbeloningen, voorzieningen, derivaatverplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen, exclusief verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
4 Betreft de investeringen in grond, gebouwen en installaties en immateriële activa, exclusief investeringen in activa met een gebruiksrecht.

Segmentatie naar business group

							2021
	Food & Beverage	Specialised Nutrition	Ingredients	Trading	Overige	Eliminatie	**Totaal**
Netto-omzet derden	7.935	1.086	1.249	1.135	96		**11.501**
Interne leveringen[1]	1.246	200	426	1.091	72	–3.035	
Totaal netto-omzet	**9.181**	**1.286**	**1.675**	**2.226**	**168**	**–3.035**	**11.501**
Bedrijfsresultaat	257	81	94	–31	–46		**355**
Financieringsbaten en -lasten							**–47**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			3		11		**14**
Winst voor belastingen							**322**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	3,2	7,5	7,5	–2,7			**3,1**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	5.030	850	1.661	405	482	–467	**7.961**
Boekwaarde overige activa							**1.095**
Totaal activa							**9.056**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	2.413	392	242	193	678	–467	**3.451**
Overige verplichtingen							**1.644**
Totaal verplichtingen							**5.095**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	241	41	67		27		**376**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	–252	–43	–93	–1	–76		**–465**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	–7	–1	–6		–2		**–16**
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa	2						**2**
Geïnvesteerd vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			32		81		**113**

1 Interne leveringen zijn gewaardeerd op vergelijkbare wijze als transacties met derden.
2 Betreft boekwaarde activa exclusief latente belastingvorderingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, verstrekte leningen, effecten, langlopende vorderingen, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, vordering op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., liquide middelen en activa aangehouden voor verkoop.
3 Betreft personeelsbeloningen, voorzieningen, derivaatverplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen, exclusief verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
4 Betreft de investeringen in grond, gebouwen en installaties en immateriële activa, exclusief investeringen in activa met een gebruiksrecht.

Geografische informatie	2022		2021	
	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationale vaste activa	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationale vaste activa
Nederland	6.124	3.080	4.910	3.251
Duitsland	1.153	265	930	370
Rest van Europa[1]	1.819	331	1.511	323
Azië en Oceanië[2]	3.544	785	3.050	778
Afrika en het Midden-Oosten	1.182	125	911	125
Noord- en Zuid-Amerika	254	57	189	58
	14.076	**4.643**	**11.501**	**4.905**

1 Bevat met name de vestigingslanden Frankrijk, België en Griekenland.
2 Bevat met name de vestigingslanden Indonesië, China, Filipijnen, Thailand en Pakistan.

De netto-omzet is uitgesplitst naar vestigingsland van de werkmaatschappij. Zie toelichting 3 voor de splitsing van de netto-omzet naar geografische locatie van de afnemers. De boekwaarde operationele vaste activa betreft grond, gebouwen en installaties en immateriële vaste activa.

2. Acquisities

Gedurende 2022 hebben geen significante acquisities plaatsgevonden.

3. Netto-omzet

Netto-omzet naar geografische locatie afnemer	2022		2021	
		%		%
Nederland	3.237	23	2.524	22
Duitsland	1.157	8	981	8
Rest van Europa	3.358	24	2.629	23
Azië en Oceanië	4.194	30	3.643	32
Afrika en het Midden-Oosten	1.534	11	1.255	11
Noord- en Zuid-Amerika	596	4	469	4
	14.076	**100**	**11.501**	**100**

De netto-omzet betreft hoofdzakelijk de verkoop van goederen waarbij de prestatielevering door FrieslandCampina plaatsvindt op een specifiek moment en niet gedurende een periode.

4. Bedrijfskosten

	2022	2021
Melk leden-melkveehouders	–5.338	–3.821
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	–3.878	–3.510
Personeelskosten	–1.179	–1.158
Afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	–448	–465
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	–18	–16
Reclame- en promotiekosten	–601	–504
Transportkosten	–641	–539
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	–273	–250
Energiekosten	–251	–195
Overige	–718	–677
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	**–13.345**	**–11.135**

In de kosten voor afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa is EUR 59 miljoen (2021: EUR 60 miljoen) aan afschrijving voor activa met gebruiksrecht opgenomen, zie toelichting 8.

Onder overige bedrijfskosten zijn leasekosten opgenomen voor in totaal EUR 27 miljoen (2021: EUR 24 miljoen). Deze kosten hebben met name betrekking op korte termijn lease van heftrucks, variabele vergoedingen voor opslag en de lease van activa met een lage waarde, zoals pallets, bedrijfskleding en kantoorbenodigdheden.

De overige bedrijfskosten hebben verder met name betrekking op overige personeelskosten, kantoorkosten en kosten voor onderhoud en reparaties.

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2022 in totaal EUR 93 miljoen (2021: EUR 85 miljoen), waarvan EUR 65 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2021: EUR 58 miljoen).

Voor een toelichting op de bijzondere waardeverminderingen, zie toelichting 8 en 9. Bijzondere waardeverminderingen worden verantwoord in de Kostprijs omzet dan wel Verkoop- en algemene beheerskosten, tenzij gerelateerd aan herstructureringen of wijzigingen in de verwerking van cloud computing overeenkomsten. Voor deze bijzondere waardeverminderingen, zie toelichting 5.

Personeelskosten	2022		2021	
		%		%
Lonen en salarissen	–976	83	–957	83
Sociale lasten	–106	9	–106	9
Pensioenen en overige langetermijnpersoneelsbeloningen	–97	8	–95	8
Personeelskosten opgenomen onder Bedrijfskosten	**–1.179**	**100**	**–1.158**	**100**
Vrijval pensioenverplichting opgenomen onder Overige Bedrijfsopbrengsten			51	
	–1.179		**–1.107**	

Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's)	2022		2021	
		%		%
Food & Beverage	15.604	72	16.066	71
Specialised Nutrition	2.273	10	2.493	11
Ingredients	1.837	9	1.937	8
Trading	54		71	
Corporate, Global Shared Services en overige	1.947	9	2.394	10
	21.715	**100**	**22.961**	**100**

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)	2022		2021	
		%		%
Nederland	7.717	35	7.911	34
Duitsland	1.242	6	1.380	6
Rest van Europa	3.195	15	3.737	16
Azië en Oceanië	8.344	38	8.693	38
Afrika en het Midden-Oosten	1.046	5	1.070	5
Noord- en Zuid-Amerika	171	1	170	1
	21.715	**100**	**22.961**	**100**

5. Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

Overige bedrijfslasten	2022	2021
Kosten voor omwisseling vreemde valuta in Nigeria	–63	
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisatievoorzieningen	–47	4
Voorziening juridische procedure Thailand	–2	–58
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties	–106	2
Resultaat verkoop bedrijfs-onderdelen	–23	–13
Overige bedrijfslasten	–38	–30
	–279	**–95**

Overige bedrijfsopbrengsten	2022	2021
Vrijval pensioenverplichting		51
Baten uit verkoop van grond, gebouwen en installaties	7	1
Afwikkeling voorwaardelijke vordering	11	
Bate uit verkoop-en-terughuur transactie		31
Overige bedrijfsopbrengsten	1	1
	19	**84**

Kosten voor omwisseling vreemde valuta in Nigeria
In Nigeria is sprake van zeer beperkte beschikbaarheid van US dollars voor het voldoen aan internationale betalingsverplichtingen. Als gevolg van deze beperkte beschikbaarheid zijn benodigde kosten (valutakoersverliezen) om US dollars te verkrijgen sterk toegenomen gedurende 2022. De onderneming heeft een verplichting om Naira's naar US dollars om te wisselen in de lokale markt. Deze verplichting is aangegaan om te voldoen aan haar internationale betalingsverplichtingen. Hiervoor moeten hogere kosten worden gemaakt in vergelijking tot de officiële omwisselkoersen in Nigeria. In 2022 zijn voor deze verplichting kosten opgenomen van EUR 63 miljoen, verantwoord onder Overige bedrijfslasten en EUR 10 miljoen onder Financieringslasten.

Herstructureringen
De reorganisatiekosten en bijzondere waardeverminderingen vaste activa als gevolg van reorganisaties, relateren met name aan de beslissing om enkele productielocaties in Nederland, Duitsland en Thailand te sluiten of gedeeltelijk te sluiten.

In Nederland heeft FrieslandCampina in 2022 besloten om de productie van dagverse zuivel in Rotterdam samen te voegen met de activiteiten in Maasdam. Per 1 mei 2022 heeft FrieslandCampina twee poedertorens in Leeuwarden gesloten en per 1 december 2022 is de sluiting van een poedertoren in Bedum aangekondigd.
In februari 2023 heeft FrieslandCampina bekend gemaakt om alle boterproductie in Lochem onder te brengen. Als gevolg hiervan zal de productielocatie in 's-Hertogenbosch medio 2025 worden gesloten en de productielocatie in Lochem worden uitgebreid.

Op 15 juni 2022 heeft FrieslandCampina de voorgenomen verkoop van zijn Duitse consumentenmerken en activiteiten aan Unternehmensgruppe Theo Müller aangekondigd. De verkoop betreft de productielocaties en distributiecentra in Keulen, Heilbronn en Shefflenz en enkele merken, waaronder Landliebe. Per 31 december 2022 is de verkoop onder voorbehoud van goedkeuring door de Duitse mededingingsautoriteit.

In Duitsland heeft FrieslandCampina in 2022 daarnaast besloten een productieovereenkomst met een grote klant vervroegd (per 1 maart 2023) te beëindigen, met als gevolg een herstructurering van de productielocatie in Lippstadt.

In Thailand heeft FrieslandCampina per 30 juni 2022 haar fabriek in Lak Si gesloten.

Als gevolg van deze herstructureringen zijn in 2022 bijzondere waardeverminderingen op vaste activa (EUR 106 miljoen) en kosten voor reorganisatievoorzieningen (EUR 47 miljoen) verantwoord onder Overige bedrijfslasten.

Voorziening juridische procedure Thailand
Op 31 mei 2021 heeft een rechtbank in Thailand uitspraak gedaan in een zakelijk geschil tussen FrieslandCampina Thailand en een business-to-business klant. Op basis van de interpretatie van het contract tussen beide partijen concludeerde de rechtbank dat FrieslandCampina deze klant over een periode van 10 jaar te veel in rekening heeft gebracht. Op basis van dit oordeel dient FrieslandCampina deze klant te compenseren voor een bedrag van omgerekend EUR 53 miljoen. FrieslandCampina is het oneens met deze uitspraak en is hiertegen in hoger beroep gegaan. De uitkomst van het hoger beroep is onzeker en daarom is een voorziening getroffen ter hoogte van het door de rechter uitgesproken bedrag, verhoogd met rente en kosten.

Overige bedrijfslasten
De overige bedrijfslasten hebben met name betrekking op kosten voor strategische projecten en op bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot cloud computing overeenkomsten, waarvan de kapitalisatie van kosten is beperkt op basis van recent gepubliceerde interpretatie van IFRS (IAS 38: Configuration or Customisation Costs in a Cloud Computing Arrangement).

Resultaat verkoop bedrijfsonderdelen

Desinvestering productielocatie Xiushui (China)

Op 1 september 2022 heeft FrieslandCampina de verkoop van haar productielocatie voor kindervoeding in Xiushui afgerond, middels de verkoop van aandelen in FrieslandCampina HongKong Holding II B.V. aan Yili. De productielocatie was onderdeel van business group Specialised Nutrition.
De resultaten tot het moment van verkoop zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Vanaf 1 september 2022 worden de activiteiten niet langer geconsolideerd. Als gevolg van de verkoop is de negatieve reserve valuta-omrekenverschillen van EUR 12 miljoen vanuit het vermogen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening. Een reservering is opgenomen voor een verwachte compensatie aan de koper als gevolg van nagekomen kosten. De verkoop heeft geresulteerd in een verlies van EUR 21 miljoen en is verantwoord onder overige bedrijfslasten.

Reële waarde van de overeengekomen vergoeding	**51**
Voorziening compensatie nagekomen kosten en vordering finale afwikkeling	–3
Overgedragen activa	–67
Overgedragen verplichtingen	14
Kosten gerelateerd aan verkoop	–4
Resultaat verkoop bedrijfsonderdeel	**–9**
Overboeking reserve valuta-omrekenverschillen naar winst-en-verliesrekening	–12
Resultaat verkoop bedrijfsonderdeel, inclusief reserve valuta-omrekenverschillen	**–21**

Additioneel zijn bij andere bedrijfsonderdelen, als gevolg van de desinvestering van de productielocatie in Xiushui, herstructureringskosten en bijzondere afwaarderingen van in totaal EUR 2 miljoen verantwoord onder Overige bedrijfslasten.

In aanvulling op de reële waarde van de overeengekomen vergoeding, zoals hierboven toegelicht, is een bedrag van EUR 4 miljoen geplaatst op een escrow-rekening. Dit bedrag valt in 2024 mogelijk vrij ten gunste van het resultaat wanneer aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Afwikkeling voorwaardelijke vordering

FrieslandCampina is als onderdeel van de verkoop van de vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten in Nederland en België destijds een voorwaardelijke vordering op de kopende partij overeengekomen. In 2022 zijn de partijen overeengekomen om de voorwaardelijke vordering grotendeels af te wikkelen voor een bedrag van EUR 11 miljoen. Deze bate is verantwoord onder de Overige Bedrijfsopbrengsten.

6. Financieringsbaten en -lasten

Financieringsbaten	2022	2021
Rentebaten	13	16
Overige financieringsbaten	7	
	20	**16**

Financieringslasten	2022	2021
Rentelasten	–36	–37
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	–22	–5
Overige financieringslasten	–5	–21
	–63	**–63**

Onder de overige financieringsbaten is meegenomen het positieve resultaat op afdekkingsderivaten van EUR 7 miljoen (2021: last van EUR 7 miljoen).

Onder de rentelasten is onder meer de oprenting van leaseverplichtingen van EUR 3 miljoen opgenomen (2021: EUR 3 miljoen).

Onder de wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen zijn de hogere kosten voor omwisseling van vreemde valuta die betrekking hebben op dividenduitkeringen in Nigeria opgenomen (EUR 10 miljoen), zie ook toelichting 5.

Onder de overige financieringslasten is meegenomen het resultaat op de oprenting en herwaardering van put-optie verplichtingen, zie ook toelichting 27. Daarnaast bestaan overige financieringslasten uit de amortisatie van transactiekosten en betaalde vergoedingen voor langlopende leningen van EUR 2 miljoen (2021: EUR 4 miljoen).

Resultaten van vreemde valuta betrekking hebbend op operationele activiteiten zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet of in het desbetreffende element van de bedrijfskosten. In 2022 heeft FrieslandCampina hierop een negatief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 186 miljoen (2021: EUR 60 miljoen negatief).

7. Belastingen

Specificatie belastinglasten	2022	2021
Acute belasting huidig boekjaar	–142	–134
Aanpassing voorgaande boekjaren	–1	–1
Acute belasting	**–143**	**–135**
Latente belasting huidig boekjaar	50	43
Aanpassingen in latente belastingen, toe te schrijven aan veranderingen in de belastingtarieven		7
Afwaardering van latente belastingvorderingen	–56	–69
Aanpassing voorgaande boekjaren	–2	4
Latente belasting	**–8**	**–15**
Belastingdruk	**–151**	**–150**

Effectieve belastingdruk	2022		2021	
		%		%
Winst voor belastingen	**443**		**322**	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	–114	25,8	–80	25,0
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	14	–3,3	9	–2,8
Effect wijziging belastingtarieven			7	–2,2
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	–0,8	4	–1,2
Bronbelasting op dividenden	–11	2,5	–13	4,0
Niet-aftrekbare kosten	–9	2,0	–15	4,7
Onbelaste baten en vrijstellingen	23	–5,2	8	–2,5
Afwaardering van latente belasting-vorderingen	–56	12,7	–69	21,4
Desinvestering dochterondernemingen	–5	1,1	–4	1,2
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	3	–0,7	3	–1,0
Effectieve belastingdruk	**–151**	**34,1**	**–150**	**46,6**

De effectieve belastingdruk daalde naar 34,1% (2021: 46,6%). In 2021 was de afwaardering van latente belastingvorderingen met name het gevolg van verliezen in Nederland, Duitsland en China, waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen, vanwege onvoldoende verwachte belastbare resultaten in deze landen. In 2022 heeft een afwaardering van overige belastingvorderingen in Nederland plaatsgevonden als gevolg van de afronding in 2022 van de strategische heroriëntatie en onvoldoende verwachte belastbare resultaten in Nederland om de latente belasting-vordering in de toekomst te effectueren. Deze afboeking is gedeeltelijk gecompenseerd door verrekening van belastbare winst van het jaar in Nederland met niet gewaardeerde verliezen van voorgaande jaren.

Door de verwachting van de mogelijke verliescompensatie in Duitsland na realisatie van de verkoop van onderdelen van de Duitse consumenten-activiteiten, en het verlies over 2022 in Duitsland, is de mutatie van latente belastingvorderingen in Duitsland beperkt.

Onbelaste baten en vrijstellingen zien met name op het gebruik van het Nederlandse fiscale coöperatieve regime.

Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen	2022		
	Voor belas-tingen	Belasting-last/-bate	Na belas-tingen
Rentevergoeding lening coöperatie	–9	3	–6
Rentevergoeding perpetuele obligatielening	–9	2	–7
Rentevergoeding ledenobligaties	–29	7	–22
	–47	**12**	**–35**
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	11	–3	8
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	–34		–34
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	35	–24	11
	12	**–27**	**–15**

Het belastingeffect van de herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt beïnvloed door de afwaardering van de latente belastingvordering in Nederland.

Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen	2021		
	Voor belas-tingen	Belasting-last/-bate	Na belas-tingen
Rentevergoeding lening coöperatie	–8	2	–6
Rentevergoeding perpetuele obligatielening	–9	2	–7
Rentevergoeding ledenobligaties	–42	10	–32
	–59	14	–45
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	11	–3	8
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	73		73
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	44	–8	36
	128	**–11**	**117**

8. Grond, gebouwen en installaties

						2022
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Activa met gebruiksrecht	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.849	4.400	555	329	420	**7.553**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	–947	–2.693	–383	–128		**–4.151**
Boekwaarde begin boekjaar	**902**	**1.707**	**172**	**201**	**420**	**3.402**
Afgestoten middels verkoop bedrijfsonderdeel	–33	–15			–2	**–50**
Investeringen	2	14	1	32	419	**468**
Desinvesteringen		–3	–1			**–4**
Valuta-omrekenverschillen	–4	–8	–1		–7	**–20**
Herwaarderingen				2		**2**
Herclassificaties	52	165	38		–255	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	–22	–14	–13	–4	–15	**–68**
Afschrijvingen	–69	–200	–42	–59	–2	**–372**
Bijzondere waardeverminderingen	–17	–83	–10		–10	**–120**
Terugname bijzondere waardeverminderingen				1		**1**
Boekwaarde einde boekjaar	**811**	**1.563**	**144**	**173**	**548**	**3.239**
Aanschafwaarde	1.706	4.183	461	327	550	**7.227**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	–895	–2.620	–317	–154	–2	**–3.988**
Boekwaarde einde boekjaar	**811**	**1.563**	**144**	**173**	**548**	**3.239**

						2021
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Activa met gebruiksrecht	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.788	4.380	537	313	345	**7.363**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	–901	–2.584	–365	–99	–2	**–3.951**
Boekwaarde begin boekjaar	**887**	**1.796**	**172**	**214**	**343**	**3.412**
Afgestoten middels verkoop bedrijfsonderdeel	–2	–3		–1		**–6**
Investeringen	1	4	2	51	343	**401**
Desinvesteringen		–5	–1			**–6**
Valuta-omrekenverschillen	8	11	2	1	4	**26**
Herwaarderingen				–3		**–3**
Herclassificaties	87	132	47		–264	**2**
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	–8	–12	–5	–1	–1	**–27**
Afschrijvingen	–70	–210	–45	–60		**–385**
Bijzondere waardeverminderingen	–1	–8			–5	**–14**
Terugname bijzondere waardeverminderingen		2				**2**
Boekwaarde einde boekjaar	**902**	**1.707**	**172**	**201**	**420**	**3.402**
Aanschafwaarde	1.849	4.400	555	329	420	**7.553**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	–947	–2.693	–383	–128		**–4.151**
Boekwaarde einde boekjaar	**902**	**1.707**	**172**	**201**	**420**	**3.402**

Zie toelichting 5 voor nadere toelichting over de mutatie uit hoofde van 'afgestoten middels verkoop bedrijfsonderdeel'.

De investeringen van EUR 468 miljoen (2021: EUR 401 miljoen) hebben voornamelijk betrekking op de uitbreiding van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland en België en op nieuwe fabrieks-locaties in Indonesië en Maleisië.

De bijzondere waardeverminderingen hebben met name betrekking op herstructureringen, zie toelichting 5.

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 2 miljoen (2021: EUR 2 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rentepercentage is 1,8% (2021: 1,3%).

Activa met een gebruiksrecht

Onderstaande tabel geeft de boekwaarde en afschrijvingslasten per categorie van activa met een gebruiksrecht. Leases in de categorie grond en gebouwen betreffen met name kantoorgebouwen en opslaglocaties. Leases in de categorie machines en installaties hebben voornamelijk betrekking op productielijnen, trucks en heftrucks. Geleasede andere vaste bedrijfsmiddelen betreffen met name personenauto's.

	2022		2021	
	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar
Grond en gebouwen	110	32	124	30
Machines en installaties	42	14	51	15
Andere vaste bedrijfsmiddelen	21	13	26	15
	173	**59**	**201**	**60**

9. Immateriële activa

					2022
	Goodwill	Handels-merken, klantrelaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.284	391	533	22	**2.230**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	–204	–147	–376		**–727**
Boekwaarde begin boekjaar	**1.080**	**244**	**157**	**22**	**1.503**
Investeringen				38	**38**
Desinvesteringen		–1			**–1**
Valuta-omrekenverschillen	–23	–20			**–43**
Herclassificaties			24	–24	
Amortisatie		–22	–54		**–76**
Bijzondere waardeverminderingen			–13	–5	**–18**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.057**	**201**	**114**	**31**	**1.403**
Aanschafwaarde	1.261	370	538	31	**2.200**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	–204	–169	–424		**–797**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.057**	**201**	**114**	**31**	**1.403**

					2021
	Goodwill	Handels-merken, klantrelaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	**Totaal**
Aanschafwaarde	1.288	388	501	34	**2.211**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	–204	–121	–321	–1	**–647**
Boekwaarde begin boekjaar	**1.084**	**267**	**180**	**33**	**1.564**
Investeringen			1	25	**26**
Desinvesteringen	–2				**–2**
Valuta-omrekenverschillen	7		1		**8**
Herclassificaties			33	–35	**–2**
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	–9				**–9**
Amortisatie		–23	–57		**–80**
Bijzondere waardeverminderingen			–1	–1	**–2**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.080**	**244**	**157**	**22**	**1.503**
Aanschafwaarde	1.284	391	533	22	**2.230**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	–204	–147	–376		**–727**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.080**	**244**	**157**	**22**	**1.503**

Bijzondere waardeverminderingen in 2022 hebben met name betrekking op cloud computing overeenkomsten, waarvan de kapitalisatie van kosten op basis van recent gepubliceerde interpretatie van IFRS is beperkt, en de vervroegde vervanging van een softwareproject. Amortisatiekosten van immateriële vaste activa zijn gealloceerd aan de posten in de winst-en-verlies-rekening op basis van hun gebruiksdoel.

Goodwill impairment test

FrieslandCampina voert de goodwill impairment test jaarlijks in het vierde kwartaal uit en daarnaast op het moment dat er sprake is van een aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering ten aanzien van goodwill. Goodwill wordt gevolgd en getest op het niveau van de business group, als groep van kasstroom genererende eenheden. Bij de goodwill impairment test wordt de realiseerbare waarde, zijnde de bedrijfswaarde, per business group berekend en vergeleken met de boekwaarde.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de goodwill aan de business groups is gealloceerd. Ook zijn de belangrijkste aannames die eind 2022 zijn toegepast voor de berekening van de bedrijfswaarde per business group weergegeven:

	31 december 2022	Aannames		
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Discontovoet voor belastingen
Food & Beverage	707	3,5	4	10
Specialised Nutrition	237	2,0	–1	8
Ingredients	113	2,0	–3	9
	1.057			

	31 december 2021	Aannames		
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Discontovoet voor belastingen
Food & Beverage	730	2,5	8	8
Specialised Nutrition	237	1,5	8	7
Ingredients	113	1,5	10	7
	1.080			

Aangezien er geen goodwill gealloceerd is aan business group Trading, is voor deze business group geen toelichting opgenomen voor gehanteerde aannames in de goodwill impairment test.

De bedrijfswaarden van de business groups zijn bepaald op basis van het budget 2023 en de meerjarenplannen tot en met 2025. Bij de bepaling van de bedrijfswaarden zijn corporate kosten gealloceerd aan de business groups. Tevens wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die met name de business group Trading en specifieke onderdelen van business group Food & Beverage vervullen bij het verwerken van ledenmelk. Deze compensatie wordt toegerekend aan de andere business groups en dient ter dekking van het verlies dat wordt gerealiseerd op de verwerking van ledenmelk in basiszuivelproducten, doordat alle melk aangeleverd door de leden-melkveehouders afgenomen dient te worden. De compensatie voor deze zogenaamde coöperatieve rol wordt bepaald op basis van de relatieve hoeveelheid en de waarde van ledenmelk die door de betreffende business group verwerkt wordt. De allocatie van corporate kosten wordt bepaald op basis van de relatieve omzet die door de betreffende business group behaald wordt.

De gemiddelde groeivoet van de brutomarge per business group in de meerjarenplannen tot en met 2025 is gebaseerd op ervaringen uit het verleden, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en marktconforme groeipercentages. De daling van de gemiddelde groeivoet brutomarge bij business group Food & Beverage ten opzichte van 2022 en de negatieve gemiddelde groeivoet brutomarge bij business groups Specialised Nutrition en Ingredients zijn met name gerelateerd aan het relatief hoger resultaat 2022, met name als gevolg van hoge basis zuivelprijzen in 2022 en de lagere compensatie voor de coöperatieve rol toegerekend aan de business groups door positieve resultaten van business group Trading, dat na 2022 naar verwachting niet gecontinueerd kan worden. De discontovoet voor iedere business group is gebaseerd op in de markt waarneembare gegevens en is bepaald voor belasting.

Voor de periode na 2025 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte lange termijn inflatiepercentages, zoals in de markt gebruikelijk is.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronders tellingen
De uitkomst van de goodwill impairment test van alle business groups waaraan goodwill gealloceerd is, laat zien dat de bedrijfswaarden de boekwaarden van de business groups overstijgen.

Voor de business group Ingredients overstijgt de geschatte bedrijfswaarde de boekwaarde met EUR 207 miljoen. Deze uitkomst is met name afhankelijk van de meerjarenplannen tot en met 2025 en de discontovoet voor belastingen. In de test is gerekend met een discontovoet voor belastingen van 9% en uit de meerjarenplannen blijkt een geprognosticeerde gemiddelde groeivoet van de brutomarge van -3%. De geprognosticeerde gemiddelde groeivoet van de brutomarge is gebaseerd op ervaringen uit de afgelopen jaren en is negatief als gevolg van de relatief hoge brutomarge in 2022 door het succesvol verhogen van verkoopprijzen bij voorraden die deels nog tegen lagere kostprijzen geproduceerd zijn. Voor de periode 2023 tot en met 2025 wordt een tegengesteld effect verwacht. Het negatieve effect van deze normalisatie van de brutomarge wordt slechts deels gecompenseerd door verwachte groei uit met name innovaties, optimalisatie van de supply chain en het succesvol verhogen van verkoopprijzen in geselecteerde markten. Daarnaast is de geprognosticeerde gemiddelde groeivoet afhankelijk van de omvang van de compensatie voor de zogenaamde coöperatieve rol van business group Trading en specifieke onderdelen van Food & Beverage. De compensatie voor de coöperatieve rol gealloceerd aan de business group was in 2022 beperkt door positieve resultaten van business group Trading, als gevolg van de hoge basis zuivelprijzen in 2022, wat naar verwachting na 2022 niet gecontinueerd kan worden. Bij een stijging van deze compensatie gealloceerd aan business group Ingredients daalt de geprognosticeerde gemiddelde groeivoet en daarmee de geschatte bedrijfswaarde van business group Ingredients. De compensatie zoals gealloceerd aan business group Ingredients kan stijgen wanneer business group Ingredients relatief meer ledenmelk gaat verwerken of beter kan verwaarden, of wanneer geprognosticeerde verliezen van business group Trading negatief moeten worden bijgesteld, of wanneer een andere business group relatief minder ledenmelk gaat verwerken of minder goed kan verwaarden en daardoor een lagere compensatie gealloceerd krijgt.

Bij een daling van de geprognosticeerde gemiddelde groeivoet van de brutomarge met 1% naar -4%, of bij een stijging van de discontovoet voor belastingen met 1,1%, zou de bedrijfswaarde van business group Ingredients gelijk zijn aan de boekwaarde.

Een redelijkerwijs mogelijke aanpassing van overige aannames leidt niet tot bedrijfswaarden lager dan de boekwaarden van de business groups.

10. Biologische activa

De biologische activa hebben voor EUR 9 miljoen betrekking op melkvee in Pakistan (2021: EUR 7 miljoen). Op 31 december 2022 heeft FrieslandCampina 3.365 volwassen koeien die in staat zijn om melk te produceren (2021: 3.446) en 3.161 onvolwassen koeien die worden grootgebracht om melk te produceren in de toekomst (2021: 2.925).

11. Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

FrieslandCampina heeft belangen in een aantal afzonderlijk niet-materiële joint ventures en geassocieerde deelnemingen. De volgende tabel specificeert, in totalen, de boekwaarde en het aandeel in het totaalresultaat van deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

	2022			2021		
	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Totaal	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Totaal
Boekwaarde	99	17	**116**	97	16	**113**
Aandeel in:						
– Winst of verlies, na aftrek van belastingen	13	2	**15**	13	1	**14**
Totaalresultaat	**13**	**2**	**15**	**13**	**1**	**14**

De grootste joint venture betreft een 50% belang in de joint venture Betagen Holding Ltd. Het belang van FrieslandCampina in Betagen Holding Ltd. bedraagt EUR 64 miljoen (2021: EUR 64 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen goodwill betreft (2021: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2022 bedraagt EUR 11 miljoen (2021: EUR 10 miljoen).

Voor een opsomming van de belangrijkste joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar pagina 187.

12. Overige financiële activa

Langlopende overige financiële activa	2022	2021
Verstrekte leningen	24	20
Derivaten	40	24
Overige	6	4
	70	**48**

Kortlopende overige financiële activa	2022	2021
Verstrekte leningen	18	14
Derivaten	38	20
Overige	264	117
	320	**151**

De overige kortlopende overige financiële activa hebben met name betrekking op tegoeden bij banken als gevolg van vooruitbetalingen aan banken en distributeurs in Nigeria om op termijn US dollars te verkrijgen. De economische situatie in Nigeria zorgt voor een beperkte beschikbaarheid van US dollars, welke benodigd zijn om internationale handelscrediteuren te betalen. Voor zover de US dollars beschikbaar komen binnen 3 maanden, zijn de vooruitbetalingen als liquide middelen (niet geheel ter vrije beschikking) verantwoord. Wanneer de US dollars beschikbaar komen na 3 maanden, zijn de vooruitbetalingen als overige kortlopende overige financiële activa geclassificeerd.

De gemiddelde rentevergoeding van de verstrekte leningen is ultimo 2022 3,0% (2021: 2,2%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 20 miljoen na 2027.

De voorziening voor verwachte kredietverliezen met betrekking tot overige financiële activa is ultimo 2022 niet significant.

Voor een toelichting op derivaten, zie toelichting 22. Voor de bepaling van de reële waarde van derivaten wordt verwezen naar toelichting 27.

13. Voorraden

	2022	2021
Grond- en hulpstoffen	687	514
Gereed product en handelsgoederen	1.377	979
	2.064	**1.493**

Gedurende het jaar 2022 zijn voorraden afgewaardeerd voor in totaal EUR 97 miljoen (2021: EUR 77 miljoen). Afwaarderingen van voorraden zijn verantwoord in de kostprijs omzet.

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

14. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2022	2021
Handelsdebiteuren	1.581	1.172
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen	–23	–20
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	179	102
Overige vorderingen	75	82
	1.812	**1.336**
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	99	107
Vooruitbetalingen	238	162
	2.149	**1.605**

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen	2022	2021
Begin boekjaar	–20	–20
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	–4	–5
Vrijvallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	1	4
Afboeking handelsdebiteuren		1
Einde boekjaar	**–23**	**–20**

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen	2022			2021		
	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	1.615	–2	1.613	1.190	–5	1.185
Overschrijding minder dan 3 maanden	188	–5	183	120	–4	116
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	10	–7	3	23	–2	21
Overschrijding meer dan 6 maanden	22	–9	13	23	–9	14
	1.835	**–23**	**1.812**	**1.356**	**–20**	**1.336**

De toevoegingen en vrijgevallen bedragen van de voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn opgenomen in de kostprijs omzet. Vorderingen worden afgeschreven ten laste van de voorziening wanneer niet wordt verwacht dat deze inbaar zijn.

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

FrieslandCampina heeft in verschillende landen het kredietrisico op handelsdebiteuren gemitigeerd door middel van kredietverzekeringen en bankgaranties. Ultimo 2022 bedraagt deze afgedekte positie EUR 55 miljoen (2021: EUR 30 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

15. Liquide middelen

	2022	2021
Deposito's	234	267
Overige liquide middelen	187	240
	421	**507**

Een tegoed van EUR 29 miljoen (2021: EUR 47 miljoen) voor met name intercompany-transacties naar Nigeria staat niet geheel ter vrije beschikking. Dit tegoed komt vrij op het moment van levering van de goederen. Het resterende gedeelte van de liquide middelen in Nigeria van EUR 4 miljoen (2021: EUR 122 miljoen) staat op basis van IAS7 niet ter vrije beschikking voor de groep vanwege valuta restricties, waaronder zeer gelimiteerde USD-beschikbaarheid, hoewel deze liquide middelen beschikbaar zijn voor gebruik in de dagelijkse bedrijfsvoering van de betreffende dochteronderneming in Nigeria.

16. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Activa aangehouden voor verkoop	2022	2021
Begin boekjaar	7	16
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	68	27
Overboeking van immateriële activa		9
Overboeking van vlottende activa	20	28
Desinvesteringen	–4	–73
Bijzondere waardeverminderingen	–3	
Einde boekjaar	**88**	**7**

Passiva aangehouden voor verkoop	2022	2021
Begin boekjaar		
Overboeking van personeelsvoorzieningen	3	
Overboeking van kortlopende en langlopende verplichtingen	3	38
Desinvesteringen		–38
Einde boekjaar	**6**	

Op 15 juni 2022 heeft FrieslandCampina de voorgenomen verkoop van een deel van zijn Duitse consumentenmerken en activiteiten, onderdeel van business group Food & Beverage, aan Unternehmensgruppe Theo Müller aangekondigd. Voor nadere toelichting zie Overige bedrijfslasten en -opbrengsten. Naar verwachting wordt de verkoop in 2023 afgerond. Als gevolg van deze voorgenomen verkoop zijn gerelateerde activa en passiva in 2022 overgeboekt naar activa en passiva aangehouden voor verkoop.

Verpakkingslijnen in Duitsland die eind 2021 als activa aangehouden voor verkoop geclassificeerd waren, zijn gedurende 2022 volledig afgewaardeerd. Grond en gebouwen in Genk (België) en Rijkevoort zijn in 2022 verkocht, resulterend in een positief resultaat van EUR 6 miljoen dat verantwoord is onder overige bedrijfslasten en -opbrengsten.

17. Eigen vermogen

Wijzigingen in eigen vermogen als gevolg van uitgifte van melkcertificaten door de coöperatie aan leden-melkveehouders

Per 1 januari 2022 heeft de coöperatie per 100 kg geleverde melk EUR 8,00 aan melkcertificaten uitgegeven aan haar leden-melkveehouders. Op basis van de hoeveelheid geleverde melk in de periode van 1 oktober 2020 t/m 30 september 2021 is het aantal melkcertificaten vastgesteld op 9.405 miljoen met een nominale waarde van EUR 752 miljoen. De melkcertificaten zijn door de leden volgestort door inlevering van ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V. (inclusief lopende rente: EUR 544 miljoen), ledencertificaten van de coöperatie (inclusief lopende rente: EUR 50 miljoen), rekening courant of contant (EUR 23 miljoen). Voor het resterend bedrag heeft de coöperatie een lening verstrekt aan de leden (EUR 135 miljoen). De coöperatie heeft een kapitaalstorting gedaan in het vermogen van FrieslandCampina voor een bedrag van EUR 617 miljoen ter compensatie van het inleveren van de ledenobligaties en ledencertificaten, alsmede voor de volstorting van melkcertificaten middels rekening courant of contant.

Aandelenkapitaal

Het aantal geplaatste aandelen bedraagt zowel begin als ultimo boekjaar 3.702.777 aandelen, op deze aandelen is EUR 370 miljoen gestort. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 1 miljard, verdeeld in 10.000.000 aandelen van EUR 100 nominaal. De aandelen worden gehouden door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Agioreserve

Het agio omvat voornamelijk een kapitaalstorting van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in 2009 van EUR 110 miljoen en de kapitaalstorting van EUR 617 miljoen per januari 2022 als gevolg van de uitgifte van melkcertificaten aan leden-melkveehouders door de coöperatie.

Ledenobligaties

De ledenobligaties bestaan uit ledenobligaties-vast en ledenobligaties-vrij. Ledenobligaties-vast zijn niet verhandelbaar. Bij bedrijfsbeëindiging en beëindiging van het lidmaatschap worden de ledenobligaties-vast automatisch omgezet in ledenobligaties-vrij. Rechtspersonen die lid zijn van FrieslandCampina, kunnen ook bij bedrijfsoverdracht ledenobligaties-vast omzetten in ledenobligaties-vrij. Ledenobligaties-vrij kunnen worden aangehouden en kunnen worden aangekocht en verkocht tussen obligatiehouders. FrieslandCampina heeft het recht om jaarlijks maximaal 10% van de ledenobligaties af te lossen.

De ledenobligaties zijn geplaatst bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en bij haar leden. De ledenobligaties zijn eeuwigdurend en kennen geen vervaldatum. Het rentetarief voor de ledenobligaties is de zesmaands Euribor per 1 juni en 1 december van het jaar, plus 3,25%. De obligaties zijn achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige schuldeisers, voor zover die niet zijn achtergesteld. Tot 2021 ontvingen leden-melkveehouders een gedeelte van de vergoeding voor melkleveranties over het boekjaar in de vorm van ledenobligaties-vast en in bepaalde gevallen deels als ledenobligaties-vrij. Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan

de jaarlijkse coupondatum geen contante nabetaling heeft vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer contante nabetaling wordt vastgesteld of uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2022 is EUR 29 miljoen (2021: EUR 42 miljoen) toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledenobligaties.

Als gevolg van de uitgifte van melkcertificaten door de coöperatie aan leden-melkveehouders zijn in 2022 ledenobligaties voor 594 miljoen, inclusief lopende rente, ingeleverd.

Perpetuele obligaties
Op 10 september 2020 heeft FrieslandCampina perpetuele obligaties van EUR 300 miljoen geplaatst met een effectief vast rentepercentage van 2,875%. FrieslandCampina heeft het recht om de obligaties af te lossen aan het eind van 2025. Deze perpetuele obligaties zijn genoteerd aan de Euronext Dublin (multilateral trading facility).

De perpetuele obligaties zijn achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige schuldeisers, voor zover die niet zijn achtergesteld. Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan de jaarlijkse rentebetaaldatum geen contante nabetaling heeft vastgesteld of uitgekeerd op basis van het reserveringsbeleid. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer contante nabetaling wordt vastgesteld of uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2022 is EUR 9 miljoen (2021: EUR 9 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de perpetuele obligaties.

Lening coöperatie
De EUR 290 miljoen perpetueel achtergestelde lening, verleend door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. aan Koninklijke FrieslandCampina N.V., kent geen vervaldatum. Het rentetarief voor de perpetueel achtergestelde lening is de zesmaands Euribor per 1 juni en 1 december van het jaar, plus 3,25%. De lening van de coöperatie is achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige schuldeisers, voor zover die niet zijn achtergesteld. Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan de jaarlijkse rentebetaaldatum geen contante nabetaling heeft vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer contante nabetaling wordt vastgesteld of uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2022 is EUR 9 miljoen (2021: EUR 8 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de door de coöperatie verstrekte lening.

Overige reserves
De overige reserves bestaan uit de reserve kasstroomafdekkingen en reserve valuta-omrekenverschillen.

De reserve kasstroomafdekkingen bevat de wijzigingen in de reële waarde van cross currency swaps en commodity swaps voor zover deze classificeren als zeer effectieve kasstroomafdekkingen. In de reserve kasstroomafdekking is daarnaast een bedrag van afgerond EUR 0 miljoen (2021: EUR 1 miljoen negatief) opgenomen voor reeds afgelopen hedge relaties.

De reserve valuta-omrekenverschillen heeft betrekking op de cumulatieve valutawaarderingsverschillen van dochterondernemingen, alsmede valutawaarderingsverschillen van aan dochterondernemingen verstrekte leningen met een permanent karakter. Als gevolg van de verkoop van de productielocatie in Xuishui, middels de verkoop van FrieslandCampina HongKong Holding II B.V., is de gerelateerde cumulatieve reserve valuta-omrekenverschillen van EUR 12 miljoen gerealiseerd ten laste van de winst-en-verliesrekening. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar toelichting 5.

Algemene reserve
De algemene reserve betreft het saldo van de in het verleden behaalde winsten die niet uitgekeerd zijn aan de aandeelhouder en de herwaardering van de netto pensioenverplichting. Krachtens statutaire bepalingen kan tot dividenduitkering worden besloten, indien en voor zover het eigen vermogen groter is dan het bedrag van het geplaatste aandelenkapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden en met inachtneming van de overige wettelijke bepalingen.

Reserveringsbeleid
In het reserveringsbeleid 2021-2022 is opgenomen dat 60% van de winst van de vennootschap op basis van de garantieprijs, voor zover die direct of indirect toekomt aan de aandeelhouder van de vennootschap, wordt toegevoegd aan de algemene reserve. Als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties kan 40% van deze winst worden uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als contante nabetaling. Bij een eventuele bijzondere waardevermindering van goodwill van ten minste EUR 100 miljoen kan worden besloten dit via de winstbestemming geheel ten laste van de toevoeging aan de algemene reserve te brengen. Indien een boekwinst hoger dan EUR 100 miljoen wordt gerealiseerd door de verkoop van bedrijfsonderdelen, kan besloten worden deze via de winstbestemming geheel of gedeeltelijk aan de algemene reserve toe te voegen. Het reserveringsbeleid is vastgelegd in het melkgeldreglement en wordt na de huidige termijn opnieuw voor 3 jaar vastgesteld. Na vaststelling van de jaarrekening door de algemene vergadering van aandeelhouders wordt de eventuele contante nabetaling gedaan. In 2022 is EUR 14 miljoen uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als contante nabetaling voor melkleveranties in 2021.

In relatie tot melkleveranties in 2022 wordt voorgesteld EUR 85 miljoen uit te keren als contante nabetaling in 2023.

Minderheidsbelangen aandeelhouder
Om te voldoen aan het wettelijk fiscaal coöperatief regime, heeft FrieslandCampina per 1 januari 2020 een commanditaire vennootschapsstructuur gecreëerd (FC C.V.). In FC C.V. zijn alle ondernemingsactiviteiten in Nederland ingebracht, met uitzondering van de productie- en facturatieactiviteiten. In deze structuur wordt 99,9% van de winst en 100% van het verlies behaald door FC C.V. en gelijke percentages van het vermogen van FC C.V. rechtstreeks toegerekend aan de coöperatie, de commanditaire vennootschap in FC C.V.

De post minderheidsbelangen aandeelhouder heeft betrekking op het aandeel gehouden door de coöperatie in het eigen vermogen dat niet aan Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochterondernemingen toekomt. Naast het belang in FC C.V. betreft dit enkele andere dochterondernemingen waar het minderheidsbelang rechtstreeks door de coöperatie wordt gehouden.

Overige minderheidsbelangen
De post overige minderheidsbelangen heeft betrekking op het aandeel in het eigen vermogen dat niet aan FrieslandCampina of de coöperatie toekomt.

De volgende tabel geeft een overzicht van de financiële informatie met betrekking tot elk van de dochterondernemingen van FrieslandCampina waarbij sprake is van een materieel minderheidsbelang, gebaseerd op de grondslagen van FrieslandCampina, voor eventuele intra-groepseliminaties en op basis van de laatst beschikbare openbare informatie.

	2022						2021					
	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC[1]	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG[1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad[1]	Overige	Totaal	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co KG[1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	Totaal
Percentage minderheidsbelang	**32,19%**	**49%**	**50%**	**49,04%**			**32,19%**	**49%**	**50%**	**49,04%**		
Vaste activa	107	150	95	46			107	186	95	46		
Vlottende activa	415	90	82	102			415	76	82	102		
Langlopende verplichtingen	–29	–35	–14	–3			–29	–50	–14	–3		
Kortlopende verplichtingen	–438	–84	–11	–64			–438	–70	–11	–64		
Netto-activa	**55**	**121**	**152**	**81**			**55**	**142**	**152**	**81**		
Boekwaarde minderheidsbelang	18	59	142	40	71	**330**	18	69	142	40	57	**326**
Netto-omzet	556	342		227			556	270		227		
Winst boekjaar	16	5	54	51			16	2	54	51		
Overig totaalresultaat	1	–25		3			1	–3		3		
Totaalresultaat voor de periode	**17**	**–20**	**54**	**54**			**17**	**–1**	**54**	**54**		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	5	2	27	25	3	**62**	5	1	27	25	20	**78**
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang		–12		2	1	**–12**		–2		2	8	**8**
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	–5		–19	–3	–19	**–46**	–5		–19	–3	–15	**–42**
Kasstroom uit operationele activiteiten	96	33		–2			96	20		–2		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	–121	–11		24			–121	–6		24		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	–27	–13		–6			–27	–7		–6		
Nettokasstroom	**–52**	**9**		**16**			**–52**	**7**		**16**		

1 De 2022 cijfers van FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, DFE Pharma GmbH & Co KG en Dutch Lady Milk Industries Berhad zijn nog niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn de cijfers over 2021 weergegeven. Daarnaast zijn de netto-omzet en kasstromen van DFE Pharma GmbH & Co. KG niet openbaar beschikbaar.

De genoemde percentages in de vorige tabel geven het directe minderheidsbelang weer dat wordt gehouden door derden in deze deelnemingen. Voor alle in de tabel opgenomen deelnemingen is het indirecte minderheidsbelang gelijk aan het directe minderheidsbelang, met uitzondering van DFE Pharma GmbH & Co. KG (DFE). Het indirecte belang van FrieslandCampina in DFE is lager dan het directe belang als gevolg van tussenhoudstermaatschappijen, waarin FrieslandCampina geen 100%-belang houdt. De boekwaarden, resultaten en dividenden toegerekend aan minderheidsbelangen zijn weergegeven op basis van het indirecte minderheidsbelang.

18. Personeelsbeloningen

Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	2022	2021
Nettopensioenverplichting	170	219
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	23	23
	193	**242**

Per 1 januari 2020 zijn alle medewerkers in Nederland, met uitzondering van de medewerkers betrokken bij de productie- en facturatieactiviteiten, in dienst getreden van FC C.V. De overige medewerkers zijn in dienst gebleven van FrieslandCampina Nederland B.V. De verdeling van de lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening, alsmede van de herwaardering van de nettopensioenverplichting tussen de medewerkers betrokken bij de productie- en facturatieactiviteiten en de overige medewerkers, heeft naar rato plaatsgevonden.

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen
De overige langetermijnpersoneelsbeloningen bestaan voornamelijk uit langetermijnbonussen voor het senior management en jubileumregelingen.

Nettopensioenverplichting
Pensioensituatie Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie
Alle Nederlandse medewerkers, die vallen onder de werking van de Cao voor de Zuivelindustrie, bouwen vanaf 1 januari 2015 pensioen op in toegezegde-bijdrageregelingen, zoals hieronder is weergegeven.

Pensioengevend jaarsalaris	Pensioenregelingen Nederlandse medewerkers vallend onder de werking van de Cao voor de Zuivelindustrie vanaf 1 januari 2015
Tot EUR 70.465	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zuivel (BPZ)
Tussen EUR 70.465 en EUR 114.866	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling
Boven EUR 114.866	Nettopensioenspaarregeling, uitgevoerd door dezelfde premiepensioeninstelling

In verband met de pensioensituatie vanaf 1 januari 2015 is de pensioenopbouw in de pensioenregeling van voormalig Campina-medewerkers, uitgevoerd in een ondernemingspensioenfonds, en de pensioenregeling van voormalig medewerkers van Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers in dienst getreden in de periode van 1 januari 2009 tot en met 31 december 2014, uitgevoerd door een verzekeraar in een gesepareerd beleggingsdepot, stopgezet. Inzake de regeling van voormalig Campina-medewerkers heeft de Hoge Raad op 16 september 2022 een uitspraak gedaan in de juridische procedure tussen Stichting Pensioenfonds Campina en FrieslandCampina. Op basis van deze uitspraak heeft FrieslandCampina de contante waarde van de brutopensioenverplichting verhoogd met een inschatting van de te reserveren schade. De hoogte van het uiteindelijk te betalen schadebedrag moet nog worden vastgesteld.

Daarnaast heeft FrieslandCampina op grond van de uitvoeringsovereenkomst nog een resterende verplichting voor afwikkeling van een aantal kleinere garantieregelingen. Wanneer FrieslandCampina hierover overeenstemming heeft bereikt met het pensioenfonds zal sprake zijn van 'afwikkeling van de gehele regeling'. Op dat moment worden de brutopensioenverplichting en de reële waarde van de fondsbeleggingen van de regeling uit de balanspost nettopensioenverplichting verwijderd, omdat FrieslandCampina geen risico's meer loopt. Er treedt daarbij geen effect op in de winst-en-verliesrekening omdat de op het moment van afwikkeling verwachte nettopensioenverplichting, (de brutopensioenverplichting minus de reële waarde van de beleggingen) nihil bedraagt na betaling van het schadebedrag.

Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling, ultimo 2022 54% (2021: 53%) van de totale brutopensioenverplichting, wordt hierna nader toegelicht.

Karakteristieken regeling	Vanaf 2015 is de reguliere pensioenopbouw stopgezet. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden middels cao-afspraken (in 2021 is een nieuwe 5-jaars pensioen-cao afgesloten voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2025) jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie, zolang het dienstverband heeft voortgeduurd (tot uiterlijk 1 januari 2035). In de jaren 2015 tot en met 2020 bedroeg deze indexatie 1,75%. Vanaf 1 januari 2021 is de jaarlijkse vaste indexatie voor actieve deelnemers verlaagd naar 1,25%. Voor inactieve deelnemers geldt een voorwaardelijke indexatie.
Pensioenuitvoerder	Verzekeraar, in een gesepareerd beleggingsdepot, middels een garantiecontract.
Financieringsafspraken	Voor de vaste indexatie van actieve deelnemers wordt jaarlijks een koopsom berekend, op marktwaarde, die geheel door FrieslandCampina wordt betaald. Daarnaast geldt in het gesepareerd beleggingsdepot de verplichting de dekkingsgraad tot 110% aan te vullen, als deze voor een aaneengesloten periode van 1,5 jaar lang lager is dan 110%, gemeten vanaf ultimo enig kalenderjaar. Eind 2022 bedroeg de dekkingsgraad 108,3% bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2021: 126,8%). Omdat de dekkingsgraad, op basis van het verwachte rendement op de beleggingen, naar verwachting binnen 1,5 jaar weer boven de 110% uit zal komen, is een aanvulling in het beleggingsdepot naar verwachting niet nodig.
Toezicht en governance	De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen ligt bij de verzekeraar. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. Het beleggingsbeleid voor het verzekeringscontract wordt vastgesteld door verzekeraar na overleg met FrieslandCampina.
Opbouw deelnemersbestand	Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 38% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 38% uit voormalig medewerkers en voor 24% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 16 jaar.

Belangrijkste risico's	Het belangrijkste risico is dat de dekkingsgraad ultimo enig kalenderjaar tot onder de 110% zakt. In dat geval is FrieslandCampina, wanneer deze situatie voor een aaneengesloten periode van 1,5 jaar lang zo blijft, verplicht de dekkingsgraad weer tot 110% aan te vullen. Aangezien de pensioenverplichtingen in het contract op basis van een vaste rente worden berekend, is de ontwikkeling van de beleggingen van significante invloed op de dekkingsgraad.

Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Campina-medewerkers

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Campina-medewerkers, betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling bevat ultimo 2022 41% (2021: 42%) van de totale brutopensioenverplichting. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden middels cao-afspraken (de laatste afgesloten Cao is geldig tot en met 2025) jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie, zolang het dienstverband heeft voortgeduurd (tot uiterlijk 1 januari 2035). In de jaren 2015 tot en met 2020 bedroeg deze indexatie 1,75%. Vanaf 1 januari 2021 bedraagt deze indexatie 1,25%. De inkoop van deze indexatie is ondergebracht bij een verzekeraar middels een volledig garantiecontract zonder winstdeling, waarbij de indexatie wordt verhoogd met een vaste inkoop voor indexatie na pensionering.

Overige regelingen Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

Met ingang van 1 september 2022 is het voor Nederlandse medewerkers in zware beroepen mogelijk om, onder bepaalde voorwaarden, eerder te stoppen met werken. Deze regeling geldt alleen voor medewerkers die tenminste 45 jaar in dienst zijn van FrieslandCampina, in ploegendienst werken en/of structureel en in een vast ritme consignatiediensten lopen. Het is mogelijk om tot maximaal 36 maanden voor de AOW-gerechtigde leeftijd te stoppen met werken. De medewerker ontvangt dan een zogenaamde RVU ('regeling voor vervroegde uitkering') uitkering. De regeling eindigt op 31 december 2025. In 2022 heeft FrieslandCampina hiervoor een voorziening gevormd ten laste van de winst-en-verliesrekening. Deze regeling bevat ultimo 2022 afgerond 0% van de totale brutopensioenverplichting.

Nederlandse medewerkers Cao voor het Partikulier Kaaspakhuisbedrijf

Per 1 januari 2021 is de pensioenregeling voor medewerkers van FrieslandCampina die vallen onder de Cao voor het Partikulier Kaaspakhuisbedrijf ondergebracht bij Pensioenfonds PGB. Deze regeling kwalificeert als een toegezegde-bijdrageregeling.

Buitenlandse medewerkers

Voor buitenlandse activiteiten van FrieslandCampina zijn zowel toegezegde-bijdrageregelingen als toegezegd-pensioenregelingen van toepassing. De belangrijkste toegezegd-pensioenregelingen zijn die in Duitsland. Dit betreft voornamelijk niet-gefinancierde regelingen, op basis van salaris-diensttijd en vaste bedragen, die ultimo 2022 2% (2021: 2%) van FrieslandCampina's totale brutopensioenverplichting omvatten. De opgebouwde aanspraken worden jaarlijks verhoogd met maximaal de prijsinflatie. Dit betreft een voorwaardelijke toezegging, afhankelijk van de financiële positie van de betreffende onderneming. De regelingen in de overige landen bevatten ultimo 2022 3% (2021: 3%) van de totale brutopensioenverplichting.

Inzake een toegezegd-pensioenregeling van FrieslandCampina in Noord-Amerika, uitgevoerd door een bedrijfstakpensioenfonds, kunnen zich toekomstige risico's voordoen in het geval van uittreding van de aangesloten ondernemingen met het grootste aandeel in het bedrijfstakpensioenfonds, waaronder FrieslandCampina.

Veronderstellingen

Vanwege de omvang geeft de hierna opgenomen tabel de veronderstellingen weer welke gehanteerd zijn bij het uitvoeren van de berekeningen voor de (mutaties in de) brutopensioenverplichting, de reële waarde van de beleggingen en de betreffende onderdelen van de pensioenlasten voor FrieslandCampina's Nederlandse pensioenregelingen, zoals verwerkt in de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening. Voor het merendeel van de buitenlandse pensioenregelingen wordt dezelfde methodiek toegepast om de discontovoet en inflatieparameter af te leiden.

Veronderstellingen[1]	2022	2021
	%	%
Discontovoet	3,7	1,1-1,2
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie	2,0	2,0
Indexatie		
– actieven	1,3	1,3
– inactieven en gepensioneerden	3,8	2,6
Levensverwachting	in jaren	in jaren
– 65-jarige man/vrouw einde jaar	20,4/23,3	20,1/23,0
– 65-jarige man/vrouw over 20 jaar	22,6/25,4	22,3/24,9

1 De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van medewerkers in Nederland, welke 95% (2021: 95%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2021: 98%) van de reële waarde van de beleggingen.

De toegepaste discontovoet is afgeleid van het rendement op hoogwaardige bedrijfsobligaties, waarbij per pensioenregeling rekening is gehouden met de looptijd van de pensioenverplichtingen.

Verloop en specificatie van de post nettopensioenverplichting	Brutopensioenverplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioenverplichting	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Begin boekjaar	**4.031**	**4.193**	**–3.812**	**–3.767**	**219**	**426**
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
– Kosten voor opbouw	12	–42			12	–42
– Rentelasten of -baten	48	34	–45	–30	3	4
– Administratie- en uitvoeringskosten			1	1	1	1
Totaal	**60**	**–8**	**–44**	**–29**	**16**	**–37**
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:						
– Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			772	–86	772	–86
– Wijzigingen in financiële veronderstellingen	–846	87			–846	87
– Wijzigingen in demografische veronderstellingen	27	–2			27	–2
– Bestandsontwikkelingen	12	–43			12	–43
Totaal herwaardering	**–807**	**42**	**772**	**–86**	**–35**	**–44**
Valuta-omrekenverschillen	–1	1	1	–1		
Totaal	**–808**	**43**	**773**	**–87**	**–35**	**–44**
Overig						
Bijdragen aan de regeling			–27	–125	–27	–125
Betaalde uitkeringen	–116	–195	116	195		
Overgedragen middels verkoop bedrijfsonderdeel		–2		1		–1
Overboeking naar passiva aangehouden voor verkoop	–3				–3	
Totaal	**–119**	**–197**	**89**	**71**	**–30**	**–126**
Einde boekjaar	**3.164**	**4.031**	**–2.994**	**–3.812**	**170**	**219**
Rubricering						
– Vaste activa					**9**	8
– Langlopende verplichtingen					**179**	227

Van de brutopensioenverplichting eind 2022 van EUR 3.164 miljoen is EUR 105 miljoen niet gefinancierd (2021: EUR 4.031 miljoen waarvan EUR 130 miljoen niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 27 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2022 betaalde premies, waarvan EUR 10 miljoen betrekking heeft op het jaar 2021.

Baten en lasten uit hoofde van langetermijnpersoneels-beloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	2022	2021
Kosten voor opbouw	–12	–9
Bate als gevolg van aanpassing indexatieregeling		51
Rentelasten of -baten	–3	–4
Administratie- en uitvoeringskosten	–1	–1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen bate / last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**–16**	**37**
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	–95	–92
Aandeel medewerkers in pensioenlasten	11	10
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**–100**	**–45**
Lasten uit hoofde van overige langetermijnpersoneels-beloningen	–1	–1
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneels-beloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**–101**	**–46**

De aanpassing in de indexatieregeling betreft de verlaging per 1 januari 2021 van het jaarlijkse vaste indexatiepercentage van de tot 1 januari 2015 opgebouwde pensioenen. Dit heeft geleid tot een eenmalige bate van EUR 51 miljoen in 2021.

FrieslandCampina verwacht in 2023 EUR 29 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 11 miljoen betrekking heeft op het jaar 2022. Aan de toegezegde-bijdrageregelingen verwacht FrieslandCampina in 2023 EUR 96 miljoen bij te dragen, voornamelijk betrekking hebbende op de collectieve en individuele beschikbare premie-regelingen voor Nederlandse medewerkers.

Belangrijkste beleggingscategorieën in percentage van de reële waarde van de totale beleggingen	2022 %			2021 %		
	Onder-nemings-pensioen-fonds	Verzeke-rings-contract	Buiten-landse pensioen-regelin-gen	Onder-nemings-pensioen-fonds	Verzeke-rings-contract	Buiten-landse pensioen-regelin-gen
Aandelen						
– Noord-Amerika	8			9		
– Europa	2			2		
– Japan	1			1		
– Opkomende markten	1			1		
– Overige	1			2		
Vastrentende waarden						
– Investment grade (rating van BBB- of hoger)	26			26		
– Non-investment grade (rating lager dan BBB-)	3			3		
Overige beleggingen			2			2
Garantiewaarde verzekeringscontract		56			54	
Totaal	**42**	**56**	**2**	**44**	**54**	**2**

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds en de garantiewaarde van het verzekeringscontract maken eind 2022 respectievelijk 42% en 56% uit van de totale beleggingen (2021: 44% en 54%). In het ondernemings-pensioenfonds wordt het renterisico van de verplichtingen eind 2022 voor 68% afgedekt, waaraan voor 41% wordt bijgedragen door voornamelijk staatsobligaties (valutarisico is grotendeels afgedekt) en voor 59% door renteswaps. Het onderpand voor de swapportefeuille is belegd in een breed gespreid cashfonds met een AAA-rating. Voor het grootste gedeelte van de overige vastrentende waarden en de aandelen wordt het valutarisico voor 70% afgedekt. De waarde van de beleggingen in het verzekeringscontract is afgeleid van de garantiewaarde van dit contract. De winstdeling in dit contract wordt echter bepaald door de beleggingen in het gesepareerd beleggingsdepot. Deze beleggingen bestaan eind 2022 voor ongeveer 65% uit vastrentende waarden, 26% uit aandelen en 9% uit overige beleggingen. Omdat de verzekeraar de pensioenverplichtingen vaststelt op basis van een vaste rente, is er beperkt sprake van rente-afdekking. De beleggingen in de buitenlandse pensioenregelingen omvatten 2% van de totale beleggingen (2021: 2%) en hebben grotendeels betrekking op verzekeringscontracten.

Gevoeligheidsanalyse

Onderstaande tabel laat voor de Nederlandse pensioenregelingen de impact van een wijziging in de belangrijkste veronderstellingen zien op de bruto-pensioenverplichting.

Effect op de brutopensioenverplichting ultimo jaar	2022		2021	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discontovoet met 0,25%	–109	116	-163	174
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	98	–95	144	-136
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	131	–129	179	-176

Een wijziging in meerdere veronderstellingen leidt mogelijk tot andere effecten dan de optelling van de afzonderlijke effecten door het optreden van kruis-effecten. Bovendien zijn de gevolgen voor de nettopensioen-verplichting veel kleiner, omdat de hiervoor genoemde effecten grotendeels worden gecompenseerd door een wijziging in de garantiewaarde van het verzekeringscontract of de indexatie-aanname bij het ondernemings-pensioenfonds.

19. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2022
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtin-gen en voor-zieningen	Niet-gerealiseerde verliescom-pensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	–76	13	34	106	19	**96**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	20	–70	–5	19	28	**–8**
Opgenomen in eigen vermogen			–24	9		**–15**
Valuta-omrekenverschillen	1	6		–1	–2	**4**
Einde boekjaar	**–55**	**–51**	**5**	**133**	**45**	**77**

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	1	56	**–55**
Immateriële activa	4	55	**–51**
Personeelsbeloningen	9	4	**5**
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	197	64	**133**
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	45		**45**
Saldering	–126	–126	
Nettovordering	**130**	**53**	**77**

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2021
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	**Totaal**
Begin boekjaar	–89	12	60	107	17	**107**
Mutatie door verkoop bedrijfsonderdeel	1			–2		**–1**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	13	1	–18	1	–12	**–15**
Opgenomen in eigen vermogen			–8	–3	14	**3**
Valuta-omrekenverschillen	–1			3		**2**
Einde boekjaar	**–76**	**13**	**34**	**106**	**19**	**96**

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

	Vorderingen	Verplichtingen	**Netto**
Grond, gebouwen en installaties	4	80	**–76**
Immateriële activa	82	69	**13**
Personeelsbeloningen	37	3	**34**
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	118	12	**106**
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	19		**19**
Saldering	–73	–73	
Nettovordering	**187**	**91**	**96**

De niet-gerealiseerde verliescompensaties bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 45 miljoen (2021: EUR 19 miljoen). De toename in 2022 ten opzichte van vorig jaar hangt hoofdzakelijk samen met de verwachte stijging van toekomstig resultaat in Duitsland na realisatie van de verkoop van onderdelen van de Duitse consumentenactiviteiten aan Unternehmensgruppe Theo Müller.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen als het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zullen zijn binnen de entiteiten. De latente belastingvorderingen zullen naar verwachting met toekomstige winsten kunnen worden gecompenseerd. De verwachting van de compensatie van latente belastingvorderingen met toekomstige winsten is gebaseerd op langetermijnplanning. Op basis van verwachtingen van de fiscale winsten in Nederland, zijn de latente belastingvorderingen voor tijdelijke verschillen van EUR 92 miljoen, welke met name zien op immateriële activa en personeelsbeloningen, afgewaardeerd in 2022.

Voor de volgende verliezen (inclusief doorgeschoven aftrekposten), faciliteiten en tijdelijke verschillen zijn geen latente belastingvorderingen erkend:

	2022	2021
Niet-gewaardeerde verliezen (inclusief doorgeschoven aftrekposten)	199	264
Niet-gewaardeerde faciliteiten	110	108
Niet-gewaardeerde tijdelijke verschillen	93	3
	402	**375**

De nominale waarde van de niet-gewaardeerde verliescompensaties en doorgeschoven aftrekposten bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 772 miljoen (2021: EUR 991 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen en doorgeschoven aftrekposten verstrijkt EUR 49 miljoen binnen 10 jaar (2021: EUR 149 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving. Vanaf 1 januari 2022 zijn verliezen in Nederland onbeperkt voorwaarts verrekenbaar.

20. Voorzieningen

	2022			2021		
	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal
Begin boekjaar	28	75	**103**	72	17	**89**
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	45	8	**53**	9	63	**72**
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	–7	–1	**–8**	–13	–3	**–16**
Valuta-omrekenverschillen		1	**1**			
Onttrekkingen	–23	–1	**–24**	–40	–2	**–42**
Einde boekjaar	**43**	**82**	**125**	**28**	**75**	**103**
Langlopende voorzieningen	8	70	**78**	8	65	**73**
Kortlopende voorzieningen	35	12	**47**	20	10	**30**
	43	**82**	**125**	**28**	**75**	**103**

Voorzieningen reorganisatiekosten
In 2022 zijn voorzieningen voor reorganisatiekosten gevormd naar aanleiding van aangekondigde herstructureringen voor een bedrag van EUR 45 miljoen. Daarnaast is er voor EUR 7 miljoen vrijgevallen in de voorzieningen voor reorganisatiekosten in verband met aangepaste inschattingen, met name doordat meer medewerkers dan verwacht intern konden worden herplaatst of buiten FrieslandCampina een nieuwe baan hebben gevonden. De onttrekkingen in 2022 hebben hoofdzakelijk betrekking op de voorzieningen voor de locaties Keulen en Heilbronn (Duitsland) en Wolvega. Voor nadere toelichting met betrekking tot dotaties gedurende het boekjaar, zie toelichting 5.

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

Overige voorzieningen
Overige voorzieningen hebben met name betrekking op voorzieningen vanwege juridische en arbitrageprocedures en voorzieningen voor langdurig zieken. FrieslandCampina is van tijd tot tijd betrokken bij juridische en arbitrageprocedures die voortvloeien uit de normale gang van zaken. Waar specifieke problemen zich voordoen, worden voorzieningen getroffen voor zover nodig. Vanwege de aard van de rechtszaken is de timing van het gebruik van deze voorzieningen onzeker.

De voorzieningen vanwege juridische en arbitrageprocedures hebben met name betrekking op de voorziening voor een zakelijk geschil tussen FrieslandCampina Thailand en een business-to-business klant. Op basis van de interpretatie van het contract tussen beide partijen concludeerde de rechtbank dat FrieslandCampina deze klant over een periode van 10 jaar te veel in rekening heeft gebracht. Op basis van dit oordeel dient FrieslandCampina deze klant te compenseren. FrieslandCampina is het oneens met deze uitspraak en is hiertegen in hoger beroep gegaan. De uitkomst van het hoger beroep is onzeker en daarom is een voorziening getroffen ter hoogte van het door de rechter uitgesproken bedrag.

De dotatie in 2022 heeft enerzijds betrekking op rente en kosten voor de voorziening in Thailand. Anderzijds is in de overige voorzieningen in 2022 een voorziening voor de afkoop van een dienstverleningscontract opgenomen. De voorziening bedraagt EUR 2 miljoen en is de contante waarde van het verwachte afkoopbedrag over 40 jaar. Het verwachte afkoopbedrag is ingeschat op basis van het huidige bedrag van het dienstverleningscontract, de verwachte groei en inflatie.

Daarnaast zijn voorzieningen getroffen voor verlieslatende contracten.

21. Rentedragende verplichtingen

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

	Jaar van aflossing	% Nominale rente	2022 Boekwaarde		2021 Boekwaarde	
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2022-2026	0,8	135		139	
Europese Investeringsbank (variabele rente)	2026-2029	2,4	150			
International Finance Corporation (variabele rente)	2022-2026	5,9	44		53	
TLTRO leningen (variabele rente)	2023-2024	1,9	325		325	
Korte termijn faciliteit in Nigeria (vaste rente)	2023	19,5	81			
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen			30		49	
Verplichtingen aan kredietinstellingen				**765**		**566**
Private Placement (vaste rente)	2022				70	
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	136		129	
Private Placement (vaste rente)	2022-2027	4,0	96		108	
Verplichtingen aan institutionele beleggers				**232**		**307**
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2023-2026	1,5	252		252	
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen				**252**		**252**
Euro commercial paper (variabele rente)	2023	2,1	175			
Ongecommitteerde faciliteiten				**175**		
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2022-2023	0,6	15		14	
Rekening-courant banken (variabele rente)	2022-2023	2,3	17		2	
Leaseverplichtingen (vaste rente)	2022-2037	2,0	176		205	
Geactiveerde afsluitkosten	2022-2027		–1		–1	
Overige				**207**		**220**
Rentedragende verplichtingen				**1.631**		**1.345**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen				993		1.156
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen				638		189

De nominale waarde van de rentedragende verplichtingen wijkt niet af van de boekwaarde. De gemiddelde rentevergoeding over de rentedragende verplichtingen ultimo 2022 bedraagt inclusief het effect van de cross currency swaps 3,2% (2021: 1,7%).

De leaseverplichtingen hebben voor EUR 125 miljoen (2021: EUR 149 miljoen) een langlopend karakter en voor EUR 51 miljoen (2021: EUR 56 miljoen) een kortlopend karakter.

Er zijn geen zekerheden gesteld voor de kortlopende en langlopende leningen.

Verplichtingen aan kredietinstellingen
In de tweede helft van 2022 heeft FrieslandCampina een nieuwe kredietfaciliteit afgesloten met een syndicaat van kredietinstellingen voor een bedrag van EUR 1,25 miljard. Deze nieuwe faciliteit vervangt een EUR 1,0 miljard faciliteit welke tot oktober 2024 ter beschikking stond. Aan de nieuwe faciliteit zijn 4 duurzaamheid prestatie indicatoren gekoppeld die van invloed zijn op de rentemarge van de faciliteit. Direct toerekenbare transactiekosten, gerelateerd aan het deel van een kredietfaciliteit wat naar verwachting niet getrokken zal worden, zijn gekapitaliseerd als een vooruitbetaling en worden afgeschreven over de looptijd van de faciliteit. Op 31 december 2022 is er niet getrokken op de kredietfaciliteit (2021: EUR 0 miljoen).

In 2016 is FrieslandCampina een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) overeengekomen van EUR 150 miljoen. Deze lening wordt gebruikt voor onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe producten. Na aflossingen gedurende dit boekjaar bedraagt het uitstaande bedrag eind 2022 EUR 135 miljoen (2021: EUR 139 miljoen).
De lening bestaat uit drie delen met vaste rentetarieven. De looptijden variëren van 3 tot 10 jaar. De leningen zijn voor een bedrag van EUR 4 miljoen als kortlopend gerubriceerd. Eind 2021 is FrieslandCampina een faciliteit bij de EIB overeengekomen van EUR 150 miljoen waar in 2022 het volledige bedrag op is getrokken. Aflossingen vinden plaats in de periode 2026 tot 2029. De kosten voor uitgifte van de leningen zijn geactiveerd en worden geamortiseerd over de looptijd van de leningdelen.

FrieslandCampina is in 2016 een lening bij International Finance Corporation (IFC) aangegaan van USD 100 miljoen, als onderdeel van de acquisitie van een 51%-belang in Engro Foods. Na aflossingen gedurende dit boekjaar (USD 13 miljoen) bedraagt het uitstaande bedrag eind 2022 EUR 44 miljoen (2021: EUR 53 miljoen). Een bedrag van EUR 12 miljoen is eind 2022 als kortlopende verplichting gerubriceerd.

FrieslandCampina heeft in 2021 een (TLTRO) lening van EUR 300 miljoen afgesloten bij ING Bank. De lening, opgebouwd uit vier tranches met een looptijd variërend van 6 maanden tot 3 jaar, heeft een variabele rente op basis van Euribor en een rentekorting als duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald. De opbrengst is gebruikt ter herfinanciering van bestaande kredietfaciliteiten. In 2021 werden twee tranches afgelost. Gedurende het jaar 2022 vonden geen aflossingen plaats en van het resterende bedrag van EUR 225 miljoen is EUR 75 miljoen als kortlopend gerubriceerd.

FrieslandCampina heeft eind 2021 een (TLTRO) lening van EUR 100 miljoen afgesloten bij ABN AMRO Bank. Deze lening heeft een looptijd tot juli 2024, heeft een variabele rente op basis van Euribor en een rentekorting als duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald. De opbrengst is gebruikt ter herfinanciering van bestaande kredietfaciliteiten.

In de tweede helft van 2022 heeft FrieslandCampina in Nigeria een korte termijn faciliteit van NGN 40 miljard volledig benut ter financiering van USD aankopen om verplichtingen uit hoofde van vervallen documentair krediet te voldoen.

Verplichtingen aan institutionele beleggers
FrieslandCampina heeft bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten onderhandse leningen geplaatst van in totaal USD 249 miljoen (2021: USD 349 miljoen). In 2022 is EUR 88 miljoen afgelost (2021: EUR 17 miljoen).

Op 31 december 2022 zijn de leningen aan institutionele beleggers (private placements) voor een bedrag van EUR 213 miljoen als langlopend aangemerkt (2021: EUR 218 miljoen) en een bedrag van EUR 19 miljoen (2021: EUR 88 miljoen) opgenomen als kortlopend.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen van de private placement verplichtingen omgezet in euro verplichtingen met een vaste rente, zie ook toelichting 22. De last als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 4 miljoen in 2022 (2021: EUR 21 miljoen last) is door de hedge volledig gecompenseerd.

Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen
FrieslandCampina heeft voor EUR 252 miljoen (2021: EUR 252 miljoen) aan groene schuldbewijzen (Green Schuldschein) uitstaan. Deze schuldbewijzen zijn verantwoord onder zowel de langlopende rentedragende verplichtingen (EUR 75 miljoen) alsmede de kortlopende rentedragende verplichtingen (EUR 177 miljoen), waarbij kosten voor uitgifte van de schuldbewijzen zijn geactiveerd en geamortiseerd worden over de resterende looptijd.

Ongecommitteerde faciliteiten
De maximale looptijd van het Euro Commercial Paper (ECP) uitgegeven schuldpapier is 12 maanden. Er was eind 2022 voor een bedrag van EUR 175 miljoen getrokken onder het ECP-programma (2021: geen).

Verplichtingen aan leden-melkveehouders
De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 15 miljoen (2021: EUR 14 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen hebben een variabele rente op basis van 6-maands Euribor en zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boete-rente van 0,25%.

22. Overige financiële verplichtingen

Langlopende overige financiële verplichtingen	2022	2021
Derivaten	1	
Put-optieverplichtingen	17	14
Overige	3	3
	21	**17**
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	7	9
Voorwaardelijke verplichtingen	1	4
Put-optieverplichtingen	51	51
	59	**64**

De put-optieverplichtingen hebben betrekking op de medefinanciering van de acquisitie van een 51%-belang in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. Voor nadere informatie, zie toelichting 27.

Derivaten
In de balans zijn de afdekkingsderivaten opgenomen in de kortlopende en langlopende overige financiële activa en overige financiële verplichtingen. De toelichting op de doelstelling, gedragslijnen en beleid met betrekking tot het gebruik van derivaten en andere financiële instrumenten in de activiteiten van FrieslandCampina is opgenomen in toelichting 27.

Afdekkingsactiviteiten				2022
	Verval-datum	Activa	Ver-plich-tingen	Con-tract-volume ultimo
Cross currency swaps	2023	2		16
Cross currency swaps	na 2023	28		180
Interest rate swaps	na 2023	10		500
Commodity swaps	2023	10		19
Commodity swaps	na 2023	2	1	25
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		**52**	**1**	
Interest rate swaps	2023	8		500
Valutatermijncontracten	2023	7	7	953
Commodity swaps	2023	11		72
Commodity swaps	na 2023			2
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		**26**	**7**	
Totaal derivaten		**78**	**8**	
Opgenomen onder kortlopend		38	7	
Opgenomen onder langlopend		40	1	

Afdekkingsactiviteiten				2021
	Verval-datum	Activa	Ver-plich-tingen	Con-tract-volume ultimo
Cross currency swaps	2022	8	4	136
Cross currency swaps	na 2022	17		195
Commodity swaps	2022	5		8
Commodity swaps	na 2022	5		13
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting		**35**	**4**	
Interest rate swaps	na 2022			250
Valutatermijncontracten	2022	1	4	683
Commodity swaps	2022	6	1	28
Commodity swaps	na 2022	2		5
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast		**9**	**5**	
Totaal derivaten		**44**	**9**	
Opgenomen onder kortlopend		20	9	
Opgenomen onder langlopend		24		

Kasstroomafdekkingen

Cross currency swaps

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen van de private placement verplichtingen van in totaal USD 249 miljoen (2021: USD 349 miljoen) omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente. De cross currency swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De cross currency swaps worden gewaardeerd tegen reële waarde. Het deel van de winst of het verlies behaald op deze hedge-instrumenten dat als een effectieve hedge is aangemerkt, wordt in het totaalresultaat verwerkt. De private placement verplichtingen zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 196 miljoen (2021: EUR 275 miljoen).

Voor genoemde afdekkingen, waarop hedge accounting wordt toegepast, wordt conform IFRS 9 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats om vast te stellen dat er een economische relatie bestaat tussen het derivaat en het af te dekken instrument. De kenmerken van de cross currency swap, zoals betaaltermijnen, interest percentages en einde looptijd worden bij het aangaan van de hedge relatie afgestemd met de lening.

In de kasstroom afdekkingen heeft zich in 2022 geen significante ineffectiviteit voorgedaan. Ultimo 2022 is EUR 1 miljoen negatief (2021: EUR 0 miljoen) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties.

Het effect van de aangegane kasstroomafdekkingen op de financiële positie van FrieslandCampina is in onderstaande tabel weergegeven:

Cross currency swaps	2022	2021
Boekwaarde	30	21
Contractuele waarde	196	331
Vervaldata	2023-2027	2022-2027
Hedge ratio	1:1	1:1
Gecumuleerde mutaties in de waarde voor het bepalen van de hedge effectiviteit	3	4
Gecumuleerde mutaties in de waarde van de afgedekte posities voor het bepalen van de hedge effectiviteit	1	1
Gemiddeld gewogen rente	4,0%	3,4%

Commodity swaps

In 2022 heeft FrieslandCampina het gedeeltelijk afdekken van prijsrisico op brandstofkosten (diesel olie) voor het wegtransport in de Benelux in de periode 2024-2025, waarop hedge accounting wordt toegepast, gecontinueerd. FrieslandCampina heeft het gedeeltelijk afdekken van het prijsrisico op brandstofkosten (bunker olie) voor het zeetransport gecontinueerd, waarbij vanaf de tweede helft van 2022 hedge-accounting is toegepast voor de periode medio 2023-2025. Voor genoemde afdekkingen, wordt conform IFRS 9 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats om vast te stellen dat er een economische relatie bestaat tussen het derivaat en het af te dekken instrument. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 27.

Ultimo 2022 is EUR 8 miljoen positief (2021: EUR 7 miljoen positief) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties.

Het effect van de aangegane afdekkingen op de financiële positie van FrieslandCampina is in onderstaande tabel weergegeven:

Commodity swaps	2022		2021	
	Bunker olie	Diesel olie	Bunker olie	Diesel olie
Boekwaarde	-1	12		10
Contractuele waarde	24	20		21
Vervaldata	2023-2025	2023-2025		2022-2024
Hedge ratio	1:1	1:1		1:1
Gemiddeld gewogen contractprijs	824	475		380

Interest rate swaps

In 2022 heeft FrieslandCampina interest rate swaps afgesloten om variabele rente om te zetten in vaste renteverplichtingen, gerelateerd aan rentedragende verplichtingen van EUR 300 miljoen voor de periode 2024-2025 en van EUR 200 miljoen voor de periode 2025.
Voor genoemde afdekkingen, waarop hedge accounting wordt toegepast, wordt conform IFRS 9 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats om vast te stellen dat er een economische relatie bestaat tussen het derivaat en het af te dekken instrument.
Ultimo 2022 is EUR 7 miljoen positief aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties.

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast zijn afgesloten met name ter afdekking van valutarisico's tegenover verwachte verkopen, respectievelijk inkopen, leningen, openstaande debiteuren en openstaande crediteuren.
De mutaties in de waarde op de debiteuren en crediteuren worden grotendeels gecompenseerd door tegenovergestelde waardemutaties op de derivaten. Tevens zijn derivaten afgesloten ter afdekking van een deel van het prijsrisico op toekomstige aan- en verkopen van melkpoeder en boter. Eveneens zijn derivaten afgesloten ter afdekking van een deel van het prijsrisico op de brandstofkosten voor zeetransport (bunker olie) voor de periode tot en met medio 2023. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 27.

De interest rate swaps zijn afgesloten om de variabele renteverplichtingen op de rentedragende verplichtingen van in totaal EUR 250 miljoen (2021: EUR 250 miljoen) om te zetten in vaste renteverplichtingen tot en met november 2023.

Het is, en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen.

23. Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2022	2021
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	627	468
Handelscrediteuren	1.915	1.676
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	70	67
Overige verplichtingen	1.046	880
	3.658	**3.091**

De handelscrediteuren zijn niet rentedragend en hebben over het algemeen een betalingstermijn van 30 tot 90 dagen.
In de overige verplichtingen heeft EUR 6 miljoen (2021: EUR 8 miljoen) aan contractuele verplichtingen met name betrekking op vooruit gefactureerde omzet.

24. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Aankoopverplichtingen vaste activa
Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 265 miljoen (2021: EUR 208 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties. Hiervan heeft EUR 131 miljoen (2021: EUR 193 miljoen) betrekking op verplichtingen voor het volgende jaar.

Belastingrisico's

Onzekerheden in verrekenprijzen (transfer pricing)

FrieslandCampina heeft interne richtlijnen inzake verrekenprijzen die in overeenstemming zijn met de uitgevaardigde OESO-richtlijnen voor verrekenprijzen voor multinationale ondernemingen en belastingdiensten. Verrekenprijzen hebben een grensoverschrijdend effect en als gevolg hiervan ligt de focus van de lokale belastingautoriteiten veelal op het effect van verrekenprijzen op het lokale resultaat. Om verrekenprijsrisico's te verminderen, heeft FrieslandCampina controleprocedures geïmplementeerd om de juiste toepassing van de verrekenprijzen te bewaken. Daarnaast heeft FrieslandCampina in sommige landen proactief de fiscale autoriteiten benaderd om overeenstemming te bereiken over de toegepaste interne verrekenprijs richtlijnen.

Overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen

FrieslandCampina is betrokken bij fusies en overnames, waarbij aandelen of activa worden verworven of afgestoten, of waarbij samenwerkingsverbanden worden aangegaan. Dergelijke transacties kunnen leiden tot verschillende fiscale risico's en onzekere belastingposities. Voorbeelden hiervan zijn de overdracht van historische belastingverplichtingen aan FrieslandCampina bij een overname, aftrekbaarheid van aan de overname gerelateerde kosten en belastingrisico's die voortvloeien uit de integratie van de overgenomen activiteiten.
Binnen FrieslandCampina worden fusies en overnames begeleid door fusie en overname teams, welke worden samengesteld uit vertegenwoordigers van alle relevante disciplines, inclusief belastingspecialisten. Onzekerheden in de belastingpositie die voortvloeien uit fusies en overnames worden derhalve onderzocht en risico's worden gemitigeerd indien vereist en waar mogelijk.

Voorwaardelijke verplichtingen

Uit fusie voortvloeiende verplichtingen

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft de verplichting om aan leden-melkveehouders die het lidmaatschap opzeggen om een vertrekpremie te betalen van EUR 5,00 per 100 kilogram melk, geleverd in het jaar voorafgaande aan het jaar waarin het verzoek om in aanmerking te komen voor de vertrekpremie is gedaan. De voorwaarde om voor de vertrekpremie in aanmerking te komen is dat de melkveehouder leverancier van gangbare melk wordt bij enig ander koper van boerderijmelk in Nederland. De verplichtingen blijven van toepassing totdat leden-melkveehouders met een melkvolume van in totaal 1,2 miljard kilogram FrieslandCampina hebben verlaten. De stand is dat per 31 december 2022 leden-melkveehouders met een totaal melkvolume van 988 miljoen kilogram zijn vertrokken onder de vertrekregeling.

Bankgaranties

FrieslandCampina heeft per 31 december 2022 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 75 miljoen (2021: EUR 74 miljoen). Van de verstrekte bankgaranties heeft EUR 60 miljoen betrekking op de juridische procedure in Thailand waarvoor een voorziening is getroffen. Zie toelichting 5.

Voorwaardelijke belastingverplichtingen

FrieslandCampina is betrokken bij diverse belastingprocedures die zijn ontstaan tijdens de normale bedrijfsvoering. In veel landen bestaat er een hoge mate van complexiteit ten aanzien van de lokale belastingregimes. Periodiek beoordeelt FrieslandCampina zorgvuldig de waarschijnlijkheid of een belastingprocedure tot een belastingverplichting leidt in de vorm van uitstroom van kasmiddelen, en of het vormen van een voorziening noodzakelijk is. De uitkomst van belastingprocedures kan echter moeilijk met zekerheid worden voorspeld en de uitkomst van de belastingprocedure kan afwijken van de inschatting van FrieslandCampina.

FrieslandCampina schat de voorwaardelijke belastingverplichtingen per 31 december 2022 die worden onderzocht door de belastingautoriteiten op een totaal van EUR 13 miljoen (2021: EUR 14 miljoen).

Juridische claims

Er zijn diverse claims ingediend tegen FrieslandCampina, die betrekking hebben op de reguliere activiteiten van de onderneming. Voor claims waarbij het waarschijnlijk wordt geacht dat de claim zal leiden tot een betaling, en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt, is een voorziening getroffen, zie toelichting 20. FrieslandCampina verwacht niet dat de overige claims zullen leiden tot verplichtingen met een materiële impact op de financiële positie van FrieslandCampina.

Voorwaardelijke activa

Bij de desinvestering van de productielocatie in Xiushui is een gedeelte van de verkoopprijs geplaatst op een escrow-rekening. Dit bedrag valt mogelijk in 2024 vrij ten gunste van het resultaat wanneer aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 5.

25. Transacties met verbonden partijen

Voor de bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board zie toelichting 26.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Tussen de aandeelhouder Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en FC C.V., vertegenwoordigd door de beherend vennoot FrieslandCampina B.V., is overeengekomen dat laatstgenoemde de door de coöperatie aangeboden ledenmelk afneemt. In 2022 was dit 10 miljard kilogram (2021: 10 miljard kilogram). De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van de melkprijzen in Duitsland, Nederland, Denemarken en België, welke in totaal 56 miljard kilogram melk (2021: 55 miljard kilogram) vertegenwoordigt.

Ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. een perpetueel achtergestelde lening verstrekt op zakelijke voorwaarden, tegen een nominale waarde van EUR 290 miljoen. In 2022 heeft de coöperatie een kapitaalstorting gedaan in het vermogen van FrieslandCampina N.V. van EUR 617 miljoen, zoals nader toegelicht in toelichting 17.

In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2022	2021
Rente toegerekend aan lening coöperatie	9	8
Rente toegerekend aan ledenobligaties	1	4
Overige baten	9	8
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	179	102
Lening coöperatie	295	295
Ledenobligaties	65	127

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

FrieslandCampina koopt en verkoopt regelmatig goederen van en/of aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen waarin FrieslandCampina geen overheersende zeggenschap heeft. De condities waarop deze transacties worden uitgevoerd zijn vergelijkbaar met transacties met derden. In onderstaande tabellen zijn de verhoudingen toegelicht:

	2022	2021
Joint ventures		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	32	34
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2	1
Vorderingen op joint ventures	1	
Verplichtingen aan joint ventures	1	2
Geassocieerde deelnemingen		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	16	28
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	117	100
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	16	10
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	3	3

Leden-melkveehouders
FrieslandCampina koopt regelmatig goederen van leden-melkveehouders. De condities waarop deze transacties worden uitgevoerd zijn vergelijkbaar met transacties met derden. In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2022	2021
Inkoop grondstoffen	5.338	3.821
Rente toegerekend aan ledenobligaties	28	38
Ledenobligaties	848	1.375
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	642	482

Raad van commissarissen en executive board
De leden van de raad van commissarissen die ook lid zijn van het bestuur van de coöperatie gaan uit hoofde van hun beroep als melkveehouder transacties aan met FrieslandCampina, waaronder het leveren van melk. Dit resulteert in een verplichting per 31 december voor vergoedingen van melkleveringen. Tevens zijn deze leden van de raad van commissarissen in het bezit van ledenobligaties. In onderstaande tabel zijn de transacties toegelicht van de leden-melkveehouders die in het verslagjaar lid zijn of zijn geweest van de raad van commissarissen en de balansposities met de leden die op 31 december van het verslagjaar lid zijn van de raad van commissarissen:

	2022	2021
Inkoop grondstoffen	6	5
Ledenobligaties	3	3

Er hebben geen transacties plaatsgevonden tussen FrieslandCampina en de executive board anders dan bezoldiging. De bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board over het verslagjaar is opgenomen in toelichting 26.

Pensioenfondsen
Voor transacties en onderlinge verhoudingen met het ondernemingspensioenfonds en bedrijfstakpensioenfonds wordt verwezen naar toelichting 18.

26. Remuneratie raad van commissarissen en executive board

De remuneratie van de raad van commissarissen en de executive board bestaat uit de remuneratie aan leden die gedurende het verslagjaar lid zijn geweest.

	2022	2021
Executive board	6,2	4,1
Raad van commissarissen	1,0	1,1
	7,2	**5,2**

Executive board
De bezoldiging van leden van de executive board bestaat uit een vaste component en een variabele component. De variabele component bestaat uit een kortetermijnbeloning en een langetermijnbeloning. De kortetermijnbeloning is gebaseerd op een ondernemingsdeel en een individueel deel, zoals bepaald door de raad van commissarissen aan het begin van het jaar. Voor nadere toelichting met betrekking tot de vaste en variabele component wordt verwezen naar het Remuneratie verslag (pagina 91).

J.M. de Bakker was tot 1 maart 2021 lid van de executive board. G.M. Fraser en R.F. van Neerbos zijn lid van de executive board vanaf 1 maart 2021 en J.G. Janssen is lid van de executive board vanaf 1 mei 2021, waarmee het aantal leden van de executive board is toegenomen van twee naar vier leden. In 2022 is de executive board uitgebreid naar 5 leden, na toetreding van D.A. Cutter per 3 oktober 2022.

Executive board	2022	2021
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	4,4	3,2
Langetermijnpersoneelsbeloningen[1]	1,2	0,5
Pensioenregelingen	0,6	0,4
	6,2	**4,1**

1 De remuneratie voor de lange termijn is gerelateerd aan de kosten voor de prestaties van het verslagjaar voor de drie incentiveplannen voor de lange termijn. De langetermijnpersoneelsbeloningen weerspiegelt niet dat H.M.A. Schumacher per 30 april 2023 terugtreedt als CEO van FrieslandCampina en derhalve twee lange termijn incentiveplannen zullen vervallen in 2023. De verantwoorde kosten voor de twee plannen die zullen vervallen, bedragen EUR 0,4 miljoen.

Raad van commissarissen

De leden van de raad van commissarissen hebben de volgende remuneratie ontvangen:

Raad van commissarissen	2022	2021
Kortetermijnbeloningen	1,0	1,0
Uitkering bij beëindiging functie[1]		0,1
	1,0	**1,1**

1 Dit afgeronde bedrag van EUR 0,1 miljoen betreft een kostenvergoeding van EUR 66 duizend voor verrekening van door E. Wunnekink gemaakte kosten in verband met de beëindiging van zijn functie als commissaris en bestuurslid van de coöperatie.

27. Financieel risicomanagement en financiële instrumenten

Kapitaalmanagement

FrieslandCampina streeft naar een evenwichtige balans tussen een prudent financierings- en reserveringsbeleid, investeringen in de onderneming en uitkeringen aan de leden-melkveehouders. De verhouding tussen de reserveringen en uitkeringen aan de leden-melkveehouders wordt iedere drie jaar herzien en vastgesteld door de ledenraad. Bij de herziening van het beleid worden verwachte toekomstige omstandigheden in beschouwing genomen. Tevens wordt rekening gehouden met potentiële risico's die buiten de beïnvloedingssfeer van FrieslandCampina liggen.

De executive board draagt, onder supervisie van de raad van commissarissen, de verantwoordelijkheid en stelt het beleid vast voor FrieslandCampina's risicomanagement en interne beheersingsmaatregelen. Dit beleid wordt regelmatig geëvalueerd om veranderingen in de markt-omstandigheden of activiteiten te reflecteren. Het interne beheersings-raamwerk binnen FrieslandCampina ondersteunt de executive board in haar overzichtstaak.

Voor de kwantitatieve toelichting met betrekking tot de financiële ratio's waar monitoring op plaatsvindt, wordt verwezen naar de paragraaf 'convenantrichtlijnen'.

Actief risicobeheer

Verhoogde volatiliteit van valutamarkten, waaronder bijvoorbeeld valutaire beperkingen in Nigeria, sterke daling van de economische groei in opkomende markten en problemen in de Eurozone kunnen op verschillende manieren een materieel effect hebben op de toekomstige resultaten van FrieslandCampina. FrieslandCampina voert een actief risicobeheer. Scenarioplanning en maatregelen voor eventuele problemen maken hier deel van uit. Op basis van een continu bedrijfsproces worden, op grond van monitoring en risicoanalyses in alle werkmaatschappijen van FrieslandCampina, businessplannen waar nodig bijgesteld en onderhouden met een gericht pakket van risico mitigerende maatregelen.

Financieel risicomanagement

FrieslandCampina is een multinational met een groot aantal werk-maatschappijen in verschillende landen. Hierdoor is FrieslandCampina gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, rente-risico, liquiditeitsrisico, commodity prijsrisico en valutarisico. Het algemene risicobeleid is erop gericht om financiële risico's te identificeren, analyseren

en waar nodig deze risico's te mitigeren om zodoende mogelijke negatieve financiële resultaten te voorkomen. De afdeling Corporate Treasury heeft het mandaat gekregen om deze mitigerende maatregelen uit te voeren. Deze maatregelen zijn vastgelegd in duidelijk geformuleerd beleid. Corporate Treasury rapporteert de blootstelling aan financiële risico's, inclusief liquiditeitsrisico, valutarisico, renterisico, commodity prijsrisico en kredietrisico op financiële dienstverleners aan het Treasury Committee. De voornaamste financiële instrumenten van FrieslandCampina bestaan uit leningen van kredietinstellingen en institutionele beleggers, ledenobligaties en liquide middelen. Het voornaamste doel van de mix van deze financiële instrumenten is om op een gediversifieerde wijze fondsen van verschillende markten en investeerders aan te trekken ten behoeve van de financiering van FrieslandCampina's activiteiten. FrieslandCampina heeft verscheidene andere financiële instrumenten, zoals handelsdebiteuren en -crediteuren die rechtstreeks voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten. FrieslandCampina volgt nauwgezet de marktrisico's, voornamelijk valutarisico en renterisico, verband houdend met alle financiële instrumenten.

Derivatentransacties, voornamelijk valutatermijntransacties en interest rate swaps, worden afgesloten ten behoeve van het beheersen van de valuta- en renterisico's voortvloeiend uit FrieslandCampina's activiteiten en de financiering daarvan. Het is en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen. De voornaamste risico's voortvloeiend uit de financiële instrumenten zijn valuta-, rente-, liquiditeits- en kredietrisico's.

Saldering van financiële instrumenten

FrieslandCampina heeft verschillende financiële activa en financiële verplichtingen die onderhevig zijn aan salderings- of verrekeningsovereenkomsten.

FrieslandCampina heeft meerdere cash-pool systemen geïmplementeerd die een meer efficiënt beheer van de dagelijkse werkkapitaalbehoeften van deelnemende entiteiten mogelijk maakt. De verrekenmechanismes van deze cash-pools worden verzorgd door een externe financiële instelling, voornamelijk door middel van dagelijkse afromingen, waardoor geen verschil meer bestaat tussen het bruto uitstaande bedrag en het netto uitstaande bedrag bij de betreffende financiële instelling. Eind 2022 is nog EUR 3 miljoen (2021: EUR 181 miljoen) van het bruto uitstaande bedrag gesaldeerd weergegeven in de jaarrekening.

Derivatentransacties worden door FrieslandCampina uitgevoerd op basis van standaardovereenkomsten volgens de International Swaps and Derivatives Association (ISDA). Over het algemeen kunnen de transactie bedragen die op dagelijkse basis uitstaan in dezelfde valuta samengevoegd worden waardoor een netto bedrag resulteert. In bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld wanneer zich een gebeurtenis zoals een wanbetaling voordoet, kunnen alle uitstaande transacties onder de overeenkomst worden beëindigd, wordt de beëindigingswaarde beoordeeld en moet een nettobedrag worden betaald bij de afwikkeling van de transacties. Per jaareinde heeft FrieslandCampina op basis van ISDA-verrekeningsovereenkomsten een niet significant bedrag gesaldeerd.

Financieringsprogramma's

FrieslandCampina maakt gebruik van verschillende financieringsprogramma's met betrekking tot handelsdebiteuren en -crediteuren als onderdeel van het liquiditeitsbeheer en het kredietrisicobeheer:

- Een aantal leveranciers van FrieslandCampina neemt deel in financieringsprogramma's, waarbij banken voor de leveranciers als financieringspartners fungeren. Wanneer leveranciers aan deze programma's deelnemen, heeft de leverancier naar eigen inzicht en flexibiliteit de mogelijkheid om vervroegde betaling te ontvangen van de financieringspartner op basis van facturen die naar FrieslandCampina zijn verzonden. Voorwaarde hiervoor is dat FrieslandCampina de ontvangst van de goe-

deren of diensten erkent en goedkeurt, en onherroepelijk de verplichting aanvaardt om de factuur op vervaldag te betalen via de financieringspartner. Door deel te nemen aan dit financieringsprogramma, profiteert de leverancier van de kredietwaardigheid van FrieslandCampina, terwijl FrieslandCampina haar betalingstermijnen kan verbeteren.
- Daarnaast maakt FrieslandCampina gebruik van verkoopprogramma's van handelsdebiteuren, waarbij handelsdebiteuren eerder dan de betalingstermijn worden verkocht aan banken. Hierbij worden de rechten en verplichtingen ten aanzien van deze handelsdebiteuren, waaronder het kredietrisico, volledig overgedragen.

FrieslandCampina maakt zelf ook gebruik van financieringsprogramma's die door klanten van FrieslandCampina worden aangeboden. Bij deze programma's heeft FrieslandCampina de mogelijkheid om vervroegde betaling te ontvangen.

Valutarisico
Aangezien FrieslandCampina bedrijfsactiviteiten ontplooit in verschillende landen in de wereld, is een aanzienlijk deel van haar activa, passiva en resultaten gevoelig voor valutaschommelingen. Het geformuleerde beleid voor het beheersen van transactierisico's heeft als doel de gevoeligheid van de resultaten voor wisselkoersschommelingen te beperken. Transactierisico's worden in principe afgedekt. De omvang van de afgedekte posities kan vanwege specifieke product- en marktomstandigheden variëren.
De koersrisico's, voortvloeiende uit investeringen in buitenlandse dochterondernemingen en deelnemingen worden in principe niet afgedekt. Ook het koersrisico voortvloeiende uit dividendvorderingen op buitenlandse dochterondernemingen wordt niet afgedekt. De koersrisico's voortvloeiende uit leningen aan buitenlandse dochterondernemingen worden in principe wel afgedekt. Door dochterondernemingen in het buitenland zoveel mogelijk te financieren in valuta van het betreffende land wordt het risico voortkomend uit de valutaire 'mismatch' tussen activa en verplichtingen beperkt.

Vanwege de economische situatie in Nigeria zijn sinds 2020 valutaire beperkingen ontstaan, resulterend in een toegenomen verplichting in US dollars. Het valutarisico is deels afgedekt middels 'non deliverable forwards' en daarmee voor een bepaalde looptijd afgedekt (2022: EUR 98 miljoen, 2021: EUR 35 miljoen). Daarnaast is het valutarisico deels afgedekt middels vooruitbetalingen in lokale valuta om in de toekomst US dollars te verkrijgen.

De solvabiliteitseis die FrieslandCampina aan buitenlandse dochterondernemingen stelt, brengt een zeker translatierisico met zich mee.

Positie valutarisico's

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

					2022
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	563	217	226	6	9
Liquide middelen	193		3		2
Verplichtingen	476	94	327	13	34
Netto-overzicht van de financiële positie	**280**	**123**	**–98**	**–7**	**–23**
Valutatermijncontracten	167	134	–155	–35	
Nettopositie einde boekjaar	**113**	**–11**	**57**	**28**	**–23**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	6	–1	3	1	–1

					2021
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	455	63	108	45	5
Liquide middelen	73		45		9
Verplichtingen	483	3	325	9	63
Netto-overzicht van de financiële positie	**45**	**60**	**–172**	**36**	**–49**
Valutatermijncontracten	38	83	–35		–8
Nettopositie einde boekjaar	**7**	**–23**	**–137**	**36**	**–41**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting		–1	–7	2	–2

Gevoeligheidsanalyse

FrieslandCampina is hoofdzakelijk gevoelig voor koersschommelingen van de US dollar als gevolg van inkopen en verkopen in dollars. De valutaparen met de grootste omvang zijn EUR/USD, EUR/CNY, NGN/USD, IDR/USD en EUR/HKD. Ten opzichte van de euro betreft het voornamelijk verkopen in US dollars en Chinese yuan. Ten opzichte van de andere valuta betreft het vooral de inkoop van grondstoffen op de wereldmarkt.

In bovenstaande opstelling is de invloed weergegeven, welke 5% mutatie van de genoemde koers (USD, CNY en HKD) ten opzichte van de lokale valuta (EUR, NGN en IDR) heeft op de winst voor belastingen. Een koersmutatie van 5% wordt als een reële mogelijkheid verondersteld. Deze analyse is gebaseerd op de wisselkoerseffecten voor vreemde valuta, die FrieslandCampina redelijkerwijs voor mogelijk hield op de balansdatum. De analyse gaat ervan uit dat alle andere variabelen, met name de rente-tarieven, constant blijven.
Aanvullend worden vanwege de valutaire restricties US dollars in Nigeria van tijd tot tijd verkregen tegen een hogere koers dan de officiële koers, het verschil wordt in de kostprijs omzet verantwoord. Per balansdatum is deze koers 66% hoger. Daarnaast is in 2022 een verplichting opgenomen voor hogere kosten voor het omwisselen van lokale valuta in US dollars, zie toelichting 5.

Op dit moment leidt een 5% koersmutatie niet tot materiële impact op de reserve kasstroomafdekkingen en daarom zijn deze niet vermeld.

Commodity prijsrisico
FrieslandCampina is gevoelig voor prijsrisico's van toekomstige aan- en/of verkopen van grondstoffen, zoals melk, melk gerelateerde posities (bijvoorbeeld melkpoeder en boter) en ingrediënten (bijvoorbeeld suiker) en tevens voor prijsrisico's van de brandstofcomponent in het weg- en zeetransport.

In het treasury beleid is vastgelegd dat een deel van het geprognosticeerde verbruik van brandstof en ingrediënten voor gelimiteerde, gestaffelde hoeveelheden in de komende jaren maximaal kan worden afgedekt. De grondstofprijsrisico's worden voornamelijk afgedekt door het aangaan van financiële derivatencontracten, onafhankelijk van de contracten met de fysieke leveranciers.
De totale portfolio van financiële derivaten welke deze prijsrisico's hebben afgedekt zijn relatief beperkt ten opzichte van de totale posities bij FrieslandCampina.

Renterisico
Renterisicobeheersing heeft tot doel het limiteren van de invloed van fluctuaties in de rentevoet op de resultaten en het zoveel mogelijk beperken van de rentekosten. Rentederivaten worden gebruikt om het effectieve interestpercentage van de leningenportefeuille aan te laten sluiten bij het beoogde renterisicoprofiel. In het treasury-beleid is vastgelegd dat het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking varieert binnen een bandbreedte van 40%-80% waarbij een tijdshorizon van minimaal 3 volledige kalenderjaren geldt.

Het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking, is per 31 december 2022 70% (2021: 91%). In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

Renteopbouw van de financiële verplichtingen	2022		2021	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Vast percentage	884	1.134	915	1.218
Variabel percentage	747	497	430	127
	1.631	**1.631**	**1.345**	**1.345**

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

Liquiditeitsrisico
Het is het doel van FrieslandCampina om een balans te behouden tussen de continuïteit en de flexibiliteit van haar financiering door het gebruik van verscheidene financiële instrumenten. De totale netto schuld dient in overwegende mate gefinancierd te zijn door langetermijnleningen en gecommitteerde kredietfaciliteiten wat tevens als back-up voor korte termijn schuldpapier aangehouden wordt. FrieslandCampina beheerst haar liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommitteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 2.497 miljoen (2021: totaal EUR 2.274 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2022 EUR 1.250 miljoen (2021: EUR 1.150 miljoen) niet benut. Dit is ruim boven de minimale kredietruimte van EUR 350 miljoen die volgens het financiële beleid van FrieslandCampina moet worden aangehouden.

Kasstromen financiële verplichtingen

Onderstaande tabel betreft een overzicht van de vervaldata van de financiele verplichtingen van contractuele nominale betalingen inclusief gerelateerde renteverplichtingen. In deze tabel zijn derivaten opgenomen onder de kortlopende en langlopende overige financiële activa niet toegelicht. Voor derivaten opgenomen onder de overige financiële verplichtingen zijn zowel de inkomende als uitgaande contractuele kasstromen toegelicht.

					2022
	Boek-waarde	Con-tractu-ele kas-stromen	2023	2024 - 2027	Na 2027
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.455	**–1.524**	–660	–775	–89
Leaseverplichtingen	176	**–191**	–55	–106	–30
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	3.658	**–3.658**	–3.658		
Put-optieverplichtingen	68	**–68**	–51		–17
Voorwaardelijke verplichtingen	1	**–1**	–1		
Derivaten					
Valutatermijncontracten - inkomend	7	**419**	419		
Valutatermijncontracten - uitgaand		**–426**	–426		
Commodity swaps - uitgaand	1	**–2**	–1	–1	
	5.366	**–5.451**	**–4.433**	**–882**	**–136**

					2021
	Boek-waarde	Con-tractu-ele kas-stromen	2022	2023 - 2026	Na 2026
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.140	**–1.188**	–191	–994	–3
Leaseverplichtingen	205	**–219**	–59	–120	–40
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	3.091	**–3.091**	–3.091		
Put-optieverplichtingen	65	**–65**	–51		–14
Voorwaardelijke verplichtingen	4	**–4**	–4		
Derivaten					
Cross currency swaps - inkomend	1	**53**	53		
Cross currency swaps - uitgaand		**–56**	–56		
Valutatermijncontracten - inkomend	4	**321**	321		
Valutatermijncontracten - uitgaand	–1	**–324**	–324		
Commodity swaps - uitgaand	1	**–1**	–1		
	4.510	**–4.574**	**–3.403**	**–1.114**	**–57**

Kredietrisico

FrieslandCampina is blootgesteld aan kredietrisico met betrekking tot haar handelsvorderingen, liquide middelen, financiële activa en derivaten. Kredietrisico wordt beheerd door het systematisch monitoren van de kredietwaardigheid van afnemers op decentraal niveau en financiële tegenpartijen op centraal niveau. De strategie is ondermeer gericht op de versterking van de kasstromen. Door middel van blijvende aandacht voor kredietwaardigheid en mogelijke betalingsproblemen van afnemers wordt het kredietrisico beheerst.

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

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

Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen van FrieslandCampina (geen enkele klant is verantwoordelijk voor meer dan 2,1% (2021: 2,2%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen in totaal minder dan 0,1% van de jaarlijkse omzet. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 14.

Liquide middelen worden zoveel mogelijk aangehouden bij eersteklas internationale banken, dat wil zeggen banken met minstens een kredietclassificatie van 'single A'. In de afgelopen jaren is de kredietclassificatie van banken over de gehele linie verslechterd. Daar waar liquide middelen worden aangehouden door dochterondernemingen in politiek minder stabiele landen, zijn deze activa onderhevig aan lokale landenrisico's. Om deze risico's zoveel mogelijk te beperken, past FrieslandCampina een actief dividendbeleid toe met betrekking tot die dochterondernemingen. Veel landen waarin FrieslandCampina actief is, vooral opkomende markten, hebben een veel lagere kredietclassificatie dan ‘single A’. Hierdoor hebben lokale banken in deze landen een overeenkomstige lage of geen kredietclassificatie. FrieslandCampina heeft bijvoorbeeld substantiële uitstaande gelden in Nigeria en om het verhoogde kredietrisico te mitigeren heeft FrieslandCampina naast een actief dividendbeleid, een strikt bankenbeleid met limieten per bank ook gebruik gemaakt van financiële instrumenten. Onder Overige financiële activa zijn vooruitbetalingen aan banken en distributeurs in Nigeria opgenomen, zie note 12. De kredietclassificatie van deze tegenpartijen is over het algemeen <BBB. Derivaten worden in principe verhandeld met financiële instituten met een hoge kredietbeoordeling, d at wil zeggen met een kredietgradatie van minstens 'investment grade' (kredietclassificatie BBB of hoger). Waar mogelijk wordt saldering nagestreefd volgens de ISDA-overeenkomsten. Het maximale kredietrisico van FrieslandCampina ten aanzien van de financiële activa is gelijk aan de actuele balanswaarde.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de kredietclassificaties van uitstaande liquide middelen en derivaten per 31 december:

Kredietclassificatie financiële instelling	2022		2021	
	Uitstaande liquide middelen	Contractvolume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contractvolume derivaten
AA	8	127	4	29
A	325	1.846	294	1.218
BBB	11	227	13	50
< BBB	38	1	129	
Geen classificatie	39	66	67	21
	421	**2.267**	**507**	**1.318**

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor financiële ratio’s:

– Nettoschuld / EBITDA	< 3,5
– EBITDA / Netto-interest	> 3,5

Aan de voorwaarden voor alle faciliteiten is voldaan. Indien niet aan de voorwaarden wordt voldaan, zijn de opgenomen bedragen onder de kredietfaciliteiten, groene schuldbewijzen, de Europese Investeringsbank, International Finance Corporation en de Private Placements opeisbaar.

In onderstaande tabel wordt de berekening van de nettoschuld weergegeven, waarbij conform de convenantrichtlijnen de leaseverplichtingen buiten beschouwing zijn gelaten.

	2022	2021
Langlopende rentedragende verplichtingen	868	1.006
Kortlopende rentedragende verplichtingen	587	134
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	–179	–102
Liquide middelen	–421	–507
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	33	169
Nettoschuld	**888**	**700**

Derivaten aangemerkt als kasstroomafdekking met toepassing van hedge accounting

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

					2022
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2023	2024 - 2027	Na 2027
Cross Currency swaps					
Activa	30	**33**	4	28	1
Interest Rate swaps					
Activa	10	**10**		10	
Fuel Commodity swaps					
Activa	12		2	10	
Verplichtingen	–1		–1	–1	

					2021
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2022	2023 - 2026	Na 2026
Cross Currency swaps					
Activa	25	**25**	10	14	1
Verplichtingen	-4	**-3**	-3		
Commodity swaps					
Activa	10	**10**	6	4	

Accountingclassificaties en reële waarden

De boekwaarde van financiële activa en verplichtingen zoals opgenomen in de geconsolideerde balans, evenals de financiële instrumenten die tegen reële waarde gewaardeerd zijn, of waarvan de boekwaarde afwijkt van de reële waarde, wordt in onderstaande tabel weergegeven per waarderingsmethode. Hierbij is de reële waarde het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen en/of verplichtingen waren afgewikkeld op balansdatum, zonder verdere verplichtingen. De verschillende niveaus van inputdata voor het bepalen van de reële waarde zijn als volgt gedefinieerd:

Niveau 1: genoteerde marktnoteringen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen;
Niveau 2: input anders dan genoteerde marktnoteringen die onder niveau 1 vallen, die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van prijzen) hetzij indirect (afgeleid van prijzen);
Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input) waarbij die input een significante impact op de uitkomst heeft.

	Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaalresultaat	Reële waarde met mutaties in de winst-en-verliesrekening	Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs	Overige financiële verplichtingen	Totaal boekwaarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
										2022
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Verstrekte leningen - variabele rente	(12)			42		**42**				
Overige financiële activa	(12)			270		**270**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)			2.149		**2.149**				
Liquide middelen	(15)			421		**421**				
				2.882		**2.882**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	52	26			**78**		78		**78**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	(21)				884	**884**		873		**873**
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	(21)				747	**747**				
Langlopende financiële verplichtingen	(22)				3	**3**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)				3.658	**3.658**				
					5.292	**5.292**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	1	7			**8**		8		**8**
Put-optieverplichtingen	(22)		68			**68**			68	**68**
Voorwaardelijke verplichtingen	(22)		1			**1**			1	**1**
		1	**76**			**77**				

	Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaalresultaat	Reële waarde met mutaties in de winst- en-verliesrekening	Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs	Overige financiële verplichtingen	**Totaal boekwaarde**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	**Totaal reële waarde**
										2021
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Verstrekte leningen - vaste rente	(12)			10		**10**		10		**10**
Verstrekte leningen - variabele rente	(12)			24		**24**				
Overige financiële activa	(12)			121		**121**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)			1.605		**1.605**				
Liquide middelen	(15)			507		**507**				
				2.267		**2.267**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	35	9			**44**		44		**44**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	(21)				915	**915**		955		**955**
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	(21)				430	**430**				
Langlopende financiële verplichtingen	(22)				3	**3**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)				3.091	**3.091**				
					4.439	**4.439**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	4	5			**9**		9		**9**
Put-optieverplichtingen	(22)		65			**65**			65	**65**
Voorwaardelijke verplichtingen	(22)		4			**4**			4	**4**
		4	**74**			**78**				

De reële waarde is bepaald door middel van het verdisconteren van kasstromen op basis van marktrentes. Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 6,2% (2021: 0,5%) gebruikt.

Afdekkingsderivaten

De afdekkingsderivaten zijn aangemerkt als niveau 2 waarderingsmethode. De reële waarde van de valutatermijncontracten wordt berekend door vergelijking met de actuele termijnkoersen van contracten voor gelijke resterende looptijden. De reële waarde van interest rate swaps wordt bepaald aan de hand van de contante waarde op basis van actuele marktgegevens beschikbaar gesteld door Bloomberg. De reële waarde van de commodity swaps is bepaald aan de hand van de opgave van de mark-to-market-waarderingen van de desbetreffende tegenpartijen gebaseerd op de relevante marktnoteringen.

Put-optieverplichtingen

FrieslandCampina heeft een put-optie verstrekt aan IFC en Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V (FMO) met betrekking tot de gehouden aandelen in de Nederlandse juridische entiteit die 51% van de aandelen in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. houdt. De reële waarde van de put-optie is vastgesteld op de contante waarde van de verwachte uitoefenprijs, op het verwachte uitoefenmoment. De uitoefenprijs is vooral afhankelijk van de winst voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. De aandelen zijn onderverdeeld in type A en type B aandelen, waarbij voor type A aandelen een boven- en ondergrens van het rendement op deze aandelen is overeengekomen. De put-optie op type A aandelen is voor het eerst uitoefenbaar begin 2022, de put-optie op type B aandelen voor het eerst begin 2024. De waarderingsmethode van deze verplichting is vanwege de gevoeligheid voor het resultaat van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. aangemerkt als niveau 3.

Eind 2022 is een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting. Dit heeft geleid tot een dotatie van EUR 2 miljoen (2021: dotatie van EUR 8 miljoen). Deze dotatie is verantwoord onder de overige financieringslasten.

Wanneer de winstverwachting voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. 10% hoger zou zijn geweest, zou het resultaat van FrieslandCampina over 2022 EUR 1 miljoen lager zijn geweest als gevolg van herwaardering van de put-optieverplichting.

Mutaties en transfers

Gedurende het boekjaar hebben de volgende mutaties plaatsgevonden voor de financiële instrumenten welke zijn aangemerkt als niveau 3:

	2022	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie-verplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	4	65
Aflossingen	–3	
Financieringslast		1
Reële-waardeaanpassing		2
Boekwaarde einde boekjaar	**1**	**68**

Gedurende 2022 hebben geen transfers plaatsgevonden van niveau 1 of 2 naar niveau 3.

	2021	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie-verplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	3	54
Aflossingen	–2	
Ontstaan door verkoop bedrijfsonderdeel	3	
Financieringslast		3
Reële-waardeaanpassing		8
Boekwaarde einde boekjaar	**4**	**65**

28. Specificatie honorarium van de externe accountant

	2022		
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	**Totaal PwC netwerk**
Controle van de jaarrekening	1,4	1,8	3,2
Andere controleopdrachten	1,0	0,1	1,1
	2,4	**1,9**	**4,3**

	2021		
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	**Totaal PwC netwerk**
Controle van de jaarrekening	1,3	1,8	3,1
Andere controleopdrachten	0,3	0,1	0,4
	1,6	**1,9**	**3,5**

29. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden met een significante impact op de jaarrekening 2022.

30. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Consolidatiegrondslagen

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de overheersende zeggenschap overgaat naar FrieslandCampina. Er is sprake van overheersende zeggenschap als FrieslandCampina op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit.

FrieslandCampina waardeert de goodwill op de overnamedatum als:

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

Indien het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in de winst-en-verliesrekening opgenomen. In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Door FrieslandCampina gemaakte transactiekosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen of obligaties, worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer zij worden gemaakt. De reële waarde van een voorwaardelijke verplichting wordt op de overnamedatum opgenomen. Indien die voorwaardelijke verplichting wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In andere gevallen worden wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De oprenting en aanpassingen van de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de oprentingsperiode worden verantwoord binnen de financieringsbaten en -lasten. Aanpassingen van de reële waarde als gevolg van overige wijzigingen worden verantwoord binnen de overige bedrijfslasten en -opbrengsten.

Put-optieverplichtingen met betrekking tot minderheidsbelangen worden geclassificeerd als een verplichting en niet als een minderheidsbelang in de balans en winst-en-verliesrekening. De oprenting van put-optieverplichtingen, eventuele uitgekeerde dividenden aan houders van de put-optie en aanpassingen van de reële waarde worden opgenomen onder de financieringsbaten en -lasten. De put-optieverplichtingen zijn verantwoord onder de overige financiële verplichtingen.

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

Verwerving van minderheidsbelangen

Veranderingen in FrieslandCampina's belang in een dochteronderneming die niet resulteren in een verlies van overheersende zeggenschap, worden verantwoord als eigenvermogenstransacties (transacties met eigenaars in hun hoedanigheid van eigenaars). De aanpassingen van de minderheidsbelangen uit hoofde van transacties waarbij geen sprake is van verlies van overheersende zeggenschap zijn gebaseerd op een evenredig bedrag van de netto-activa van de dochteronderneming. Er worden geen aanpassingen gemaakt aan de goodwill en er wordt geen winst of verlies verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Dochterondernemingen

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

Verlies van overheersende zeggenschap

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

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen overheersende zeggenschap heeft. Joint ventures zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina gezamenlijk zeggenschap heeft en waarbij FrieslandCampina aanspraak maakt op een deel van de netto-activa van de entiteit, en niet zozeer op de activa en verplichtingen van de entiteit. Bij entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend is die zeggenschap vastgelegd in een contractuele overeenkomst en is unanieme instemming vereist voor strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid.

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In de kostprijs van de investering zijn de transactiekosten inbegrepen.

Na de eerste opname omvat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van FrieslandCampina in de gerealiseerde resultaten en het overig totaalresultaat van de deelnemingen, vanaf de datum waarop FrieslandCampina voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap. Van geassocieerde deelnemingen en joint ventures ontvangen dividenden of te ontvangen dividenden worden verantwoord als een verlaging van de boekwaarde van het belang.

Wanneer het aandeel van FrieslandCampina in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture, wordt de boekwaarde van het belang, inclusief eventuele langetermijninvesteringen, in de balans van FrieslandCampina afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover FrieslandCampina een verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht namens een volgens de 'equity'-methode verwerkte investering.

Eliminatie intercompany-transacties

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

Op pagina 187 is een lijst opgenomen met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum, afgeleid van de markt waarop transacties naar verwachting worden afgewikkeld. Transacties in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum.

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

De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, met uitzondering van de volgende verschillen als gevolg van de omrekening van:
- voor verkoop beschikbare eigenvermogensinstrumenten;
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als een netto-investeringen in een buitenlandse activiteit;
- kwalificerende kasstroomafdekkingen, voor zover wordt voldaan aan de hedge accounting criteria.

Deze verschillen worden via het overig totaalresultaat verwerkt in het eigen vermogen.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse dochterondernemingen worden in euro's omgerekend tegen de koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Valuta-omrekenverschillen worden opgenomen in het overig totaalresultaat en verwerkt in de reserve valuta-omrekenverschillen in het eigen vermogen. Betreft de activiteit echter een dochtermaatschappij waarin FrieslandCampina geen 100%-belang houdt, dan wordt het betreffende evenredige aandeel van het valuta-omrekenverschil toegerekend aan de minderheidsbelangen.

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

Wanneer de afwikkeling van een monetaire vordering op of schuld aan een buitenlandse activiteit niet gepland noch in de nabije toekomst waarschijnlijk is, wordt deze beschouwd als een netto-investering in de buitenlandse activiteiten. Valutakoersverschillen die optreden bij de omrekening van een vordering of schuld die wordt aangemerkt als een netto-investering in een buitenlandse activiteit worden opgenomen in het overig totaalresultaat en verwerkt in de reserve valuta-omrekenverschillen in het eigen vermogen. Wanneer deze vordering of schuld wordt afgelost, wordt het op deze netto-investering betrekking hebbende deel van de reserve valuta-omrekenverschillen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

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

	2022	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,07	1,05
Chinese yuan	7,36	7,08
Filippijnse peso	59,36	57,33
Hong Kong dollar	8,35	8,25
Indonesische roepia (per 1.000)	16,61	15,64
Maleisische ringgit	4,69	4,63
Nigeriaanse naira	493,27	449,01
Pakistaanse roepie	242,03	214,96
Singapore dollar	1,43	1,45
Thaise baht	37,06	36,85
Vietnamese dong (per 1.000)	25,24	24,64

	2021	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,14	1,18
Chinese yuan	7,22	7,63
Filippijnse peso	57,65	58,28
Hong Kong dollar	8,86	9,19
Indonesische roepia (per 1.000)	16,14	16,91
Maleisische ringgit	4,72	4,90
Nigeriaanse naira	476,11	481,97
Pakistaanse roepie	200,72	192,69
Russische roebel	85,47	87,18
Singapore dollar	1,53	1,59
Thaise baht	37,76	37,82
Vietnamese dong (per 1.000)	25,89	27,13

Financiële instrumenten

Financiële activa anders dan derivaten

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

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

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

De classificatie van leningen, vorderingen en deposito's is afhankelijk van het bedrijfsmodel voor het beheer van de activa en de contractueel afgesproken kasstromen. Wanneer de overeengekomen kasstromen vrijwel alleen betrekking hebben op de hoofdsom en interest, en wanneer onder het bedrijfsmodel de activa worden aangehouden tot einde looptijd, worden leningen, vorderingen en deposito's geclassificeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Anders worden leningen, vorderingen en deposito's geclassifi-ceerd als reële waarde met waardeveranderingen in het totaalresultaat of als reële waarde met waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

De classificatie van effecten is afhankelijk van een onherroepelijke keuze van FrieslandCampina om het instrument bij de eerste waardering aan te merken als reële waarde instrument met waardeveranderingen door het totaal resultaat of als reële waarde instrument met waardeveranderingen door de winst-en-verliesrekening.

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, wordt berekend op basis van de contante waarde van toekomstige kas-stromen van aflossingen en rentebetalingen, gedisconteerd tegen de marktrente op de balansdatum.

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

Een financieel actief wordt geclassificeerd als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verlies-rekening indien het als zodanig is aangemerkt bij de eerste opname of indien het financieel actief geherclassificeerd wordt als een voor handelsdoelein-

den aangehouden financieel actief. Direct toerekenbare transactiekosten worden als last opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen in die reële waarde worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs
Verstrekte leningen, langlopende vorderingen, handelsdebiteuren en overige vorderingen en deposito's zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalbare betalingen, die niet op een actieve markt zijn genoteerd.

Dergelijke activa worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten.

Na eerste opname, worden de leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

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

Financiële verplichtingen anders dan derivaten
De eerste opname van financiële verplichtingen (inclusief verplichtingen die zijn aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening) vindt plaats op transactiedatum. De transactiedatum is de datum waarop FrieslandCampina zich verbindt aan de contractuele bepalingen van het instrument.

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, van verplichtingen wordt berekend op basis van de gedisconteerde kasstromen.

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

Financiële verplichtingen anders dan derivaten bestaan uit rentedragende verplichtingen (waaronder leaseverplichtingen), overige financiële verplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen. Dergelijke financiële verplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde minus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode.

Leaseverplichtingen
Onderdeel van rentedragende verplichtingen zijn leaseverplichtingen. Leaseverplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige lease betalingen. Leasebetalingen bestaan uit:
- vaste betalingen, inclusief betalingen die als vast kwalificeren, minus contractuele lease-prikkels;
- de uitoefenprijs van een aankoopoptie wanneer het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina deze zal uitoefenen;
- betaling van een boete wanneer het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina het leasecontract vroegtijdig beëindigt;
- betalingen die vallen binnen een verlengingsoptie waarvan het redelijkerwijs zeker is dat deze door FrieslandCampina zal worden uitgeoefend;
- betalingen die vallen binnen de periode waarvan het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina gebruik zal maken van het actief, voor contracten waar geen contractuele einddatum is overeengekomen.

Wanneer een inschatting ten aanzien van leasebetalingen wijzigt, waaronder ook toekomstige wijzigingen in lease betalingen die zijn gebaseerd op een indexatie percentage, worden deze wijzigingen in de leaseverplichting verwerkt wanneer deze van kracht worden, waarbij eveneens het actief met gebruiksrecht wordt geherwaardeerd.

Leasebetalingen worden verdisconteerd met de impliciete rentevoet in de lease. Wanneer de impliciete rentevoet niet kan worden vastgesteld, worden de leasebetalingen verdisconteerd met de marginale rentevoet, welke de rentevoet weerspiegelt waartegen FrieslandCampina zou hebben kunnen lenen om een overeenstemmend actief in eenzelfde economische omgeving voor dezelfde duur en met eenzelfde zekerheid te kunnen financieren.

De leaseverplichting wordt verminderd met de leasebetalingen.
De oprenting van de leaseverplichting wordt in de financieringslasten in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Derivaten (inclusief derivaten met toepassing van hedge accounting)

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

Derivaten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde; direct toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden derivaten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen worden op de hierna beschreven manier verantwoord, afhankelijk van of hedge accounting wordt toegepast. Bij de waardering van derivaten wordt rekening gehouden met het kredietrisico door aanpassingen op de reële waarde voor het kredietrisico van de tegenpartij ('Credit Valuation Adjustment' (CVA)) en het eigen kredietrisico ('Debit Valuation Adjustment' (DVA)).

De reële waarde van valutatermijncontracten wordt over het algemeen bepaald door het verschil tussen de contractuele termijnkoers en de actuele termijnkoers voor de resterende looptijd van het contract. De reële waarde van interest rate swaps en cross currency swaps wordt bepaald door discontering van de kasstromen die voortvloeien uit de contractuele rentevoeten van beide zijden van de transactie. Bij de reëlewaardeberekeningen wordt rekening gehouden met de actuele rente, de actuele valutakoersen en de actuele kredietwaardigheid van zowel de tegenpartijen als FrieslandCampina zelf.

De reële waarde van de commodity swaps wordt over het algemeen bepaald op basis van de marktwaarderingen die door de brokers beschikbaar worden gesteld.

Derivaten met toepassing van hedge accounting

FrieslandCampina past kasstroom hedge accounting toe op een gedeelte van haar valuta- en commodityderivaten.

Bepalen van effectiviteit van de afdekkingsrelatie
Op het moment dat het derivaat voor het eerst als afdekkingsinstrument wordt aangewezen, documenteert FrieslandCampina de relatie die bestaat tussen afdekkingsinstrument(en) en afgedekte positie(s), inclusief haar risicobeheerdoelstellingen en strategie bij het aangaan van de afdekkingstransactie en het afdekkingsrisico, alsmede de methoden die worden gebruikt om de effectiviteit van de afdekkingsrelatie vast te stellen. Bij het aangaan van de afdekkingsrelatie en daarna per rapportagedatum beoordeelt FrieslandCampina of de afdekkingsinstrumenten naar verwachting gedurende de periode waarvoor de afdekking is aangewezen aan de criteria voor hedge accounting zullen voldoen.

Ineffectiviteit van de afdekkingsrelatie kan ontstaan op het moment dat:
- De waardemutatie van het hedginginstrument niet overeenkomt met het onderliggende instrument, bijvoorbeeld als gevolg van reële waarde aanpassingen in het derivaat voor kredietrisico van de tegenpartij (CVA), het eigen kredietrisico (DVA) of de valutaspread.
- Er afwijkingen bestaan tussen de kenmerken van het hedging instrument en het onderliggende instrument.

Een kasstroomafdekking van een verwachte transactie vereist dat het zeer waarschijnlijk is dat de transactie zal plaatsvinden en deze transactie een blootstelling zou opleveren aan variabiliteit van kasstromen die dusdanig is dat deze uiteindelijk van invloed zou kunnen zijn op de gerapporteerde winst/het gerapporteerde verlies.

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

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

Derivaten zonder toepassing van hedge accounting
Indien voor een derivaat geen hedge accounting wordt toegepast, worden alle veranderingen in de reële waarde rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Eigen vermogen
Aandelenkapitaal
Aandelen worden aangemerkt als eigen vermogen. Het aandelenkapitaal bestaat uit het gestort kapitaal en het resterende deel betreft agioreserve.

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

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

Kosten met betrekking tot eigen vermogen instrumenten
Kosten die direct zijn toe te rekenen aan de uitgifte van eigen vermogen instrumenten worden in mindering gebracht op het eigen vermogen, na aftrek van belastingen.

Grond, gebouwen en installaties
Opname en waardering
Grond, gebouwen en installaties worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen,cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen en herwaardering van leaseverplichtingen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief.

De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvat:
- materiaalkosten en directe arbeidskosten;
- eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief;
- directe kosten bij het verkrijgen van een geleased actief;
- een schatting van de ontmantelings- en verwijderingskosten van activa wanneer FrieslandCampina een verplichting heeft om zich van de activa te ontdoen;
- geactiveerde financieringskosten.

Onder de grond, gebouwen en installaties zijn mede activa met een gebruiksrecht opgenomen. Deze geleasede activa worden op het moment van de aanvang van de lease gelijk gewaardeerd aan de contante waarde van de leaseverplichting, behalve korte termijn leases of leases met een lage waarde.

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

Grond, gebouwen en installaties verworven middels bedrijfscombinatie

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

Kosten na eerste opname

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

Afschrijvingen

Afschrijvingen op gebouwen en installaties worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van iedere component van een materieel vast actief.

Activa met een gebruikrecht worden lineair afgeschreven over de termijn van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is, tenzij het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen. Dan is de afschrijvingstermijn gelijk aan de levensduur van het onderliggende actief.

Gebouwen en installaties worden afgeschreven vanaf de datum waarop ze geïnstalleerd en klaar voor gebruik zijn.

Activa met een gebruikrecht worden afgeschreven vanaf de aanvangsdatum van de leaseovereenkomst. De geschatte gebruiksduur voor de huidige periode is als volgt voor de belangrijkste grond, gebouwen, machines en installaties en overige operationele activa:

Grond	niet afgeschreven
Gebouwen	10-25 jaar
Machines en installaties	5-33 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3-20 jaar

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

Immateriële activa en goodwill

Goodwill

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

Onderzoek en ontwikkeling

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

Overige immateriële activa

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

Uitgaven gerelateerd aan cloud computing overeenkomsten, zoals uitgaven voor configuratie en het aanpassen van de software, worden alleen gekapitaliseerd wanneer en voorzover FrieslandCampina beschikkingsmacht heeft over het onderliggende actief of wanneer het contract een lease bevat.

Immateriële activa verworven middels bedrijfscombinatie

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

Kosten na eerste opname

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

Amortisatie

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

De geschatte gebruiksduur voor de huidige periode is als volgt voor de belangrijkste categorieën van immateriële activa:

Handelsmerken en patenten	10-40 jaar
Klantrelaties	5-20 jaar
Software	5-7 jaar

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

Biologische activa

De melkveestapel wordt gewaardeerd tegen reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Reële waarde van de dieren wordt bepaald door een onafhankelijke taxateur op basis van de beste beschikbare raming-gen voor het vee met soortgelijke eigenschappen.

Winsten of verliezen die voortvloeien uit wijzigingen in de reële waarde verminderd met de verkoopkosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Voorraden

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

Voorraden verworven middels bedrijfscombinatie

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

Bijzondere waardeverminderingen

Financiële activa anders dan derivaten

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa zijn gebaseerd op inschattingen van risico op wanbetaling en verwachte verlies-ratio's. Om deze gegevens te kunnen bepalen maakt FrieslandCampina gebruik van verwachtingen die zijn gebaseerd op het verleden, bestaande marktcondities en de toekomst. Deze waarden worden jaarlijks aan het eind van het boekjaar bepaald.

De volgende activa vallen onder het 'verwachte kredietverlies-model':
- Verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs;
- Handelsdebiteuren en overige vorderingen;
- Langlopende vorderingen.

Verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs en langlopende vorderingen

In geval sprake is van een laag kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen in de komende 12 maanden. In geval sprake is van een verhoogd kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen gedurende de looptijd van het actief. Jaarlijks bepaalt FrieslandCampina bijzondere waardeverminderingen van verstrekte leningen tegen ge-amortiseerde kostprijs. Een laag kredietrisico wordt verondersteld in het geval er in het verleden geen wanbetalingen hebben plaatsgevonden en er voldoende middelen zijn bij de tegenpartij om aan de contractuele betalingsverplichting te voldoen.

Handelsdebiteuren en overige vorderingen
FrieslandCampina hanteert bij het bepalen van de voorziening dubieuze debiteuren en overige vorderingen de vereenvoudigde methode in toepassing van het 'verwachte verlies-model'. Vanaf het ontstaan van het financieel actief wordt het 'verwachte verlies' op handelsdebiteuren en overige vorderingen bepaald voor de totale verwachte levensduur van het financiële actief. Op basis van het kredietrisico en ouderdom zijn de handelsdebiteuren en overige vorderingen gegroepeerd. Op basis van historische informatie over betalingsgedrag is per groep het te voorziene bedrag bepaald. Daarnaast is rekening gehouden met huidige ontwikkelingen die het kredietrisico van een individuele positie zouden kunnen beïnvloeden zoals significante betalingsmoeilijkheden voor een debiteur of groep van debiteuren, aanwijzingen dat een debiteur mogelijk niet aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen of mogelijk faillissement aanvraagt, het verdwijnen van een actieve markt voor een effect of waarneembare data dat er een meetbare daling is in de verwachte kasstromen van een groep van financiële activa.

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

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

Voor een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de realiseerbare waarde de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een discontovoet vóór belastingen die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de kasstroomgenererende eenheid. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van het budget en de meerjarenplannen, rekening houdend met de rol van het actief of het bedrijfsonderdeel in de melkverwerking. Voor de goodwill impairment test vindt compensatie plaats tussen enerzijds de business group Trading en specifieke onderdelen van business group Food & Beverage en anderzijds de andere business groups voor de rol die zij vervullen in de melkverwerking.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa die niet individueel getoetst kunnen worden samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroomgenererende eenheden. Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend voor de toetsing van goodwill op bijzondere waardevermindering worden dusdanig samengevoegd dat het niveau waarop op bijzondere waardevermindering wordt getoetst een afspiegeling is van het laagste niveau waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne verslaggeving. De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

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

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

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop aangehouden'. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van FrieslandCampina. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa en verplichtingen) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderingsverlies op een groep af te stoten activa wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan biologische activa, voorraden, financiële activa, latente belastingvorderingen en personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van FrieslandCampina gewaardeerd worden. Bijzondere waardeverminderingsverliezen die voortvloeien uit de aanvankelijke classificatie als aangehouden voor verkoop of distributie en winsten of verliezen uit hernieuwde waardering na eerste opname worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Indien de betreffende boekwinst het geaccumuleerd bijzonder waardeverminderingsverlies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.

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

Aanvullend houdt bij investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode deze waarderingsmethode op als deze investeringen eenmaal zijn aangemerkt als aangehouden voor verkoop of distributie.

Personeelsbeloningen

Toegezegde-bijdrageregelingen

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

Het deel van de pensioenverplichtingen dat door FrieslandCampina is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds in Nederland is te kwalificeren als een toegezegde-bijdrageregeling.

Toegezegd-pensioenregelingen

Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegde-bijdrageregeling. De nettopensioenverplichting (of -actief) met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen wordt jaarlijks voor iedere regeling berekend op basis van de verwachte toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van onder meer discontovoet, salaris- en levensver-

wachtingen, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen behorend bij de regeling. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuarieel berekend volgens de 'projected unit credit'-methode. De gebruikte discontovoet is het rendement op de balansdatum van hoogwaardige bedrijfsobligaties met minimaal een AA-credit rating en met vervaldata gelijk aan de looptijd van de pensioenverplichtingen.

De netto contante waarde per pensioenregeling is opgenomen als verplichting, dan wel als actief, in de balans onder personeelsbeloningen.

Herwaarderingen van de nettopensioenverplichting (actief), bestaande uit actuariële winsten en verliezen die ontstaan als gevolg van veranderingen in de aannames in de berekeningswijze van de pensioenverplichtingen, het rendement op fondsbeleggingen (exclusief interest) en het effect van de maximale uitkering van het pensioenfonds (indien van toepassing), worden voor elke individuele regeling bepaald en in het overig totaalresultaat opgenomen.

Wanneer de berekening van de nettopensioenverplichting per pensioenregeling resulteert in een positief saldo, vindt opname van het actief plaats voor maximaal de som van de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

FrieslandCampina bepaalt de netto-rentelasten (of -baten) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen door de nettopensioenverplichting (of het -actief) te vermenigvuldigen met de discontovoet die wordt gebruikt om de toegezegd-pensioenregeling aan het begin van het jaar te waarderen. Hierbij wordt rekening gehouden met veranderingen in de nettopensioenverplichting (of het -actief) gedurende het jaar als gevolg van betaalde uitkeringen. De netto-rentelasten (of -baten) en overige kosten in relatie tot de toegezegd-pensioenregeling worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

FrieslandCampina verantwoordt resultaten uit hoofde van aanpassing (plan amendment, curtailment en settlement) van pensioenregelingen in de winst-en-verliesrekening op het moment dat een aanpassing plaatsvindt of op het moment dat een reorganisatievoorziening wordt gevormd.

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De verplichting van FrieslandCampina uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen betreft de contante waarde van aanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de perioden waarin verwante diensten worden verleend door werknemers. Herwaarderingen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin zij optreden.

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden zonder contantmaking gewaardeerd en opgenomen wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verantwoord voor het bedrag dat naar verwachting ten gevolge van de kortetermijnpersoneelsbeloning aan de werknemer zal worden uitbetaald indien FrieslandCampina een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verstreken diensttijd van de werknemer en wanneer de verplichting betrouwbaar kan worden ingeschat.

Voorzieningen

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

Reorganisatievoorzieningen

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

Voorziening verlieslatende contracten

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

Netto-omzet

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen tegen de transactieprijs van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. In de bepaling van de transactieprijs is rekening gehouden met retouren, handels- en volumekortingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het specifieke moment dat de prestatieverplichting is vervuld. De prestatieverplichting is vervuld, wanneer, veelal in de vorm van een uitgevoerde verkoopovereenkomst, de beschikkingsmacht over de goederen aan de klant is overgedragen, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van aanhoudende zeggenschap over of betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald.

Als het waarschijnlijk is dat korting zal worden verleend en deze op betrouwbare wijze kan worden bepaald, wordt de korting opgenomen als een vermindering van de opbrengsten bij de verwerking van de verkopen. Wanneer een korting nog moet worden uitgekeerd over verkopen waarvan de prestatielevering heeft plaatsgevonden, wordt hiervoor op de balans een reservering opgenomen. Indien sprake is van een nog uit te keren korting gerelateerd aan een toekomstige prestatieverplichting, wordt voor deze korting een contractuele verplichting verantwoord.

Kostprijs omzet

De kostprijs van de omzet bestaat met name uit de inkoop van goederen (inclusief melk van de leden-melkveehouders en andere grond- en hulpstoffen), productiekosten (inclusief personeelskosten, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van productielocaties) en bijbehorende kosten voor transport en logistiek.

De kosten van grond- en hulpstoffen die hiervan onderdeel uitmaken zijn berekend volgens het first-in first-out principe. In de kosten zijn de valutaomrekenverschillen op handelsdebiteuren en handelscrediteuren opgenomen, alsmede op waarderingsverschillen van derivaten die hierop betrekking hebben.

Reclame- en promotiekosten

Reclame- en promotiekosten bestaan met name uit de uitgaven voor marketing en consumentenpromoties.

Verkoop- en algemene beheerskosten

Verkoop- en algemene beheerskosten bestaan met name uit de kosten voor de verkooporganisatie, uitgaande transportkosten, onderzoeks- en ontwikkelingskosten, algemene en administratieve kosten.

Overige bedrijfslasten en -opbrengsten
Overige bedrijfslasten en -opbrengsten bestaan uit opbrengsten en lasten die volgens management niet direct voortvloeien uit de reguliere bedrijfsvoering en/of qua aard en omvang dusdanig significant zijn dat deze voor een goede analyse van de onderliggende resultaten separaat moeten worden beschouwd.

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

Leaseovereenkomsten
Leasebetalingen ten aanzien van korte termijn leasecontracten, lease-contracten met betrekking tot activa met een lage waarde en het variabele deel van leasebetalingen worden verantwoord in de winst-en-verlies-rekening in de periode waarop de betaling betrekking heeft. Korte termijn leasecontracten hebben een looptijd van minder dan 12 maanden. Het variabele deel van leasebetalingen is afhankelijk van het gebruik van het actief.

Financieringsbaten en -lasten
Financieringsbaten bevatten rentebaten van uitgegeven leningen en andere vorderingen op derden, dividendopbrengsten, positieve veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, opbrengsten op afdekkingsinstrumenten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het overig totaalresultaat zijn opgenomen. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode, rekening houdend met bijzondere waardeverminderingen.

Financieringslasten bestaan uit rentelasten van opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden waaronder leaseverplichtingen, oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waar-deverminderingsverliezen op financiële activa, verliezen op afdekkings-instrumenten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het overig totaalresultaat zijn opgenomen. Rentelasten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

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

Belastingen
De belastinglast omvat acute en latente belastingen. Acute en latente belastingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening, behalve wanneer het gaat om een bedrijfscombinatie of om posten die in het overig totaalresultaat zijn geboekt.

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

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten.

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

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

Bij het vaststellen van de acute en latente belastingen houdt FrieslandCampina rekening met het effect van de onzekere fiscale posities en of extra belastingen en rente verschuldigd kunnen zijn. FrieslandCampina opereert in meerdere verschillende belastingjurisdicties wat leidt tot complexe belastingvraagstukken. Het uiteindelijke besluit inzake deze complexe belastingvraagstukken ligt vaak buiten de beheersing van FrieslandCampina en is afhankelijk van de efficiëntie van de juridische processen in de relevante belastingjurisdictie. FrieslandCampina is, op basis van de beoordeling van vele factoren, waaronder interpretaties van het fiscaal recht en eerdere ervaringen, van oordeel dat de voorzieningen voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor alle open fiscale jaren. Deze beoordeling is gebaseerd op schattingen en veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen. Er kan nieuwe informatie beschikbaar komen, waardoor FrieslandCampina haar oordeel over de toereikendheid van de bestaande fiscale verplichtingen moet wijzigen. Dergelijke wijzigingen in de fiscale verplichtingen zullen van invloed zijn op de belastinglast in de periode waarin een dergelijke vaststelling wordt gemaakt.

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

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

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

Segmentatie
De geïdentificeerde operationele segmenten betreffen de afzonderlijke segmenten binnen FrieslandCampina waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de executive board, als hoogstgeplaatste functionarissen die belangrijke operationele beslissingen nemen, teneinde beslissingen te nemen omtrent de toerekening van de beschikbare middelen aan het segment en om de prestaties van het segment vast te stellen.

FrieslandCampina heeft de operationele segmenten ingedeeld per business group: Food and Beverage, Specialised Nutrition, Ingredients en Trading. Prijsbepaling binnen een segment wordt bepaald op een zakelijke, objectieve basis. De gesegmenteerde resultaten, activa en verplichtingen omvatten posten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan een segment, alsmede die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet toegewezen items bestaan voornamelijk uit gezamenlijke activa en passiva en gezamenlijke kosten.

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen[1]

Dochterondernemingen

Nederland
FrieslandCampina B.V., Amersfoort
FC C.V., Amersfoort (0,1%)
FrieslandCampina DMV B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Domo B.V., Amersfoort
FrieslandCampina International Holding B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Kievit B.V., Meppel
FrieslandCampina Nederland B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Ingredients B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Pakistan Holding B.V., Amersfoort (81,69%)
Zijerveld en Veldhuyzen B.V., Bodegraven
FrieslandCampina Dutch Nutrition B.V., Amersfoort
FrieslandCampina International Specialised Nutrition B.V., Amersfoort

België
FrieslandCampina Belgium N.V., Aalter
FrieslandCampina Belgium Cheese N.V., Aalter
FrieslandCampina B.V., Aalter (99,84%)

Duitsland
CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs - GmbH, Heilbronn (89,56%)
DFE Pharma GmbH & Co. KG, Goch (50%)
FKS Frischkonzept Service GmbH, Viersen
FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn (94,90%)
FrieslandCampina Kievit GmbH, Lippstadt
Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH, Keulen

Frankrijk
FrieslandCampina France S.A.S., Saint-Paul-en-Jarez

Griekenland
FrieslandCampina Hellas S.A., Athene

Hongarije
FrieslandCampina Hungária zRt, Budapest (99,99%)

Italië
FrieslandCampina Italy Srl, Verona

Roemenië
FrieslandCampina Romania S.A., Satu Mare (97,58%)

Spanje
FrieslandCampina Canarias S.A., Las Palmas
FrieslandCampina Iberia S.L., Barcelona

Verenigd Koninkrijk
FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China
FrieslandCampina Branding Management (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai
FrieslandCampina Ingredients (Beijing) Co. Ltd., Beijing
FrieslandCampina Ingredients (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai
FrieslandCampina Trading (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai

Hong Kong
FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong

Filipijnen
Alaska Milk Corporation, Makati City (99,86%)

Indonesië
PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (95%)
PT Kievit Indonesia, Jakarta

Maleisië
Dutch Lady Milk Industries Berhad, Petaling Jaya (50,96%)

Pakistan
FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd., Karachi (51%)

Singapore
FrieslandCampina (Singapore) Pte. Ltd., Singapore
FrieslandCampina AMEA Pte. Ltd., Singapore

Thailand
FrieslandCampina Fresh (Thailand) Co. Ltd., Bangkok
FrieslandCampina (Thailand) PCL, Bangkok (99,71%)

Vietnam
FrieslandCampina Ha Nam Co. Ltd., Phu Ly
FrieslandCampina Vietnam Co. Ltd., Binh Duong province (70%)

Saoedi-Arabië
FrieslandCampina Saudi Arabia Ltd., Jeddah (75%)

Verenigde Arabische Emiraten
FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai

Egypte
FrieslandCampina Egypt Consulting and Trading S.A.E., Cairo

Ghana
FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra

Ivoorkust
FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan

Nigeria
FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, Ikeja (67,81%)

Verenigde Staten
FrieslandCampina Ingredients North America Inc., Paramus, State: New Jersey
Jana Foods LLC., Iselin, State: New Jersey
Best Cheese Corporation, Purchase, State: New York

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen[2]

Betagen Holding Ltd., Hong Kong, China (50%)
Coöperatieve Zuivelinvesteerders U.A., Oudenhoorn, Nederland (49,90%)
Great Ocean Ingredients Pty. Ltd., Allansford, Victoria, Australië (50%)
United Dutch Arizona Dairy Inc., Tempe, State: Arizona, Verenigde Staten (60%)

1 Voor zover niet anders vermeld bedraagt het belang 100%. Indien het percentage kleiner is dan 100% wordt het directe belang van de moeder in de desbetreffende dochteronderneming genoemd.
2 In deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed. Deze afweging is gemaakt op basis van een analyse van zowel de gehouden aandelen als de stemrechten van FrieslandCampina binnen de joint venture of geassocieerde deelneming.

Enkelvoudige balans

Per 31 december, voor winstbestemming, in miljoenen euro's

	Toelichting	2022	2021
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	4.092	3.860
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	796	906
Overige financiële activa	(8)	53	33
Vaste activa		**4.941**	**4.799**
Overige vorderingen	(4)	853	440
Overige financiële activa	(8)	33	21
Liquide middelen		4	48
Vlottende activa		**890**	**509**
Totaal activa		**5.831**	**5.308**

	Toelichting	2022	2021
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	(5)	370	370
Agioreserve	(5)	731	114
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen	(5)	14	6
Wettelijke reserve valuta–omrekenverschillen	(5)	–303	–282
Wettelijke reserve deelnemingen	(5)	165	192
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouder	(5)	87	203
Algemene reserve		1.552	1.311
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**2.616**	**1.914**
Ledenobligaties	(5)	913	1.502
Perpetuele obligaties	(5)	301	301
Lening coöperatie	(5)	295	295
Eigen vermogen toe te rekenen aan de overige vermogensverschaffers		**1.509**	**2.098**
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**4.125**	**4.012**
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(6)	850	971
Latente belastingverplichtingen		5	1
Overige financiële verplichtingen	(8)	1	
Langlopende verplichtingen		**856**	**972**
Rentedragende verplichtingen	(6)	485	118
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		7	8
Kortlopende verplichtingen	(7)	352	193
Overige financiële verplichtingen	(8)	6	5
Kortlopende verplichtingen		**850**	**324**
Totaal verplichtingen		**1.706**	**1.296**
Totaal passiva		**5.831**	**5.308**

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	2022	2021
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	82	225
Overige resultaten, na belastingen	52	37
Winst boekjaar	**134**	**262**

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

1. Algemeen

Grondslagen en toelichting

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), met gebruikmaking van de optie uit artikel 2:362 lid 8, Burgerlijk Wetboek tot toepassing van de grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) die in de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). Voor de presentatie van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening is gebruikgemaakt van de vrij-stelling uit artikel 2:402, Burgerlijk Wetboek.

De waardering van de deelnemingen in dochterondernemingen geschiedt tegen equity-methode.

Voor ingehouden winsten van deelnemingen waar de uitkering aan restricties onderhevig is, wordt een wettelijke reserve deelnemingen aangehouden.

Een lijst van dochtermaatschappijen en andere maatschappijen waarin de vennootschap direct of indirect deelneemt, is op kantoor van de vennoot-schap beschikbaar en bij het handelsregister gedeponeerd.

2. Deelnemingen in dochterondernemingen

	2022	2021
Begin boekjaar	3.860	3.519
Resultaat boekjaar	82	225
Overig totaalresultaat boekjaar	–8	95
Overige vermogensmutaties boekjaar	158	21
Einde boekjaar	**4.092**	**3.860**

De overige vermogensmutaties in 2022 hebben betrekking op benodigde kapitaalstortingen voorafgaand aan de verkoop van het belang in FrieslandCampina HongKong Holding II B.V., waarin het belang in de productielocatie in Xiushui was opgenomen. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 5 van de geconsolideerde jaarrekening.

3. Leningen aan dochterondernemingen

	2022	2021
Begin boekjaar	906	1.421
Herclassificatie naar overige vorderingen	–110	–15
Verstrekkingen		2
Aflossingen		–502
Einde boekjaar	**796**	**906**

Aflossingsschema	2022			2021		
	2024 - 2027	Na 2027	Totaal aflos-sing	2023 - 2026	Na 2026	Totaal aflos-sing
Leningen aan dochterondernemingen	795	1	**796**	905	1	**906**

Het kortlopende deel van deze verstrekte leningen is opgenomen onder overige vorderingen. De gemiddelde rentevergoeding over het totaal van de leningen aan dochterondernemingen ultimo 2022 bedraagt 4,5% (2021: 1,9%).

4. Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben voor EUR 343 miljoen (2021: EUR 12 miljoen) betrekking op een vordering op dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 331 miljoen (2021: EUR 326 miljoen) betreft met name overige kortlopende vorderingen op dochterondernemingen en het kortlopende deel van leningen aan dochterondernemingen. Daarnaast is een vordering op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. opgenomen van EUR 179 miljoen (2021: EUR 102 miljoen).

5. Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers

Het aantal geplaatste aandelen bedraagt zowel begin als eind boekjaar 3.702.777 aandelen, op deze aandelen is EUR 370 miljoen gestort. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 1 miljard, verdeeld in 10.000.000 aandelen van EUR 100 nominaal. De aandelen worden gehouden door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De reserve kasstroomafdekkingen en de reserve valuta-omrekenverschillen zijn wettelijke reserves en derhalve niet uitkeerbaar. Bovendien is EUR 165 miljoen (2021: EUR 192 miljoen) als wettelijke reserve deelnemingen aangemerkt. Deze wettelijke reserve deelnemingen heeft onder meer betrekking op implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma en niet-uitgekeerde winsten van deelnemingen voor zover FrieslandCampina uitkering daarvan niet zomaar kan afdwingen.

Het eigen vermogen dat toerekenbaar is aan de vermogensverschaffers dat is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening is gelijk aan het eigen vermogen toerekenbaar aan de vermogensverschaffers dat is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Zie toelichting 17 van de geconsolideerde jaarrekening voor meer details over het eigen vermogen.

6. Rentedragende verplichtingen

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

			2022		2021
	Jaar van aflossing	% Nominale rente	Boekwaarde	Boekwaarde	
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2022-2026	0,8	135	139	
Europese Investeringsbank (variabele rente)	2026-2029	2,4	150		
International Finance Corporation (variabele rente)	2022-2026	5,9	44	53	
TLTRO leningen (variabele rente)	2023-2024	1,9	325	325	
Verplichtingen aan kredietinstellingen			**654**		**517**
Private Placement (vaste rente)	2022			70	
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	136	129	
Private Placement (vaste rente)	2022-2027	4,0	96	108	
Verplichtingen aan institutionele beleggers			**232**		**307**
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2023-2026	1,5	252	252	
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen			**252**		**252**
Euro commercial paper (variabele rente)	2023	2,1	175		
Ongecommitteerde faciliteiten			**175**		
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2022-2023	0,6	15	14	
Rekening-courant banken (variabele rente)	2023	2,3	8		
Geactiveerde afsluitkosten	2022-2027		–1	–1	
Overige			**22**		**13**
Rentedragende verplichtingen			**1.335**		**1.089**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen			850		971
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen			485		118

Voor de toelichting op de verplichtingen aan kredietinstellingen, institutionele beleggers, houders van groene schuldbewijzen, ongecommitteerde faciliteiten en leden-melkveehouders wordt verwezen naar toelichting 21 van de geconsolideerde jaarrekening.

De verplichtingen aan leden-melkveehouders betreffen driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boete-rente van 0,25%.

7. Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen hebben voor EUR 345 miljoen (2021: EUR 193 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina.

8. Overige financiële activa en verplichtingen

Overige financiële activa	2022	2021
Cross currency swaps	30	25
Interest rate swaps	18	
Commodity swaps	18	17
Valutatermijncontracten	5	2
Verstrekte leningen	14	10
Rentevordering	1	
	86	**54**

Overige financiële verplichtingen	2022	2021
Cross currency swaps		4
Commodity swaps	2	
Valutatermijncontracten	5	1
	7	**5**

De cross currency swaps en interest rate swaps zijn gelijk aan de geconsolideerde jaarrekening, zie toelichting 22 van de geconsolideerde jaarrekening. In de geconsolideerde jaarrekening zijn meer commodity swaps opgenomen dan in de enkelvoudige jaarrekening als gevolg van derivaten die zijn afgesloten door dochtermaatschappijen. Er zijn meer valutatermijncontracten opgenomen onder financiële activa en financiële verplichtingen in de enkelvoudige jaarrekening dan in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van derivaten die afgesloten zijn met dochtermaatschappijen. De contractvolumes voor de valutatermijncontracten zijn ultimo 2022 EUR 657 miljoen (2021: EUR 664 miljoen). De verstrekte lening betreft een variabele lening met een looptijd tot en met 2030.

9. Financiële instrumenten

FrieslandCampina is gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico, commodity prijsrisico en valutarisico. In de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening wordt informatie gegeven over de blootstelling van FrieslandCampina aan elk van deze genoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van FrieslandCampina voor het beheren en meten van deze risico's, zie toelichting 27 van de geconsolideerde jaarrekening.

Deze risico's, doelstellingen, grondslagen en procedures voor het beheren en meten van deze risico's zijn overeenkomstig van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening van FrieslandCampina. Daarnaast is onderstaande nadere kwantitatieve toelichting opgenomen.

Reële waarde

De boekwaarde en de reële waarde van financiële activa en verplichtingen wordt in onderstaande tabel weergegeven. Hierbij is de reële waarde het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen en/of verplichtingen waren afgewikkeld op balansdatum, zonder verdere verplichtingen. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten benadert de boekwaarde ervan.

	2022		2021	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Leningen aan dochterondernemingen	796	796	906	906
Verstrekte leningen	14	14	10	10
Overige vorderingen	853	853	440	440
Overige financiële activa (excl. afdekkingsderivaten)	1	1		
Liquide middelen	4	4	48	48
	1.668	**1.668**	**1.404**	**1.404**
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	71	71	44	44
	71	**71**	**44**	**44**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	619	608	697	737
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	716	716	392	392
Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen	352	352	193	193
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	7	7	8	8
	1.694	**1.683**	**1.290**	**1.330**
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	7	7	5	5
	7	**7**	**5**	**5**

10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid conform artikel 2:403, Burgerlijk Wetboek, afgegeven voor uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van FrieslandCampina B.V., FrieslandCampina International Holding B.V. en FrieslandCampina Specialised Nutrition B.V. Deze entiteiten hebben een verklaring van hoofdelijke aansprakelijkheid conform artikel 2:403, Burgerlijk Wetboek afgegeven aan het merendeel van de Nederlandse dochterondernemingen.

Koninklijke FrieslandCampina N.V. vormt tezamen met het merendeel van de Nederlandse werkmaatschappijen de fiscale eenheid Koninklijke FrieslandCampina N.V. voor de vennootschapsbelasting. Voor de omzetbelasting bestaat de fiscale eenheid uit Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., Koninklijke FrieslandCampina N.V., FC CV en de actieve Nederlandse werkmaatschappijen. Op grond hiervan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

11. Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders

De bezoldiging van de raad van commissarissen en statutaire bestuurders is gelijk aan de bezoldiging van de raad van commissarissen en executive board zoals genoemd in toelichting 26 van de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren de leden van de executive board in dienst bij de vennootschap.

12. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de informatie betreffende gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar toelichting 29 van de geconsolideerde jaarrekening.

13. Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring verleend aan het voorstel van de executive board om van de winst van EUR 134 miljoen, EUR 9 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding voor de lening van de coöperatie, EUR 29 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en EUR 9 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding voor houders van perpetuele obligaties. Een bedrag van EUR 87 miljoen komt toe aan de aandeelhouder en dit bedrag wordt voorgesteld te worden toegevoegd aan de algemene reserves.

Amersfoort, 17 februari 2023

Executive board
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

H.M.A. Schumacher, CEO
J.G. Janssen, CFO
D.A. Cutter
G.M. Fraser
R.F. van Neerbos

Raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

S.S.U. Attema, voorzitter
J.B.P. Coopmans, vicevoorzitter
N. den Besten
H.T.J. Hettinga
E. Jellema
A.G.Z. Kemna
H.W.J. Schipper
H. Stöcker
M. Vaesen

Overige gegevens

Statutaire winstbestemmingsregeling

De statutaire winstbestemmingsregeling is opgenomen in artikel 28 van de statuten. Samengevat luidt zij: uitkering van winst geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is. De winst staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders.
Het reserveringsbeleid van de vennootschap wordt vastgesteld, ingevolge artikel 27 van de statuten, door de algemene vergadering, op voorstel van de executive board dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen. Uitkeringen ten laste van een reserve kunnen geschieden op voorstel van de executive board, welk voorstel de goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen, krachtens een besluit van de algemene vergadering. De niet-gereserveerde winst wordt uitgekeerd.

Verklaringen van de accountant

198 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
215 Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2022

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. met haar dochtermaatschappijen, ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2022 en van het resultaat en de kasstromen over 2022, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ('EU-IFRS') en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW');
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. te Amersfoort gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2022;
- de volgende overzichten over 2022: de geconsolideerde winst-en-verlies-rekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht vermogensmutaties en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.
- Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Onze controleaanpak

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot de kernpunten, fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten, de controleaanpak frauderisico's en de controleaanpak continuïteit, moet in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Samenvatting en context

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is een zuivelonderneming die via Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in handen is van de leden-melkveehouders. Deze leden-melkveehouders leveren de melk en zijn via vertegenwoordiging in de raad van commissarissen toezichthouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en tevens als bestuurder van de coöperatie vertegenwoordiger als aandeelhouder. Deze leden zijn belangrijke stakeholders van FrieslandCampina; dit heeft zijn weerslag gehad op het bepalen van de materialiteit zoals uiteengezet in de paragraaf 'Materialiteit' van deze controleverklaring.

De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'.
Het financiële jaar 2022 kenmerkte zich door hogere basiszuivelprijzen en prijsverhogingen die hebben geleid tot een hoger resultaat ten opzichte van 2021. Het resultaat is negatief beïnvloed door eenmalige lasten in verband met herstructureringen en aanpassingen in het productienetwerk en de negatieve impact van de verplichting voor kosten van het omwisselen van valuta in Nigeria (Naira) naar USD.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Onze materialiteit is gestegen ten opzichte van 2021. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de executive board belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In de sectie 'Beoordelingen, schattingen en aannames' onder de paragraaf 'Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling' heeft de executive board de schattingen en aannames die zij als meest kritisch heeft aangemerkt vermeld. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan de impact van herstructuringen, waardering van goodwill en de waardering van belastingposities hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig was voor de controle van een internationaal opererende zuivelonderneming. Wij hebben daarom experts en specialisten op onder meer het gebied van IT-systemen, waardering van goodwill, (internationale) belastingposities, financiële instrumenten en pensioenen in ons team opgenomen.

Impact van klimaatverandering

FrieslandCampina heeft zich gecommitteerd aan netto-klimaatdoelstellingen voor 2030 en 2050, zoals toegelicht in de sectie 'Op weg naar klimaatneutrale zuivel' in het jaarverslag. De vennootschap heeft concrete doelen voor het 'well below 1.5 degrees' scenario ingediend bij het Science Based Target initiative (SBTi) om zich voor scope 1- en 2-emissies te committeren. SBTi heeft in 2022 bevestigd dat FrieslandCampina's 2030-klimaatdoelen voor scope 1- en 2-emissies in lijn zijn met het streven naar maximaal 1,5 graden Celsius opwarming zoals overeengekomen in het klimaatakkoord van Parijs. Voor scope 3-emissie heeft FrieslandCampina tevens toegezegd de absolute uitstoot met 37,5 procent te verminderen tegen 2030 ten opzichte van het basisjaar 2015. De langere termijn impact van de committeringen op de doelen van de vennootschap, alsmede op de benodigde investeringen, de huidige kostenbasis en de toekomstige kasstromen worden nog verder uitgewerkt.

FrieslandCampina heeft in de risicoparagraaf van het jaarverslag de onzekerheden voortkomend uit klimaatverandering, evenals de genomen en nog te nemen acties, nader toegelicht. In de toelichting op de materialiteitsmatrix gaat FrieslandCampina nader in op reeds ingezette acties en nog uit te voeren analyses rondom het bepalen van de financiële impact van de verschillende onderwerpen uit de materialiteitsanalyse op de vennootschap. Een belangrijke onzekerheid betreft de toekomstige omvang van de melkaanvoer als gevolg van droogte en de mogelijke reductie van de veestapel in het kader van de stikstofreductie in Nederland.

De executive board heeft, voor zover mogelijk, de potentiële impact van klimaatverandering meegenomen bij het bepalen van veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening en dit in de sectie 'klimaatverandering' in de jaarrekening nader toegelicht.

Wij hebben, samen met onze specialisten op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving, gesprekken gevoerd met management van FrieslandCampina rondom de impact van klimaatverandering en de klimaatdoelstellingen op de onderneming. In onze controle hebben wij klimaatverandering niet aangemerkt als apart kernpunt, maar meegenomen in de reeds geïdentificeerde kernpunten. Wij hebben de potentiële impact van de gecommitteerde netto-klimaatdoelstellingen op de financiële positie, inclusief de onderliggende veronderstellingen en schattingen, geëvalueerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de toekomstige kasstromen in het goodwill impairmentmodel, evenals de toelichtingen hierover in de jaarrekening.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

Materialiteit
- Materialiteit: €55 miljoen.

Reikwijdte van de controle
- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op zeventien groepsonderdelen, verdeeld over veertien landen.
- Wij hebben het shared service center in Hongarije en een groepsonderdeel in Duitsland bezocht en hebben virtuele besprekingen gehouden met management in Indonesië, Hong Kong, Nigeria en Maleisië. Daarnaast hebben wij videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest.
- Dekking controlewerkzaamheden: 83% van de geconsolideerde omzet, 84% van het geconsolideerde balanstotaal en 85% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

Kernpunten
- Impact van herstructureringen
- Waardering van goodwill
- Waardering van belastingposities

Materialiteit
De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel' wordt toegelicht in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals de

kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

Materialiteit voor de groep	€55 miljoen (2021: €45 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1,5% van de vergoeding aan leden voor melkleveringen. Op basis van professionele oordeelsvorming en de gemeenschappelijke informatiebehoefte van de gebruikers hebben we de materialiteit gemaximeerd op €55 miljoen.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We gebruikten de vergoeding voor melkleveringen als benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening, in het bijzonder de leden-melkveehouders. De vergoeding voor melkleveringen is een belangrijk kengetal voor de financiële prestaties van de vennootschap.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de €3 miljoen en €44 miljoen.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €1 miljoen (2021: €1 miljoen) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De activiteiten van de groep zijn ingedeeld in vier business groups: Food & Beverage, Specialised Nutrition, Ingredients en Trading. De uitvoering en aansturing van de groepscontrole is uitgevoerd langs de lijnen van deze business groups.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat wij voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door het groepsteam en door de accountants van groepsonderdelen te worden uitgevoerd.

Bij het bepalen van de reikwijdte van onze groepscontrole hebben wij specifiek rekening gehouden met de volgende belangrijke elementen van de interne beheersing van de groep:

- *Internal Control Framework:* Wij hebben bij de aansturing van de groepscontrole de verschillende controleteams geïnstrueerd om, voor zover dit relevant was voor de controle, gebruik te maken van het Internal Control Framework en ons te voorzien van hun observaties omtrent de inrichting en werking hiervan. In de situaties waar het niet effectief of efficiënt was om te steunen op het interne beheersingsraamwerk van de groep, zijn (additionele) gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.

- *Centrale IT-systemen:* FrieslandCampina heeft wereldwijd grotendeels hetzelfde ERP systeem. Het merendeel van de IT-systemen van de groep wordt centraal aangestuurd. Met behulp van onze IT-specialisten hebben wij de IT General Controls (ITGC's) en de IT-afhankelijkheden van de centraal aangestuurde ERP-systemen getest. Bij deze controle kwam een aantal niet significante bevindingen naar voren, die wij door middel van aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden hebben opgevolgd. Wij hebben de uitkomsten van onze werkzaamheden met de lokale controleteams gedeeld.
- *Shared-servicecenters:* FrieslandCampina heeft wereldwijd twee shared-service centers. De shared-service centers in Maleisië en Hongarije worden door lokale controleteams gecontroleerd, zij rapporteren de uitkomsten van hun werkzaamheden aan ons voor de Nederlandse activiteiten en aan de verschillende overige lokale controleteams.
- Voor het richting geven aan onze controle hebben wij kennisgenomen van de uitkomsten van de werkzaamheden en rapportages die zijn opgesteld door Corporate Internal Audit. Wij steunen niet op de werkzaamheden, maar waar relevant hebben wij de uitkomsten meegenomen in onze risico-inschatting.

Naast de bovenstaande elementen hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van de omzet van de individuele groepsonderdelen en het risicoprofiel van deze onderdelen. Wij hebben het Nederlandse onderdeel als significant aangemerkt, er zijn geen andere groepsonderdelen die wij op basis van omvang of het risicoprofiel als significant hebben aangemerkt. Naast het significante onderdeel zijn vijftien groepsonderdelen in de reikwijdte van de controle betrokken voor een controle van de volledige financiële informatie om voldoende dekking over de jaarrekeningposten te verkrijgen. Daarnaast zijn voor één onderdeel specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. In totaal hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd bij zeventien groepsonderdelen in veertien landen.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet	83%
Balanstotaal	84%
Resultaat voor belasting	85%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 2% van de geconsolideerde omzet, het geconsolideerde balanstotaal of het resultaat voor belastingen. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Bij het groepsonderdeel in Nederland hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Het groepsteam heeft daarnaast de consolidatie van de groep, de waardering van goodwill, significante inschattingen inzake de waardering van onzekere belastingposities, de omvangrijke herstructureringen en ook de toelichtingen in de jaarrekening gecontroleerd. Wij hebben gebruikgemaakt van andere accountants bij de controle van de buitenlandse groeps-onderdelen. Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Wij hebben de accountants van de onder de reikwijdte vallende groepsonderdelen instructies gestuurd. Als groepsaccountant hebben wij periodiek overleg gehad met de accountants van de groeps-onderdelen, waarbij gesproken is over de risico's, de controleaanpak, de voortgang van de controle en, op basis van de van de accountants van groepsonderdelen ontvangen rapportages, de bevindingen en conclusies. Waar wij dit noodzakelijk hebben geacht, hebben wij dit uitgebreid met het uitvoeren van dossierreviews om de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden te

evalueren. Met de financieel directeuren van de business groups en de accountants van de groepsonderdelen is afsluitend gesproken over de financiële resultaten, de gehanteerde (belangrijke) schattingen en de bevindingen uit de controle.

Voor de controle van boekjaar 2022 hebben wij het shared service center in Hongarije en een groepsonderdeel in Duitsland bezocht. Daarnaast hebben wij videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest. Ook hebben wij videoconferenties met lokaal management bijgewoond voor Indonesië, Hong Kong, Nigeria en Maleisië. Op basis van onze ervaringen met de accountants van de groepsonderdelen uit voorgaande jaren, de frequentie van contacten en aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de executive board inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort, alsmede de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 'Fraude & Compliance' van het jaarverslag, waarin de executive board zijn frauderisicoanalyse heeft opgenomen en hoofdstuk 'Commissies van de raad van commissarissen' van het jaarverslag waar de raad van commissarissen op deze frauderisicoanalyse reflecteert.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd, bijvoorbeeld de gedragscode (Compass), anti-corruptieprocedures (Doing honest business), klokkenluidersregeling (Speak-up Procedure), incidentenregistratie (Case Management System) en onderzoeksprotocollen (investigation procedures). Tevens hebben wij de opvolging van de incidentenregistratie geëvalueerd.

Wij hebben om inlichtingen gevraagd bij de leden van de executive board, het executive leadership team, de interne accountantsdienst, compliance afdeling en de raad van commissarissen of zij op de hoogte zijn van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico's

Het risico dat het management maatregelen van interne beheersing doorbreekt

Het management bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.

Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het management met betrekking tot:

- Journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt.
- Schattingen
- Significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben daarbij bijzondere aandacht gehad voor de afgrenzing van de kosten en mogelijke ongebruikelijke transacties.

Tevens hebben wij bijzondere aandacht gehad voor de beoordeling van mogelijke waardeverminderingen van immateriële vaste activa. Omdat de schattingen van deze post inherent onderhevig is aan onzekerheid, zou dit voor management een gelegenheid kunnen zijn om een mogelijke waardevermindering niet te verwerken.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing die het risico op doorbreking van de interne beheersing moeten mitigeren en de werking van de maatregelen getoetst in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierdoor functiescheidingen worden doorbroken. Wij hebben geen significante tekortkomingen in de interne beheersing geconstateerd.

Wij hebben onze controle zowel gegevensgericht als systeemgericht ingestoken.
Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit brondocumenten. Wij hebben tevens bijzondere aandacht besteed aan consolidatie- en eliminatieboekingen, waarbij wij ons vooral hebben gericht op het toetsen van boekingen die de omzet en het resultaat van het betreffende boekjaar beïnvloeden.
Wij hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening geïdentificeerd.

Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het management, waaronder de analyse en prognoses van management die aan de waardering van immateriële vaste activa ten grondslag liggen en waaronder de impact van herstructureringen. Wij verwijzen voor onze werkzaamheden ten aanzien van deze punten naar de kernpunten.
Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van vooringenomenheid van het management bij schattingen.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het management.

Geïdentificeerde frauderisico's

Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving, ten gevolge van een te hoog verantwoorde omzet

Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geëvalueerd welke opbrengstsoorten aanleiding geven tot een risico op afwijking van materieel belang als gevolg van fraude.

De leden-melkveehouders hebben een duidelijke taakstelling neergelegd bij de executive board voor het realiseren van de financiële doelstellingen, waaronder een omzetgroeidoelstelling. Aan de doelstellingen is tevens een resultaatafhankelijke bonus voor bestuurders gekoppeld. Hierdoor bestaat het risico dat er voor boekjaar 2022 extra druk is op de executive board en bestaat het risico van bewuste verhoging van de omzet in het boekjaar.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd en de werking getoetst van de interne beheersings-maatregelen rondom de omzetverantwoording en in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten betreffende de omzet.

Wij concludeerden dat wij, in het kader van onze controle, konden steunen op de voor dit risico relevante maatregelen van interne beheersing.

Wij hebben door middel van data-analyse eventuele opvallende omzetboekingen in het boekjaar geïdentificeerd en hierop gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd door vast te stellen dat deze boekingen zijn gebaseerd op daadwerkelijke leveringen in het betreffende boekjaar. Daarnaast hebben we een gegevensgerichte deelwaarneming uitgevoerd op de juistheid van de omzetboekingen in het boekjaar. Op openstaande vorderingen per jaareinde hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waarbij wij debiteuren om een saldobevestiging gevraagd hebben. Wij hebben per jaareinde verder specifieke werkzaamheden uitgevoerd die gericht waren op omzetboekingen aan het einde van het boekjaar om mogelijke verschuivingen van omzet van geleverde producten vanuit het volgende boekjaar naar de omzetverantwoording van het huidige boekjaar te kunnen ontdekken. Tot slot hebben wij onderzocht of in het volgende boekjaar creditnota's zijn geboekt die een indicatie geven van onjuist of onterecht geboekte omzet in het huidige boekjaar.

Onze werkzaamheden hebben geen materiële afwijkingen in de door het management verschafte informatie in de jaarrekening en het bestuursverslag ten opzichte van de jaarrekening aan het licht gebracht. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid van de omzetverantwoording.

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Tevens hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor signalen van fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

Controleaanpak continuïteit

De executive board heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de bedrijfsactiviteiten voor tenminste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de executive board te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de executive board alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben, de executive board bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.
- Nagaan of de executive board gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de vennootschap om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van tenminste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening rekening houdend met ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle.
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd, inclusief het voldoen aan relevante convenanten.
- Inwinnen van inlichtingen bij de executive board over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de executive board verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van de executive board over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. In 2022 is de impact van herstructureringen toegevoegd als kernpunt. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Impact van herstructureringen	
Zie toelichting 5, 8 en 20 van de jaarrekening FrieslandCampina heeft gedurende 2022 een aantal herstructureringen aangekondigd. Als gevolg hiervan is een reorganisatievoorziening gevormd en zijn activa (deels) afgeboekt. De meest significante herstructureringen betreffen de sluiting van locaties Rotterdam en Den Bosch, sluiting van poedertorens in Leeuwarden en Bedum en de voorgenomen verkoop van zijn Duitse consumentenmerken en activiteiten. Wij hebben dit als kernpunt aangemerkt omdat er belangrijke schattingen van management ten grondslag liggen aan de reorganisatievoorzieningen en de waardering van de activa. **Reorganisatievoorzieningen** De herstructureringen hebben geleid tot €47 miljoen aan reorganisatiekosten in 2022. De reorganisatievoorzieningen resulteren in toekomstige uitgaande kasstromen en zijn opgenomen voor de meest waarschijnlijke uitkomst en bepaald aan de hand van de sociale plannen en brondata. Door management is rekening gehouden met veronderstellingen zoals aantal medewerkers, verwachte herplaatsingen, natuurlijk verloop en het moment van de uitgaande kasstromen. De berekeningen van de reorganisatievoorzieningen zijn gebaseerd op de beschikbare werknemergegevens (zoals arbeidsverleden en salarisgegevens).	Wij hebben als groepsteam de aangekondigde herstructureringsprogramma's besproken met management en kennisgenomen van de plannen en prognoses en hierop analyses uitgevoerd. **Reorganisatievoorzieningen** Wij hebben de door management opgestelde berekeningen getoetst voor de meest significante reorganisatievoorzieningen. Aan de hand van sociale plannen, aankondigingen en interne communicatie waarmee een gerechtvaardigde verwachting over de reorganisaties is geschapen hebben wij vastgesteld dat de verantwoorde reorganisatievoorzieningen voldoen aan de criteria voor opname conform IFRS (IAS 37) Verder hebben wij de juistheid en volledigheid van de berekeningen vastgesteld en aangesloten met de onderliggende personeelsgegevens. Wij hebben de veronderstellingen (zoals aantal medewerkers en herplaatsingsfactoren) voor de voorzieningen getoetst aan de hand van de reorganisatieplannen. Verder hebben wij vastgesteld dat de vereiste toelichtingen inzake deze voorziening en transacties voldoende zijn opgenomen in de jaarrekening 2022.

Kernpunten

Bijzondere waardeverminderingen van activa
Ten aanzien van de (materiële) vaste activa wordt door management beoordeeld of er omstandigheden zijn die aanleiding geven tot het uitvoeren van bijzondere waardeverminderingstesten. De herstructureringen hebben geleid tot bijzondere waardeverminderings-testen en uiteindelijk tot €106 miljoen aan bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Management heeft voor deze bijzondere waardeverminderingstesten de realiseerbare waarde bepaald. Voor een actief is de realiseerbare waarde de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. De bedrijfswaarde is bepaald op basis van de veronderstellingen in het budget en de meerjarenplannen, rekening houdend met de resterende gebruiksduur. De reële waarde is bepaald op basis van de veronderstelde opbrengst bij verkoop minus verkoopkosten.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Bijzondere waardeverminderingen van activa
Wij hebben de berekeningen van de realiseerbare waarde van de bijzondere waardeverminderingen verkregen en de veronderstellingen (zoals de bepaalde reële waarde of resterende bedrijfswaarde gebaseerd op het budget en de meerjarenplannen) getoetst met de plannen van management. Verder hebben wij de (restant) bedrijfswaarde van de activa getoetst aan de hand van de beschikbare plannen, rapportages van management en eventuele verkoopovereenkomsten.

Ten aanzien van de resterende boekwaarde van activa hebben wij de aansluiting met de activa-administratie vastgesteld. Wij hebben daarnaast de notulen van de vergaderingen van de executive board, de audit & risk commissie en de raad van commissarissen doorgenomen en management bevraagd over het bestaan van andere mogelijke omstandigheden die aanleiding geven tot uitvoeren van bijzondere waardeverminderingstesten.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Waardering van goodwill	
Zie toelichting 9 van de jaarrekening De groep heeft €1.057 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele business groups. De waardering van goodwill is complex en afhankelijk van schattingen door management, die inherent onzeker zijn. Gegeven het materiële belang van goodwill kan een eventuele wijziging in de veronderstellingen een significante invloed hebben op de jaarrekening. Daarom hebben wij de waardering van goodwill aangemerkt als kernpunt van onze controle. Het toetsen van de waardering van goodwill vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde die op basis van de verwachte verdisconteerde kasstromen wordt berekend. De belangrijkste veronderstellingen bij deze toetsing betreffen de disconteringsvoet, de lange-termijngroeivoet en de groeivoet van de brutomarge en de resultaatontwikkelingen. Binnen het model wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die met name business group Trading vervult bij het verwerken van ledenmelk (‘coöperatief karakter’). De compensatie door andere business groups dient ter dekking van verliezen op voornamelijk basiszuivelproducten die worden gerealiseerd doordat alle melk die wordt aangeleverd door leden-melkveehouders dient te worden afgenomen. Deze toerekening is onderhevig aan inschattingen van management. De resultaten die worden gerealiseerd bij activiteiten die een coöperatief karakter hebben zijn toegerekend aan de business groups naar rato van de hoeveelheid ledenmelk die zij verwerken.	Wij hebben de toegepaste waarderingsmethode en de gehanteerde veronderstellingen in het goodwill-impairmentmodel en de onderliggende berekeningen getoetst. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de disconteringsvoet en de langetermijngroeivoet getoetst door vergelijking met marktinformatie (bijvoorbeeld marktrente en inflatie) en onze eigen onafhankelijke bepaling. Hierbij hebben wij geen bijzonderheden geïdentificeerd. Voor de groeivoet van de brutomarge en de resultaatontwikkeling hebben wij een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management (het budget voor 2023 en de meerjarenplannen tot en met 2025). De stijging van de disconteringsvoet voor belastingen, die gebaseerd is op in de markt waarneembare gegevens, leidt tot aan daling van de headroom. Deze daling van de headroom wordt deels gecompenseerd door een hogere langetermijn groeivoet. Voor alle business groups overstijgt de geschatte bedrijfswaarde de boekwaarde van de activa. De headroom voor business group Ingredients is het meest gevoelig voor veranderingen en veronderstellingen, zoals opgenomen in toelichting 9 van de jaarrekening. Wij hebben de afloop van de inschattingen door management in voorgaande jaren geëvalueerd door de werkelijke resultaten te vergelijken met de prognoses van voorgaande jaren om te toetsen of de veronderstellingen, achteraf gezien, evenwichtig waren. Daarnaast hebben wij het proces dat ten grondslag ligt aan de totstandkoming van deze begrotingen en prognoses getoetst. In onze werkzaamheden hebben wij de werkelijke resultaten in 2022 vergeleken met de prognoses in impairment analyse van vorig jaar. Wij hebben ook management bevraagd over de veronderstellingen omtrent klimaatverandering zoals toegelicht in de sectie ‘klimaatverandering’ en de wijze waarop deze veronderstellingen door management zijn meegenomen bij de toetsing van de waardering van goodwill en de sensitiviteitsanalyses.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
	Wij hebben de veronderstellingen in de door management opgestelde begrotingen en prognoses getoetst door deze te vergelijken met historische resultaten, externe informatie en marktvooruitzichten. Wij hebben management bevraagd over de toerekening van de compensatie (coöperatieve karakter) die plaatsvindt tussen de business groups en deze getoetst met onderliggende controle-informatie. Hierbij hebben wij specifieke aandacht besteed aan de juiste en consistente toerekening van de verliezen aan de andere business groups en de economische realiteit van deze toerekening. Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd. Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de toelichting de vereiste informatie bevat over de schattingen, veronderstellingen en sensitiviteiten.

Kernpunten

Waardering van belastingposities

Zie toelichting 7, 19 en 24 van de jaarrekening

De groep heeft deelnemingen in diverse landen en is hierdoor onderhevig aan lokale belastingstelsels. In het hoofdstuk 'Belastingen' van het jaarverslag is beschreven hoe FrieslandCampina omgaat met belastingposities.

Als gevolg van de complexiteit van verschillende lokale belastingregimes is de bepaling en lokale acceptatie van interne verrekenprijzen lastig. De bepaling hiervan kan gevolgen hebben voor de hoogte van lokale fiscale resultaten en de daarover verschuldigde belastingen.

De verwerking en waardering van belastingposities is door de interpretatie van lokale belastingwetgeving (inclusief de lokale acceptatie van de door FrieslandCampina gehanteerde verrekenprijzen) aan schattingen onderhevig. De uitkomst van belastingprocedures kan moeilijk met zekerheid worden voorspeld en kan hierdoor afwijken van de inschatting. Belangrijke datagegevens voor de bepaling van de latente belastingposities zijn de lokale belastingpercentages en termijnen voor (verlies)verrekening. Verder zijn de veronderstellingen van de gehanteerde begrotingen van belang voor de opgenomen belastingposities.

Latente belastingvorderingen zijn geactiveerd voor verrekenbare fiscale verliezen en verrekenbare tijdelijke verschillen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn, waarvoor deze aangewend kunnen worden. FrieslandCampina heeft ook verrekenbare verliezen waarvoor geen actieve belastingvordering is opgenomen in de jaarrekening. Vanwege de materiële omvang, de complexiteit van de verschillende belastingregimes en de inherente schattingsonzekerheid is er een verhoogd risico op onjuiste interne verrekenprijzen en een onjuiste waardering van belastingposities. Op basis hiervan hebben wij de waardering van belastingposities aangemerkt als een kernpunt in onze controle.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

De controle van de belastingposities hebben wij uitgevoerd met de hulp van belastingspecialisten. Onze werkzaamheden bestonden onder meer uit het uitvoeren van een risico-inschatting, waaronder het evalueren van de afloop van de inschattingen van management uit voorgaand jaar. De juistheid van de gehanteerde interne verrekenprijzen hebben wij getoetst aan de hand van het doornemen en evalueren van correspondentie met de belastingautoriteiten, de evaluatie van interne verrekenprijsdocumentatie en belastingwetgeving in combinatie met onze eigen onafhankelijke analyses.

Onze werkzaamheden waren mede gericht op het vaststellen of belastingprocedures tot een belastingverplichting of voorziening in de jaarrekening leiden. Wij namen de correspondentie met de belastingautoriteiten door en wij maakten, met ondersteuning van onze belastingexperts, onze eigen inschatting over de status en verwerking van de procedures. Wij hebben de berekening van management vergeleken met de uitkomsten van onze berekening.

Ten aanzien van de waardering van latente belastingvorderingen toetsen wij de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan deze waardering door middel van het aansluiten van de onderliggende begrotingen en prognoses ter onderbouwing van de aanwending van de verrekenbare fiscale verliezen.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Daarnaast zijn wij nagegaan of de toelichting over de opgenomen belastingposities en de realiseerbaarheid van de latente belastingvordering de vereiste informatie bevat. Hierbij hebben we geen materiële bevindingen geconstateerd.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De executive board is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Onze benoeming

Wij zijn op 30 april 2015, op voordracht van de raad van commissarissen, door de algemene vergadering benoemd als externe accountant van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Deze benoeming wordt jaarlijks herbevestigd door de algemene vergadering. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van zeven jaar accountant van de vennootschap.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de executive board en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De executive board is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de executive board noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de executive board afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de executive board de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de executive board het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De executive board moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zeker-

heid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 17 februari 2023

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door
B.A.A. Verhoeven RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2022 van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de executive board en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.

- Het vaststellen dat de door de executive board gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controleinformatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controleinformatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen die zijn getroffen om de geïdentificeerde bedreigingen weg te nemen en onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

Assurancerapport met beperkte mate van zekerheid van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Assurancerapport bij de niet-financiële informatie 2022

Onze conclusie

Op grond van de door ons uitgevoerde beoordelingswerkzaamheden hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de niet-financiële informatie opgenomen in het jaarverslag 2022 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (hierna FrieslandCampina) geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van duurzaamheid; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in het jaar geëindigd op 31 december 2022, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportage criteria zoals toegelicht in de sectie 'Rapportagecriteria'.

Wat we hebben beoordeeld

Wij hebben de niet-financiële informatie opgenomen in de volgende secties van het jaarverslag beoordeeld voor 2022 (hierna: "de niet-financiële informatie"):

- 'Dit is FrieslandCampina', met uitzondering van de paragrafen 'Merken', 'Top 10 consumentenmarkten en top 5 ingrediënten' en 'FrieslandCampina wereldwijd';
- 'Verslag executive board', met uitzondering van de paragrafen 'Vooruitzichten 2023', 'Risicobeheersing', 'Managementverklaring & Verantwoordelijkheidsverklaring';
- bijlage 'HR-data'.

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assuranceopdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de niet-financiële informatie'.

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van FrieslandCampina zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO). Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

PwC past de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikt PwC over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Rapportage Criteria

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de niet-financiële informatie zijn de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria, zoals toegelicht in de bijlagen 'Begrippenlijst' en 'Toelichting' van het jaarverslag.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verschillende,

geaccepteerde meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden.

Daarom moet de niet-financiële informatie gelezen en begrepen worden samen met de gehanteerde rapportagecriteria.

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In de niet-financiële informatie is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen en schattingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn, en waarschijnlijk zullen afwijken van deze verwachtingen. De hieruit voortvloeiende afwijkingen kunnen van materieel belang zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie.

In de niet-financiële informatie worden verwijzingen gemaakt naar externe bronnen of websites. De informatie in deze externe bronnen of websites maakt geen onderdeel uit van de niet-financiële informatie die wij hebben beoordeeld. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

Verantwoordelijkheden voor de niet-financiële informatie en de beoordeling daarvan

Verantwoordelijkheden van de executive board en de raad van commissarissen voor de niet-financiële informatie

De executive board van FrieslandCampina is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende niet-financiële informatie in overeenstemming met de rapportage criteria zoals toegelicht in de sectie ‘Rapportagecriteria’, inclusief het selecteren van de rapportagecriteria, het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De executive board van FrieslandCampina is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria en voor het bepalen dat deze rapportagecriteria toereikend zijn voor de gerechtvaardige informatiebehoefte van belanghebbenden, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De door de executive board gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de niet-financiële informatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de bijlagen ‘Begrippenlijst’ en ‘Toelichting’ van het jaarverslag.

De executive board is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de executive board noodzakelijk acht om het opstellen van de niet-financiële informatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van de entiteit ten aanzien van de niet-financiële informatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de niet-financiële informatie

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordelingsopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen als basis voor de door ons af te geven conclusie.

Onze opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid om de plausibiliteit van de niet-financiële informatie vast te stellen. De in dat kader uitgevoerde werkzaamheden variëren in aard en timing, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een assuranceopdracht gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assuranceopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

Uitgevoerde werkzaamheden

Wij hebben deze beoordeling professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze werkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het uitvoeren van een analyse van de externe omgeving en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de niet-financiële informatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de executive board.
- Via het inwinnen van inlichtingen het op hoofdlijnen inzicht verkrijgen in de interne beheersmaatregelen, de rapporteringsprocessen en de informatiesystemen relevant voor het opstellen van de niet-financiële informatie zonder het doel van het verwerven van assurance-informatie over het bestaan noch het testen van de operationele effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen.
- Het identificeren van gebieden in de niet-financiële informatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het bepalen en uitvoeren van de verdere werkzaamheden is gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de niet-financiële informatie in reactie op onze risico inschatting. Deze overige werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - Het afnemen van interviews met het management (en/of relevante medewerkers) verantwoordelijk voor de (duurzaamheids)strategie en het -beleid en de -prestaties;
  - Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de niet-financiële informatie;
  - Het verkrijgen van assurance-informatie dat de niet-financiële informatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
  - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening.
- Het evalueren van de consistentie van de niet-financiële informatie met de overige informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordeling.
- Het evalueren van de algehele presentatie en inhoud van de niet-financiële informatie.
- Het overwegen of de niet-financiële informatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportage criteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Amsterdam, 17 februari 2023

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekent door B.A.A. Verhoeven RA

Overzichten

219 Meerjarenoverzicht
220 Melkprijsoverzicht
221 Raad van Commissarissen
223 Executive leadership team

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2022	2021	2020	2019[5]	2018
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	14.076	11.501	11.140	11.297	11.553
Bedrijfsresultaat	471	355	268	432	342
Winst	292	172	79	278	203
Melkprijs[1]					
Garantieprijs[2]	55,21	37,84	34,46	35,66	36,05
Contante nabetaling[3]	0,90	0,14		1,07	0,46
Reservering ledenobligaties[4]				0,31	0,13
Weidegangtoeslag	0,66	0,66	0,66	0,65	0,63
Ondernemingsbijdrage Foqus Planet	0,25	0,25	0,24		
Bijzondere melkstromen	0,33	0,34	0,36	0,26	0,16
Melkprijs	57,35	39,23	35,72	37,95	37,43
Balans					
Balanstotaal	10.037	9.056	8.716	9.049	8.823
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	2.616	1.914	1.573	1.463	1.304
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.841	3.635	3.517	3.450	3.260
Nettoschuld (excl. leaseverplichtingen)	888	700	876	1.067	1.287
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	293	594	737	567	619
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-570	–302	–443	–185	–490
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	448	465	456	441	362
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	38,3	40,1	40,4	38,1	36,9
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	21.715	22.961	23.877	23.816	23.769
Melkaanvoer van leden (in miljoen kg)	9.502	9.745	10.064	10.020	10.375

1 In euro's per 100 kilogram melk.
2 Exclusief btw. Voor 2020, 2021 en 2022 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose. Voorgaande jaren bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.
3 Voorgestelde uitkering vanuit de winst boekjaar toe te rekenen aan de aandeelhouder. Als gevolg van wijzigingen in de juridische structuur is de term 'prestatietoeslag' vanaf 1 januari 2020 gewijzigd in 'contante nabetaling'.
4 Als gevolg van wijzigingen in het melkgeldregelement worden met ingang van boekjaar 2021 geen ledenobligaties meer uitgegeven als onderdeel van de vergoeding voor ledenmelk.
5 Met ingang van 2019 is IFRS16 – Leases toegepast, waardoor onder meer het balanstotaal toegenomen is.

Melkprijsoverzicht

In euro's per 100 kg melk

	2022	2021
Vetprijs	19,58	13,42
Eiwitprijs	31,62	21,67
Lactoseprijs	4,01	2,75
Garantieprijs[1]	**55,21**	**37,84**
Contante nabetaling[2]	0,90	0,14
Weidegangtoeslag[3]	0,66	0,66
Ondernemingsbijdrage Foqus Planet[4]	0,25	0,25
Bijzondere melkstromen[5]	0,33	0,34
Melkprijs	**57,35**	**39,23**
Rente op ledenobligaties	0,31	0,44
Algemene reserve[6]	1,03	0,21
Prestatieprijs	**58,69**	**39,88**

1 Exclusief btw, bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose.
2 Voorgestelde uitkering vanuit de winst boekjaar toe te rekenen aan de aandeelhouder.
3 Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2022 een weidegangtoeslag van EUR 1,50 per 100 kilogram melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming EUR 1,00 per 100 kilogram weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit EUR 0,66 per 100 kilogram melk.
4 Melkveehouders ontvangen over 2022 een Foqus planet bijdrage van EUR 24 miljoen, middels een generieke toeslag van EUR 0,125 per 100 kilogram melk en een bedrag voor duurzame ontwikkeling. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit EUR 0,25 per 100 kilogram melk.
5 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk van Landliebe-melk, VLOG toeslag en On the Way to PlanetProof en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijs voor biologische melk en de uitbetaalde garantieprijs. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit EUR 0,33 per 100 kilogram melk.
6 Inclusief het eigen vermogen uit minderheidsbelangen dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder.

Raad van commissarissen

Sybren (S.S.U.) Attema
(1960)

Functie Voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., Voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Overige functies Raad van Advies Anders Invest – Food & Agri Fonds

Elze (E.) Jellema
(1979)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., vicevoorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehoudster
Overige functies Geen

Nils (N.) den Besten
(1982)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehouder
Overige functies Voorzitter raad van commissarissen AB Midden-Nederland

Baptiest (J.B.P.) Coopmans
(1965)

Functie Vicevoorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Beroep SVP bij LibertyGlobal
Overige functies Commissaris VodafoneZiggo, lid raad van toezicht TNO, Commissaris De Burg Group

Hans (H.T.J.) Hettinga
(1959)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehouder
Overige functies Voorzitter CDA gemeente Súdwest-Fryslân

Angelien (A.G.Z.) Kemna
(1957)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Overige functies Non-Executive Director AXA Group S.A., Senior Independent Director AXA Investment Management S.A., vicevoorzitter raad van commissarissen NIBC N.V., voorzitter adviesraad Ownership Capital B.V., Non-Executive Director bij Naspers Ltd/Prosus NV

Heiko (H.W.J.) Schipper
(1969)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Lid Board of Management Bayer AG, President of the Consumer Health Division
Overige functies Chairman Global Self Care Federation

Marleen (M.) Vaesen
(1959)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Belgisch
Beroep Bestuurder in vennootschappen
Overige functies Bestuurder bij Kinepolis, bestuurder bij De Eik, bestuurder bij MRBB, bestuurder bij Arvesta, bestuurder bij Van de Velde

Hans (H.) Stöcker
(1964)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Duits
Beroep Melkveehouder
Overige functies Voorzitter Landesvereinigung Milch NRW, voorzitter raad van commissarissen Milchverwertungsgesellschaft NRW, lid Landschaftsbeirat Oberbergischer Kreis, lid raad van commissarissen Raiffeisen Warengenossenschaft Rheinland eG, voorzitter vereniging ‘Milch und Kultur Rheinland und Westfalen’

Audit- en riskcommissie

Angelien Kemna, voorzitter
Baptiest Coopmans
Elze Jellema
Nils den Besten
Sandra Berendsen, adviseur

Remuneratie-, nominatie- en governance commissie

Baptiest Coopmans, voorzitter
Sybren Attema
Heiko Schipper
Hans Hettinga

Sustainability commissie

Nils den Besten, voorzitter
Sybren Attema
Marleen Vaesen

Executive leadership team

Executive board

Hein (H.M.A.) Schumacher
(1971)

Functie Chief Executive Officer
Benoeming 1 januari 2018
Nationaliteit Nederlands
Verantwoordelijk voor
Business groups, Cooperative Affairs, Corporate Affairs, Communication & Public Affairs, Corporate Legal & Company Secretariat, Corporate Research & Development, Corporate Mergers & Acquisitions, Corporate Strategy & Transformation
Nevenfuncties Voorzitter Nederlandse Zuivel-organisatie (NZO), Voorzitter Global Dairy Platform (GDP), Lid raad van commissarissen van Het Koninklijk Concertgebouw NV, lid raad van commissarissen vanUnilever PLC, bestuurslid AgriNL

Hans (J.G.) Janssen
(1967)

Functie Chief Financial Officer
Benoeming 1 mei 2021
Nationaliteit Nederlands
Verantwoordelijk voor
Corporate Finance & Reporting, Corporate Tax, Corporate Treasury, Global Finance Processes & Shared Services, Enterprise, Risk Management, Corporate Real Estate and Corporate Internal Control, Corporate IT, Summit, ERP & PTO
Nevenfuncties Lid raad van commissarissen TIAS School for Business & Society

Roel (R.F.) van Neerbos
(1959)

Functie President Food & Beverage
Benoeming 1 maart 2021
Nationaliteit Nederlands
Verantwoordelijk voor
Business Group Food & Beverage
Nevenfuncties Voorzitter raad van commissarissen Spadel

David (D.A.) Cutter
(1968)

Functie Chief Supply Chain Officer
Benoeming 3 oktober 2022
Nationaliteit Australisch
Verantwoordelijk voor
Corporate Supply Chain
Nevenfuncties Geen

Geraldine (G.M.) Fraser
(1966)

Functie Chief People Officer
Benoeming 1 maart 2021
Nationaliteit Nieuw-Zeelands
Verantwoordelijk voor
Corporate Human Resources
Nevenfuncties Geen

Overige ELT-leden

Mireille Einwachter
Senior Vice-President
FrieslandCampina Trading

Herman Ermens
President FrieslandCampina
Ingredients

Harvey Uong
President FrieslandCampina
Specialised Nutrition

Roger Loo
Vice-President
FrieslandCampina Professional

Kemal Cetin
Chief Information Officer

Berndt Kodden
Chief Sustainability Officer

Simone Boitelle
Global Director
Corporate Affairs

Margrethe Jonkman
Global Director
Research & Development

Edward Holtzer
Global Head of
Mergers & Acquisitions

Bijlagen

226 Belangrijkste risico's, trends en maatregelen
232 Stakeholderdialoog
261 Duurzaamheidsdoelstellingen 2022
262 Toelichting materialiteitsmatrix
266 GRI-tabel
279 HR-data 2022
281 Begrippenlijst
284 Toelichting

Belangrijkste risico's, trends en maatregelen

FrieslandCampina is actief in een aanzienlijk aantal landen en product-markt-combinaties. Dit betekent dat de onderneming is blootgesteld aan risico's en trends van uiteenlopende aard, zoals: strategische, operationele, financiële en compliance-risico's. Aan de hand van een gedetailleerdere risicotaxonomie identificeert en bewaakt de executive board, ondersteund door ons Enterprise Risk Management team, risico's die worden gerangschikt op basis van de waarschijnlijkheid dat zij zich voordoen en/of op basis van de gevolgen. Vervolgens worden beheersmaatregelen geformuleerd op basis van de risicobereidheid. Hiervoor onderscheidt de onderneming drie categorieën: 'geen', 'laag tot geen' en 'gematigd'.

Hieronder volgt een overzicht per risicocategorie, met onder andere de belangrijkste risico's met een algemene omschrijving, de ontwikkelingen in 2022, de vooruitzichten voor 2023 en de risicobeperkende maatregelen. Opmerking: deze risico's zijn tevens verbonden aan de stakeholder materialiteitsmatrix op pagina 262.

Strategisch

Deze risico's hebben mogelijk gevolgen voor het behalen van onze strategische doelstellingen. Zolang de (strategische) langetermijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen, is de onderneming in principe bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

ESG

Omschrijving risico: Het risico dat de visie en het programma voor belangrijke initiatieven op het gebied van *Environmental, Social & Governance* (ESG) op de lange termijn onvoldoende ondersteuning bieden voor de succesvolle verwezenlijking van de duurzaamheidsdoelstellingen van de onderneming.

Door het niet behalen van, voldoen aan of juist rapporteren over ESG-doelstellingen, regelgeving of overeenkomsten, kan de onderneming worden blootgesteld aan reputatieschade en/of financiële schade.

Ontwikkelingen in 2022 en vooruitzichten voor 2023	Maatregelen
In 2022 nam het strategische belang van ESG, met inbegrip van duurzaamheid en mensenrechten, nog verder toe ten opzichte van vorig jaar, dit werd bovendien beïnvloedt door de snel veranderende regelgeving en constante druk op de zuivelsector (bijv. door ontwikkelingen met betrekking tot regels op het gebied van stikstofuitstoot voor onze leden-melkveehouders in Nederland). Voor 2023 (en verder), als gevolg van de toenemende ESG-rapportagevereisten (in verband met bijvoorbeeld de 'Corporate Sustainability Reporting Directive', 'Corporate Sustainability Due Diligence Directive' of de 'Global Reporting Initiative') moeten onze onderneming en onze leveranciers zorgen voor transparantie door middel van correcte en volledige rapportages (zowel intern en extern). Het risico neemt nog verder toe door complexiteit in de ESG-rapportagevereisten alsmede de benodigde beschikbaarheid van gegevens, juistheid van processen en rapportagekwaliteit van ESG-KPI's.	De onderneming werkt voortdurend aan wereldwijde en lokale duurzaamheidsprogramma's en heeft een klimaatplan gepubliceerd met een duidelijke routekaart voor de ontwikkelingen tot 2030. De duurzaamheidsdoelstellingen met betrekking tot broeikasgasreductie zijn in 2022 opgesteld en extern gevalideerd door het 'Science Based Targets initiative' (SBTi). Daarnaast is in 2022 het klimaatplan gepubliceerd. ESG heeft een solide basis in onze strategie *Nourishing a Better Planet*. Daarnaast wordt met de recente implementatie van ons nieuwe programma 'Foqus planet Duurzame ontwikkeling' het belang van duurzaamheid in het kwaliteitsprogramma van onze leden-melkveehouders benadrukt. Ook versterkt de onderneming het management van ESG met de benoeming van onze nieuwe Chief Sustainability Officer, naast een verdere versterking van onze interne duurzaamheidsorganisatie met speciale KPI-eigenaren binnen relevante bedrijfsfuncties, zoals de supply chain, R&D en financiële afdelingen. Onze ESG-teams volgen externe (rapportage)eisen nauwlettend op, met als uiteindelijke doel om van een beperkte naar een redelijke mate van zekerheid te gaan omtrent specifieke ESG KPI's.

Beheer van talent en mensen

Omschrijving risico: Het risico dat de beperkte mogelijkheid om talent aan te trekken en te behouden en cruciale capaciteiten voor de toekomst op te bouwen invloed heeft op de mogelijkheid om duurzame bedrijfsprestaties en continuïteit te garanderen.

Ontwikkelingen in 2022 en vooruitzichten voor 2023	Maatregelen
Het vermogen om succesvol te concurreren op de huidige arbeidsmarkt (zowel qua behouden en aantrekken van talent) was in 2022 een belangrijke risicofactor en zal dat waarschijnlijk ook op de middellange termijn blijven. Hoewel het totale verloop van de onderneming in 2022 stabiel bleef, staan bepaalde regio's of kennisgebieden onder grotere druk dan anderen, wat wordt veroorzaakt door een algemeen tekort aan talent op de arbeidsmarkt(en). Het risico met betrekking tot het behoud van ons talent is derhalve verhoogd en blijft ook in 2023 hoog. Mondiaal gezien bereikte de looninflatie in 2022 een historisch hoog niveau. Hierdoor werd het voor werkgevers (waaronder onze onderneming) moeilijker om bekwaam personeel aan te trekken en te behouden. In de toekomst zullen ook veranderende vaardigheidsvereisten (bijvoorbeeld meer digitaal/data-gedreven) gevolgen hebben voor de noodzaak om het (ouder wordende) personeelsbestand in de onderneming op bepaalde gebieden verder te ontwikkelen.	De onderneming managet en monitort het werkgevers-imago en merk voortdurend. Het aantrekken en behouden van talent wordt verbeterd via proactieve berichtgeving in de media over de strategie, doelstellingen en waarden van de onderneming. In 2022 werd FrieslandCampina tijdens de TIARA Talent Acquisition Awards uitgeroepen tot 'Best Employer Brand in Europe'. Managers zijn frequent in gesprek met hun teams, met behulp van diverse onderzoeken naar de betrokkenheid van medewerkers, toolkits en programma's om de duurzame betrokkenheid en het welzijn van onze mensen te verbeteren. Met dergelijke gerichte programma's (waaronder Learning & Development-programma's en Duurzame Inzetbaarheid-initiatieven) blijven we de ontwikkeling en het behoud van ons talent verbeteren, evenals de ontwikkeling van de juiste vaardigheden en capaciteiten voor de onderneming. Er zijn nieuwe inzichten en dashboards ontwikkeld om het management betere (op feiten gebaseerde) informatie te verschaffen over onderwerpen als verloop en wervingstijd. Met deze informatie kan het management waar nodig concrete acties ondernemen. Daarnaast worden specifieke 'deep-dives' uitgevoerd op onze talentpijplijn om ervoor te zorgen dat de lange termijn strategieën en -programma's voor onze talenten concurrerend blijven.

(Geo)politiek

Omschrijving risico: Het risico van geopolitieke gebeurtenissen die van invloed zijn op het vermogen van de onderneming om in bepaalde landen actief te zijn en een grote invloed hebben op de lokale vraag, het kredietrisico en de volatiliteit van de valuta. Voorbeelden hiervan zijn politieke en sociale onrust, onzekerheid in verband met naderende verkiezingen, terrorisme, protectionisme en import-/handelsrestricties. Fluïde wet- en regelgeving leidt tot aanvullende uitdagingen.

De gecombineerde effecten zijn mogelijk van invloed op FrieslandCampina's financiële positie, zoals blootstelling aan rentestanden, valutaschommelingen, en risico's die verband houden met grondstoffenprijzen en kredietrisico's, evenals tekortkoming in het efficiënt beheren van kasstromen.

Ontwikkelingen in 2022 en vooruitzichten voor 2023	Maatregelen
In 2022 leidde de geopolitieke situatie wereldwijd tot talrijke gecorreleerde risico-ontwikkelingen met betrekking tot de economische en financiële situatie, supply chain, beschikbaarheid en prijzen van bepaalde grondstoffen (die bijvoorbeeld leiden tot schommelingen in de grondstoffenprijzen voor aardgas, zonnebloemolie en granen) en handelsvoorwaarden, die in 2023 waarschijnlijk zullen aanhouden. Toenemend protectionisme en importbeperkingen hebben gevolgen voor onze supply chain en distributie in bepaalde landen (met name in Azië, Afrika en het Midden-Oosten). In sommige gevallen kunnen lange doorlooptijden voor (her) registratie van producten gevolgen hebben voor de tijdigheid waarmee kan worden ingespeeld op trends op het gebied van consumentenwensen. Het valt te bezien wat de effecten zijn van monetaire en fiscale beleidsmaatregelen van regeringen en centrale instanties op middellange termijn (om de inflatie te bestrijden maar een recessie te vermijden). Waarschijnlijk zal het daarmee samenhangende risicoprofiel verslechteren. Zo zal een verminderde koopkracht van consumenten de volumes verder onder druk zetten. In Nigeria hadden met name de koersontwikkeling van de Nigeriaanse naira en de beschikbaarheid van de Amerikaanse dollar een aanzienlijke invloed op onze resultaten voor 2022. De verkiezingen van 2023 en de bijbehorende ontwikkelingen van de wisselkoersen blijven belangrijke risicofactoren.	Politieke gebeurtenissen en hieraan gerelateerde uitdagingen worden effectief beheerd door voortdurende afstemming binnen de zuivelsector wereldwijd, door passende reacties op (lokale) politieke volatiliteit en verder stakeholdermanagement, bijvoorbeeld met betrekking tot de EDA (European Dairy Association) bij het opzetten en handhaven van handelsovereenkomsten. Het monitoren van het veranderende politieke landschap en de flexibiliteit in onze supply chain/inkoop versterken ons vermogen om de meest optimale (alternatieve) distributie routes te vinden in landen met toenemend protectionisme. De Trading-organisatie waarborgt het beheer van grondstoffenprijsrisico's en zorgt voor een verdere vereenvoudiging van de planningsprocessen voor de overige bedrijfsonderdelen. Over onze financiële maatregelen met betrekking tot de wisselkoersontwikkeling van de Nigeriaanse naira leest u meer in andere paragrafen van dit jaarverslag. Het lokale management en onze financiële experts volgen de ontwikkelingen op de voet. Het risico op wisselkoers fluctuaties, in het algemeen en binnen onze portfolio's, wordt beheerst door de Corporate Treasury afdeling in samenwerking met onze lokale bedrijfsonderdelen.

Met name in Nederland hebben de voorgenomen stikstofregels een grote invloed op onze leden-melkveehouders en dus op de melkaanvoer van de onderneming. Het is nog niet duidelijk wat de omvang van een mogelijke vermindering van de melkaanvoer zal zijn en wanneer dit zal optreden.

Scenarioanalyses, op het gebied van de vraag naar onze producten, de daarmee samenhangende inkoopvereisten (voor melk) en de supply chain in het algemeen, helpen de risico's te beperken die samenhangen met het veranderende economische landschap en de koopkracht van onze consumenten in het bijzonder.

De onvoorspelbaarheid van de melkaanvoer wordt beheerst door doorlopende trend- en scenarioanalyses, terwijl bestaande samenwerkingsverbanden de volatiliteit van de melkaanvoer verder afdekken.

Operationeel en financieel

Deze risico's zijn meer operationeel en financieel van aard en hebben op de korte termijn mogelijk gevolgen voor het behalen van onze doelstellingen. Zolang de bedrijfscontinuïteit of doelstellingen voor de korte en middellange termijn hierdoor niet in gevaar komen, is de onderneming in principe bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

Cyberbeveiliging

Omschrijving risico: Het risico dat technologieën, processen en werkwijzen die dienen om netwerken (computers, programma's en gegevens) te beschermen wellicht niet voldoende zijn om FrieslandCampina te beschermen tegen aanvallen, schade of onbevoegde toegang, wat tot verstoring van bedrijfsprocessen, verlies van vertrouwelijke informatie, financiële schade en/of reputatieschade kan leiden.

Ontwikkelingen in 2022 en vooruitzichten voor 2023

De afgelopen jaren bleef de cyberactiviteit in de wereld toenemen als gevolg van verdere digitalisering, wat recent nog werd verergerd doordat meer mensen vanwege corona op afstand gingen werken. De georganiseerde misdaad blijft bovendien de frequentie van phishing/malware en fraudepogingen opvoeren en de mogelijke gevolgen worden ernstiger door de steeds slimmere, geavanceerde technologieën. In combinatie met voortdurende geopolitieke instabiliteit (en digitale oorlogvoering) heeft dit geleid tot een verdere toename van het risicoprofiel in 2022.

Hoewel er zich binnen FrieslandCampina geen grote cyberincidenten hebben voorgedaan in 2022, zien we wereldwijd een toenemende trend van (pogingen tot) cyberaanvallen en -dreigingen. Als gevolg hiervan verwachten wij een toename van het risicoprofiel.

Maatregelen

Ons Security Operations Centre voert continu verbeteringen door om cyberdreigingen te voorkomen, te detecteren en erop te reageren. Als onderdeel van de cyberbeveiligingsfunctie in de onderneming wordt de effectiviteit periodiek geverifieerd door middel van interne en externe assessments. Deze externe benchmarks worden gebruikt om toekomstige acties met betrekking tot ons cyberbeveiligingsprogramma te definiëren.

Aangezien het succes van cyberaanvallen grotendeels afhankelijk is van menselijke (inter)actie, is ons cyberbeveiligingsprogramma erop gericht het bewustzijn binnen ons netwerk van beveiligingsambassadeurs en onder onze medewerkers voortdurend wereldwijd te verbeteren. Duidelijke communicatie over het belang van cyberalertheid in de hele onderneming binnen alle disciplines en de verankering van cyberbeveiliging als belangrijke hoeksteen van onze strategie moeten hier verder toe bijdragen.

Tot slot worden binnen de onderneming regelmatig simulaties en trainingen gehouden op het gebied van cyberbewustzijn, om onze reactie op cyberaanvallen te verbeteren.

Compliance

Met betrekking tot compliance-risico's accepteert de onderneming het risiconiveau 'laag tot geen', mits dit geen negatieve gevolgen heeft voor klanten, de bedrijfscontinuïteit of reputatie, en/of niet leidt tot overtreding van de geldende regels. Met betrekking tot risico's die negatieve gevolgen hebben voor de normen voor voedselkwaliteit en voedselveiligheid, en derhalve een gevaar vormen voor de gezondheid van consumenten, hanteren we een zerotolerancebeleid.

Productkwaliteit en voedselveiligheid

Omschrijving risico: Risico van slechte kwaliteit of contaminatie van producten die een gevaar voor de gezondheid van de consument of een schending van de regelgeving vormen. Dit kan leiden tot een wijziging in de kwaliteitsperceptie van consumenten of overheden en kan ernstige gevolgen hebben voor de reputatie en de marktpositie van de onderneming.

Alle genomen kwaliteitsmaatregelen ten spijt is dit een belangrijk inherent risico waarvoor de onderneming een zerotolerancebeleid hanteert; een ernstig voedselveiligheidsincident kan grote gevolgen hebben voor onze consumenten en kan leiden tot aanzienlijke materiële en reputatieschade voor de onderneming.

Ontwikkelingen in 2022 en vooruitzichten voor 2023

De afgelopen jaren was merkbaar dat lokale voedselautoriteiten zich in toenemende mate richten op kwaliteitsaspecten van producten en voedselveiligheid, wat leidt tot frequente(re) wijzigingen in regelgeving. Daarnaast bestaat er bij autoriteiten in Europa en in Nederland een tendens naar 'zero tolerance', wat kan leiden tot (een overmaat van) aanvullende maatregelen.

Regelgeving op het gebied van voedselveiligheid en de interpretatie hiervan lopen per autoriteit steeds verder uiteen in de verschillende landen waarin FrieslandCampina actief is. In de toekomst zou dit kunnen leiden tot inconsistentie in de vereiste naleving van de voedselveiligheidsregelgeving en onduidelijkheid bij beslissingen over kwaliteit en terugroepacties tussen landen.

Nieuwe ontwikkelingen, zoals de noodzaak om duurzame (gedeeltelijk) recyclebare verpakkingen te introduceren, een sterke focus op biodiversiteit, en de Europese strategie ten aanzien van chemicaliën (zoals minder verdelgingsmiddelen met een mogelijk gelijktijdige toename van bijvoorbeeld mycotoxine), zorgen voor een verdere verhoging van het risicoprofiel.

Maatregelen

FrieslandCampina's Golden Quality Rules zijn overal ter wereld ingevoerd en op de productielocaties wordt doorlopend geïnvesteerd in kwaliteitsborging en campagnes om het kwaliteitsbewustzijn te vergroten voor alle disciplines/niveaus binnen de onderneming.

Als reactie op de in ontwikkeling zijnde regelgeving hebben we onze beheersmaatregelen voor voedselkwaliteit/-veiligheid, en daarmee onze pro activiteit met betrekking tot het risicobeheer van de voedselkwaliteit verbeterd (zo werd er een nieuw team voor voedselveiligheid opgericht).

Binnen de supply chain op de eigen locaties van de onderneming, bij leden-melkveehouders en bij toeleveranciers worden voortdurend verschillende programma's voor kwaliteitsverbetering uitgevoerd om mogelijke risico's voor de voedselkwaliteit aan te pakken (zoals nieuwe ziekteverwekkende micro-organismen, mogelijke contaminatie van recyclebare verpakkingen, enz.). Deze programma's en maatregelen worden regelmatig door zowel interne als externe partijen gecontroleerd.

Daarnaast worden alle programma's ondersteund door structurele transparante management rapportages over kwaliteitstrends en -incidenten, waarmee voortdurend kennis en optimale werkwijzen tussen de productielocaties worden gedeeld.

Stakeholderdialoog

FrieslandCampina is continu in gesprek met een breed scala aan stakeholders met uiteenlopende belangen. Deze gesprekken vinden plaats door medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie en zijn vaak onderdeel van het dagelijks werk. De onderstaande tabel geeft een overzicht van stakeholders waarmee FrieslandCampina in 2022 contact onderhoudt, de besproken onderwerpen en de acties die hieruit zijn voortgevloeid.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Non-gouvernementele organisaties (ngo's) en belangenorganisaties		
Duurzame zuivelketen (DZK)	Zaken besproken met betrekking tot klimaat en energie, diergezondheid en dierenwelzijn, weidegang, biodiversiteit en milieu.	Uitvoering van de vastgestelde doelen van de Duurzame Zuivelketen voor 2030. O.a. uitvoering van het klimaatakkoord, kringlooplandbouw, continue verbetering diergezondheid en -welzijn etc.
EU Pledge	Gedragscode met afspraken van Europese voedingsmiddelenbedrijven over verantwoorde marketing gericht op kinderen.	Bijdragen aan discussies over EU Pledge strategie en EU Pledge voedingskundige criteria
Sustainable Agricultural Initiative (SAI) dairy working group	Regeneratieve landbouw.	Ontwikkelen en vaststellen van een industrie standaard van regeneratieve landbouw.
	Ontbossingsvrije soja in de zuivelketen.	Het vinden van manieren om ontbossing en conversievrije soja in de zuivelketen te realiseren.
	Afstemming bevorderen in de internationale zuivelketen over duurzaamheid met als doel deze aan elkaar te erkennen en te versterken.	Sustainable Dairy Partnership (SDP) welke is gebaseerd op het Dairy Sustainability Framework (DSF).
One Planet Business for Biodiversity (OP2B)	Biodiversiteit en regeneratieve landbouw belangen en communicatie.	Workshops met diverse deelnemende bedrijven en overheden, o.a. de Europese Commissie t.b.v. een regeneratieve landbouw standaard.
Dutch Sustainable Growth Coalition	Hoe creëren we duurzame groei en hoe blijven we internationaal vooroplopen?	Expertbijeenkomsten inzake 'responsible sourcing supply-chain', investor relation & reporting.
BoerenNatuur	Samenwerking (via DZK) aan de ontwikkeling van registratiesysteem voor natuur- en landschapsbeheer door melkveehouders.	Borging natuur- en landschapscriteria voor het marktconcept On the way to PlanetProof.
		Ontwikkeling van de herkenning van kruidenrijk grasland via remote sensing techniek i.s.m. Wageningen University & Research.
Global Dairy Platform (GDP)	Samenwerking met andere zuivelbedrijven, verenigingen en wetenschap om – in relatie tot de SDG's – de rol van zuivel in voeding en de rol van de sector in duurzame landbouw aan te tonen en kenbaar te maken.	Vormgeven van onze ambitie op netto-klimaatneutrale zuivel: P2DNZ Pathways to Dairy Net Zero

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Wereld Natuur Fonds	Overleg aangaande de Stichting Biodiversiteitsmonitor en overleg over het Deltaplan Biodiversiteitsherstel.	In een aantal gebieden in Nederland wordt de biodiversiteitsmonitor gebruikt als basis voor beloningen van melkveehouders (i.s.m. WNF en Natuurmonumenten).
Natuurmonumenten	Ontwikkeling van verdienmodellen voor melkveehouders voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer.	Commerciële samenwerking met Natuurmonumenten verder versterkt. In een aantal kleine gebieden wordt met een groep melkveehouders samengewerkt met Natuurmonumenten als partner voor het marktconcept On the way to PlanetProof.
Milieudefensie	Integraliteit klimaatplan FrieslandCampina.	Klimaatplan met routes naar 2030 en 2050 uitgewerkt.
Vruchtbare Kringloop Achterhoek en Liemers (VKA)	Verbetering milieukwaliteit, waterbeheer en bodemvruchtbaarheid op melkveebedrijven.	Partnerschap met VKA ten aanzien van het verduurzamen en toekomst-bestendig maken van de melkveehouderij.
Markemodel	Het Markemodel is een aanpak waarbij boeren en sturende partijen samen tot een regionale, integrale set kwaliteitsdoelen en de bijbehorende beloningen komen voor een toekoms-bestendige landbouw.	Een regiodeal waarbij afspraken zijn gemaakt tussen boeren en (regionale) partijen over duurzaamheidsdoelen en beloningen.
Dierenbescherming	In het kader van de nieuwe doelen van de Duurzame Zuivelketen (zie DZK) bespreken van de continue verbetering van dier-gezondheid en dierenwelzijn van melkkoeien en kalveren.	De uitvoering van de nieuwe doelen van de Duurzame Zuivelketen (zie DZK).
Agriterra	Inzet van medewerkers van FrieslandCampina om klanten van Agriterra/(zuivel)coöperaties in diverse delen van de wereld te professionaliseren.	Inzet van drie medewerkers en twee lid-melkveehouders van FrieslandCampina tijdens vijf missies voor coöperaties in Afrika met als doel delen van expertise op het gebied van Sustainable Services en Female Leadership.
Dutch Biorefinery Cluster	Samenwerking met bedrijven uit de agrofood en papierindustrie die samen een groot deel van de Nederlandse biomassastromen verwerken. Kennisuitwisseling over het duurzaam tot waarde brengen van biomassa.	Analyse van wetgeving die van invloed is op het kunnen hergebruiken/upcyclen van afvalstromen (proceswater).
Access to Nutrition Foundation	Het beoordelen en stimuleren van de inspanningen van de voedingsindustrie om wereldwijd ondervoeding, obesitas en voeding gerelateerde, chronische ziekten aan te pakken en de marketing van vervangingsmiddelen voor moedermelk.	Analyse t.b.v. continue verbetering van de interne processen en resultaten.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Handels- en industrieverenigingen		
Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI)	Ontwikkeling van Webdossiers (NVWA) met betrekking tot etikettering, additieven, voedings- en gezondheidsclaims, nieuwe voedingsmiddelen, en voeding voor specifieke groepen.	Via het lidmaatschap van FNLI is input geleverd.
International Dairy Federation (IDF)	Discussies binnen Codex (CCFL / CCNFSDU / CCFA) op het gebied van onder andere etikettering, additieven, nutriëntenprofielen en front-of-pack labeling.	Via het nationale lidmaatschap van IDF is input geleverd.
European Dairy Association (EDA)	Discussies in Europa op het gebied van o.a. handels-aangelegenheden, marktbeheer, etikettering, claims, duurzaamheid, hygiëne, additieven en contaminanten.	Via het nationale lidmaatschap van de NZO in de EDA is input geleverd.
Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO)	FrieslandCampina neemt deel in het bestuur en medewerkers zijn actief in verschillende commissies.	Afgelopen jaar heeft NZO verschillende keren de standpunten van ede sector uitgedragen. Daarnaast zijn er diverse campagnes gevoerd rondom zuivel en de sector.
	De Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) is de branche-vereniging van de Nederlandse zuivelindustrie en behartigt de belangen van dertien leden. De NZO wil de positie van haar leden versterken bij de productie en de afzet van zuivel-producten. De activiteiten van de NZO kunnen onderverdeeld worden in vier thema's: Duurzaam, Voeding, Kwaliteit en Markt. Binnen deze thema's heeft de NZO gezamenlijke standpunten, die we uitdragen naar verschillende stakeholders. Daarnaast manifesteren wij ons in Den Haag en Brussel en mengen wij ons in het maatschappelijk debat.	
	De NZO houdt zich op verschillende vlakken bezig met het promoten van zuivel en de zuivelsector. De bekendste voorbeelden hiervan zijn Frau Antje en het keurmerk 'Beschermde Geografische Aanduiding' (BGA) voor Gouda Holland en Edam Holland kaas.	
	Verder houdt de NZO zich bezig met voedseleducatie in het basis- en voortgezet onderwijs en voorlichting over de rol van zuivel in ons voedingspatroon.	
	Namens de sector voert NZO de cao-onderhandelingen. Binnen de zuivelsector werkt de NZO samen met verschillende partners in binnen- en buitenland.	

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
International Special Dietary Foods Industries (ISDI)	Ontwikkelingen binnen Codex (CCNFSDU / CCFL / CCFA, CAC) met betrekking tot onder andere herziening van de Codex standaard voor opvolgkindervoeding zuigelingen, etikettering, additieven, referentie inname (NRVs).	Via het nationale lidmaatschap van ISDI is input geleverd.
Specialised Nutrition Europe (SNE)	Discussies met betrekking tot EU-wetgeving voor kindervoeding zuigelingen, o.a. kindervoeding zuigelingen op basis van hydrolisaten, 'front of pack' etikettering (o.a. Nutriscore), concept warenwetbesluit Peutermelk en Peuterdrank, Code of Conduct voor communicatie richting HCP'rs.	Input met betrekking tot beoordeling van haalbaarheid en toepasbaarheid van de voorgestelde nieuwe vereisten.
Vereniging van Nederlandse Fabrikanten van Kinder- en Dieetvoedingsmiddelen (VNFKD)	Ontwikkelingen met betrekking tot kindervoeding in Nederland onder andere concept warenwetbesluit Peutermelk en Peuterdrank, zelfregulering (gedragscode reclame kindervoeding zuigelingen).	Input met betrekking tot beoordeling van haalbaarheid en toepasbaarheid van de voorgestelde nieuwe vereisten.
Imagine Food Collective	Implementatie van toekomstbestendige melkproductie in Noordwest-Europa.	Het in de praktijk brengen van de industriestandaard (zie SAI) voor regeneratieve landbouw, in samenwerking met een aantal keten partners.
Dairy Sustainability Framework	Samenwerking met wereldwijde spelers in de zuivelindustrie voor universele aanpak in verduurzaming van de sector en zuivelproducten, onder andere via het SAI-platform.	Bespreken van de variëteit in duurzaamheidsstandaarden met als doel door standaardisatie waar mogelijk eenduidigheid en duidelijkheid naar klant en consument te vergroten.
ZuivelNL	Ketenorganisatie van de zuivelsector. Via NZO is FrieslandCampina vertegenwoordigd in het bestuur.	
Wetenschap		
Universiteit van Kebangsaan, Maleisië	SEANUTS II onderzoek naar de voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen in Zuidoost-Azië.	Gegevensverzameling voltooid en resultaten gepresenteerd waarmee inzicht verkregen is in hoe FrieslandCampina de voedingsstatus en leefstijl van kinderen kan verbeteren.
Universiteit van Mahidol, Thailand	SEANUTS II onderzoek naar de voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen in Zuidoost-Azië.	Gegevensverzameling voltooid en resultaten gepresenteerd waarmee inzicht verkregen is in hoe FrieslandCampina de voedingsstatus en leefstijl van kinderen kan verbeteren.
Universiteit van Indonesië	SEANUTS II onderzoek naar de voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen in Zuidoost-Azië.	Gegevensverzameling voltooid en resultaten gepresenteerd waarmee inzicht verkregen is in hoe FrieslandCampina de voedingsstatus en leefstijl van kinderen kan verbeteren.
National Institute of Nutrition, Vietnam	SEANUTS II onderzoek naar de voedingsstatus en leefgewoonten van kinderen in Zuidoost-Azië.	Gegevensverzameling voltooid en resultaten gepresenteerd waarmee inzicht verkregen is in hoe FrieslandCampina de voedingsstatus en leefstijl van kinderen kan verbeteren.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Universiteit van Harokopio, Griekenland	Innovaties in kindervoeding zuigelingen en onderzoek naar het effect op gezonde groei in zuigelingen.	Voedingsonderzoek verricht, waarvan de resultaten worden gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift.
Cincinnati Children's Hospital Medical Centre	Humane melksuikers voor kindervoeding zuigelingen.	Gegevensverzameling is gaande en resultaten worden gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift.
National Pediatrics Association Vietnam	Inventarisatie Darmklachten bij zuigelingen en jonge kinderen.	Voedingsonderzoek verricht, waarvan de resultaten worden gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift.
Surrey University, UK	Relatie tussen voeding en effecten op mentale gezondheid	Begonnen met gegevensverzameling met verwachting van resultaten in 2023.
Societe Ivoirienne de Nutrition, Ivoorkust	Onderzoek naar de voedselinname en voedingsstatus van schoolkinderen en vrouwen in Ivoorkust.	Voedingsonderzoek verricht, waarvan de resultaten worden gepubliceerd in een wetenschappelijk tijdschrift.
University of Ibadan, Nigeria	Rol van zuivel bij verbetering van de nutritionele status van schoolkinderen.	Voedingsonderzoek is in voorbereiding.
Wageningen University	Fundamentele effecten van melkcomponenten op humane cellijnen.	Begonnen met gegevensverzameling.
University Medical Center Amsterdam	Behandeling van darmklachten bij jonge kinderen m.b.v. prebiotica.	Gegevensverzameling is gaande.
Wageningen Universiteit & Research	Continu verbeteren van de betrouwbaarheid van duurzaamheidsdata, onder meer in de KringloopWijzer.	Verbeterde berekeningen rondom de KringloopWijzer, waarmee melkveehouders beter kunnen sturen op de mineralenkringloop.
	Via de Duurzame Zuivelketen, diverse PPS'en zoals Lactatie op Maat, Biomarkers voor het meten van welzijn melkvee etc.	Sturing innovatieagenda op verlagen $C0_2$- voetafdruk.
	Onderzoeken naar verlaging van CO_2-voetafdruk door middel van koolstofvastlegging in de bodem, effect van mestvergisting op emissies uit mest, optimaliseren fokprogramma's en voerstrategieën.	Via de Duurzame Zuivelketen, inventarisatie voor een berekening van een integrale indicator voor biodiversiteit.
	Onderzoek naar bodemgezondheid en stimuleren van biodiversiteit.	Wageningen University & Research 'tool' voor berekenen suikervervangers geen toegevoegde waarde voor specifieke productvragen.
	Onderzoek naar suikerverlaging van producten.	Start van NWO-voorstel Soilpros: door middel van nieuwe technologieën biodiversiteit in de NL bodem stimuleren.
		Project Horizon; verkenning van toekomstscenario's voor de melkveehouderij richting 2030.
Universiteit Utrecht	Via de Duurzame Zuivelketen, PPS Diagnostiek ontwikkeling en toepassing (DOT) van uiergezondheid.	Afronding en oplevering van PPS DOT uiergezondheid.
Louis Bolk Instituut (LBI)	Via DZK, PPS over de impact van kruidenrijk grasland op de biodiversiteit op en rondom het melkveebedrijf.	Uitvoering van PPS project kruidenrijk grasland.
Onderwijs HBO en WO	Inzet van studenten in projecten en onderzoeken.	Stage- en afstudeeropdrachten.
Top Instituut Food & Nutrition	Voortgang project Regenerative Farming.	Het exploreren van regeneratieve landbouwpraktijken en hoe deze kunnen bijdragen aan een toekomstbestendige melkveehouderij.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Kennisinstellingen, overheid en bedrijven binnen de Topsector Agri & Food	Exploratie op innovaties om de CO_2-voetafdruk op de boerderij te verlagen en verdere verduurzaming van de melkveehouderijsector.	Sturing innovatieagenda op verlagen CO_2-voetafdruk en verdere verduurzaming van de melkveehouderijsector.
	Verkrijgen van internationale afstemming over berekeningen van koolstofvastlegging.	Project C-sequ: Samenwerkingsverband met andere internationale multinationals loopt en stappen zijn gezet om tot één methode te komen.
Fascinating	Circulaire landbouw: duurzaam en met ruimte voor natuur, met gezonde voeding en gezonde opbrengst als resultaat.	Start van verschillende projecten in Groningen die verduurzaming van de landbouw in de breedte stimuleert.
Medewerkers		
Alle medewerkers	Medewerkerstevredenheid.	Twee keer per jaar wordt de medewerkerstevredenheid gemeten door middel van een enquête (Over2You). Op basis van de uitkomsten wordt een actieplan gemaakt om de medewerkerstevredenheid verder te vergroten.
	Bedrijfsstrategie en bedrijfsresultaten.	We organiseren minimaal 4 keer per jaar een digitale bijeenkomst voor alle medewerkers waarin zij worden geïnformeerd over de bedrijfsstrategie en -resultaten. Verder wordt er wekelijks een nieuwsbrief uitgezonden met daarin nieuwsberichten over de onderneming.
	Organisatiewijzigingen.	Medewerkers worden tijdig en op relevante wijze geïnformeerd over (voorgenomen) wijzigingen in de organisatie. Indien relevant wordt hierover afgestemd met de ondernemingsraad en vakorganisatie.
	Goed zakelijk gedrag (Compass), Veiligheid, Kwaliteit, Cybersecurity, Diversiteit & Inclusie, Mensenrechten, Welzijn, Voeding en Duurzaamheid.	Verschillende programma's, campagnes en informatieplatforms zijn beschikbaar om de medewerkers te informeren en te activeren op deze thema's die aan de basis staan van een succesvolle organisatie en bedrijfsvoering.
	Persoonlijke ontwikkeling.	Een groot aantal online en offline-trainingen en informatieplatforms is beschikbaar ten behoeve van de persoonlijke ontwikkeling. Middels campagnes worden medewerkers geïnformeerd over de trainingsmogelijkheden.
	Prestaties en beloning.	Gedurende het jaar worden medewerkers (Hay 13+) geïnformeerd over hun prestaties en worden persoonlijke doelstellingen vastgelegd. Minimaal vier keer per jaar hebben medewerkers een gesprek met hun manager (continuous dialogue) om hun persoonlijke ontwikkeling en prestaties te bespreken.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
	Mentaliteit en gedrag.	Door middel van het WIN-WIN programma worden medewerkers geïnformeerd en geïnspireerd om hun werk met de juiste mentaliteit en het juiste gedrag uit te voeren. Jaarlijks worden WIN-WIN awards uitgereikt aan het team dat met de beste mentaliteit en het beste gedrag een uitzonderlijke prestatie heeft neergezet.
	Employer Value Propositie.	Door middel van online en offline-informatiemiddelen en campagnes worden huidige en toekomstige medewerkers geïnformeerd over de meerwaarde om bij het bedrijf te werken. Onderwerpen die hierbij aan bod komen zijn compensatie, arbeidsvoorwaarden, carrièreperspectieven, werkomgeving en cultuur.
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		
	Coöperatieve strategie Koers op 2030.	In januari 2022 is de coöperatieve strategie Koers op 2030 gepresenteerd aan de leden. Hierover is vervolgens gesproken met de leden in themabijeen-komsten waarin het ledenaannamebeleid en een vernieuwd Foqus planet Duurzame ontwikkeling centraal stonden.
	Evaluatie Grondslagen van het beleid tot toelating van nieuwe leden.	In diverse bijeenkomsten zijn de leden, districtsraadsleden en de ledenraad in dialoog geweest over het ledenaannamebeleid en hoe dit aan te passen met als doel voor de coöperatie om haar omvang te behouden en ruimte te bieden voor nieuwe leden. In juni 2022 heeft de ledenraad ingestemd met de wijzigingen in het ledenaannamebeleid.
	Evaluatie kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma Foqus planet Duurzame ontwikkeling.	In diverse bijeenkomsten zijn de leden, districtsraadsleden, ledenraad en het ledenraadscluster Zorg voor Dier en Natuur in dialoog geweest over de evaluatie en aanpassing van het Praktijkreglement en het duurzaamheids-programma Foqus planet Duurzame ontwikkeling als onderdeel daarvan. Er hebben zes bijeenkomsten plaatsgevonden met het ledenraadscluster Zorg voor Dier en Natuur over de voorgestelde wijzigingen in het Praktijkreglement incl. Foqus planet Duurzame ontwikkeling. In thema- en ledenbijeenkomsten is hierover met de leden gesproken. In december 2022 heeft het bestuur besloten de voorgestelde aanpassingen door te voeren.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
	Evaluatie Melkgeldreglement.	Ten minste iedere drie jaar wordt het Melkgeldreglement geëvalueerd. In meerdere bijeenkomsten met het ledenraadscluster Waarde voor Ons is het Melkgeldreglement aan bod gekomen. Ook zijn de voorstellen besproken met de leden gedurende de ledenbijeenkomsten. In december 2022 heeft de ledenraad ingestemd met de wijzigingen in het Melkgeldreglement.
	Aanpassing coöperatief werkgebied.	Als onderdeel van de coöperatieve strategie Koers op 2030 is met de districtsraadsleden en de ledenraad in diverse bijeenkomsten gesproken over de uitbreiding van het coöperatieve werkgebied. Ook is het voorstel besproken met de leden gedurende de ledenbijeenkomsten. In december 2022 heeft de ledenraad ingestemd met de wijzigingen.
	Evaluatie van het eerste jaar werken met de nieuwe governance, implementeren geïnventariseerde verbeterpunten en aanpassing huishoudelijk reglement.	In diverse bijeenkomsten zijn de districtsraadsleden en bestuursleden in dialoog geweest over de evaluatie van het eerste jaar werken met de nieuwe governance en het huishoudelijk reglement dat is ingesteld in 2021. In december 2022 heeft de ledenraad ingestemd met de wijzigingen het huishoudelijk reglement naar aanleiding van deze evaluatie en vanwege de uitbreiding van het coöperatief werkgebied.
	150 jaar FrieslandCampina.	In het kader van de viering van het 150-jarig bestaan van FrieslandCampina hebben verschillende activiteiten plaatsgevonden met leden. Hierover is in diverse bijeenkomsten gesproken met de districtsraden en geklankbord met het districtsraadscluster Coöperatie van betrokken eigenaren.
	Doorontwikkeling bijzondere melkstromen.	Uitbouw van de biologische en On the way to PlanetProof-melkstroom.
	Actualiteiten en ontwikkelingen rondom FrieslandCampina.	Twee bijeenkomsten waarin stakeholders uit de melkveehouderij die ook direct met leden contact onderhouden, worden geïnformeerd over actualiteiten aangaande FrieslandCampina. Daarnaast gesprekken door buitendienst-adviseurs met stakeholders (zoals dierenartsen) over ontwikkelingen bij FrieslandCampina.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Overheden en lokale autoriteiten		
Ministerie van VWS	De rol van zuivel in een gezond en duurzaam dieet, Het Nationaal Preventieakkoord: Nutriscore en het Nationaal Akkoord Product Verbetering (NAPV).	Er is input geleverd op het in lijn brengen van Nutriscore met de Schijf van Vijf en de voortgang van productherformulering en audits.
Ministerie van LNV	De rol van zuivel in een gezond en duurzaam dieet, Het Klimaatakkoord.	Er is input geleverd op de methodiek van het meten van de footprint van voedingsmiddelen via LCA's, en de communicatie hiervan zodat de impact van voedingsmiddelen met elkaar vergeleken kan worden door consumenten.
Coördinerend ministerie van Scheepvaart en Investeringen, ministerie van Landbouw, Nationaal Agentschap voor Rampenbestrijding (BNPB), Zuivelcoöperaties Indonesië, Organisatie voor de Zuivel-industrie en academici/ deskundigen.	Tegenmaatregelen mond-en-klauwzeer (MKZ) en herstelinitiatieven	Publiek-private samenwerking en coördinatie voor versnelling van MKZ-vaccinatie van melkvee, verstrekking van medicijnen en/of vitaminen, beheer van invoer- en uitvoerbeperkingen of handelsbelemmeringen voor zuive-lproducten, beperking van mobiliteit van vee, uitwisseling van beste praktijken, uitwisseling van kennis over de aanpak van MKZ, opstellen van een herstelplan voor de productie van verse melk en ondersteuning van andere landbouwers. De initiatieven hebben de verspreiding van MKZ in Indonesië met succes ingedamd en verminderd, en de negatieve gevolgen van MKZ voor de sector, zoals de aanvoer van verse melk en de distributie van eindproducten geminimaliseerd. Frisian Flag Indonesië heeft in samenwerking met FrieslandCampina en de Organisatie voor de Zuivelindustrie een integrale rol gespeeld bij de stimulering van het initiatief.
Indonesia FDA (BPOM), Lokale gezondheidsdeskundige, Indonesisch midden- en kleinbedrijf (mkb)	Empowerment mkb's van vrouwen.	Frisian Flag Indonesië werkt samen met BPOM ter ondersteuning van het initiatief van de nationale overheid ter versterking van het mkb in Indonesië. Dit programma heeft als doel mkb's onder leiding van vrouwen te leren hoe ze consumentenvoedsel goed kunnen verwerken. BPOM deelt de beste praktijken en de vereiste vergunningen, Frisian Flag Indonesië (FFI) deelt de beste praktijken van de sector en nodigt daarnaast een gezondheidsdeskundige uit als spreker, om te laten zien hoe gezond en hygiënisch voedsel kan worden geproduceerd. Het FFI-initiatief wordt gewaardeerd door de Indonesische regering.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Ministerie van Volksgezondheid, regionale overheid en verbonden agentschappen (gezondheid), ministerie van Onderwijs, verbonden schoolmanagement	Programma ter voorkoming en uitroeiing van groeiachterstand bij kinderen: Beweging 'Voedingswet' ('AksiBergizi').	Om de afname te versnellen en het aantal kinderen met een groeiachterstand in 2024 tot 14% te beperken, heeft het MOH op geselecteerde scholen het initiatief 'AksiBergizi' opgestart, samengewerkt met de betrokken stakeholders en samenwerking gezocht met de sector. Frisian Flag Indonesië grijpt deze kans en aan werkt samen met het MOH in hun beschikbare programma-modules. Een van deze programma's is 'Samen ontbijten op school' met melk (dierlijk eiwit). Het programma loopt nog en FFI is van plan om met het MOH te blijven samenwerken aan het programma ter voorkoming en uitroeiing van groeiachterstand bij kinderen.
Ministerie van Onderwijs, ministerie van Milieu en Bosbouw, academici van de Universiteit van Indonesië en andere gerelateerde schoolbesturen	Schoolonderwijsprogramma via het FFI-programma 'Gerakan Nusantara': Campagne voor een gezonde, actieve en duurzame levensstijl.	Met het FFI-schoolonderwijsprogramma 'Gerakan Nusantara' werkt FFI samen met het ministerie van Onderwijs, het ministerie van Milieu en Bosbouw en academici van de Universiteit van Indonesië om naast berichten over gezondheid en voeding ook duurzaamheidsacties in te voeren bij lagere scholen. Het programma omvat zowel activiteiten in de klas als buiten-activiteiten die een gezonde, actieve levensstijl stimuleren. Daarnaast wordt hiermee een praktische aanpak van afvalbeheer en het planten van bomen binnen het schoolterrein geïntroduceerd.
Maleisische autoriteit voor investeringsontwikkeling (MIDA), Maleisië	Herziene voorwaarden voor belastingaftrek voor investeringen.	In de eerste helft van 2022 zijn verbintenissen aangegaan en rondetafel-gesprekken gevoerd met MIDA om de voorwaarden voor de belastingaftrek voor investeringen vorm te geven, zodat Dutch Lady Milk Industries Berhad (DLMI) de aftrek beter kan verkrijgen. In juli 2022 heeft MIDA een herziene goedkeuringsbrief voor de belastingaftrek voor investeringen afgegeven met gunstigere voorwaarden voor DLMI.
Ministerie van Onderwijs (MOE), Maleisië	Programma voor schoolmelk 2022 van het MOE.	Als door het ministerie van Onderwijs aangewezen leverancier werden diverse verbintenissen aangegaan en rondetafelgesprekken gevoerd met het ministerie van Onderwijs om te zorgen voor een effectieve levering van melkproducten aan de scholen in de 4 staten die zijn toegewezen aan Dutch Lady Milk Industries Berhad (DLMI). Daarnaast moest worden voldaan aan activeringsvereisten die zijn vastgelegd in het contract betreffende het programma voor schoolmelk voor 2022. DLMI werkte samen met het ministerie van Onderwijs om ervoor te zorgen dat vanaf april 2022 tot heden tijdig melk werd geleverd aan meer dan 1.600 scholen. Bovendien werd in oktober 2022 gezamenlijk de Wereld Schoolmelkdag georganiseerd met meer dan 500 deelnemers van scholen en belangrijke ambtenaren van het ministerie van Onderwijs in 4 staten.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Ministerie van Landbouw en Voedselindustrie (MAFI), Maleisië & Afdeling Veterinaire Diensten (DVS), Maleisië	Ontwikkeling van duurzame lokale melkveehouderij via partnerschappen en het programma voor zuivelontwikkeling.	Dankzij de verbintenissen en presentaties aan MAFS en DVS positioneerde Dutch Lady Milk Industries Berhad zich als de belangrijkste partner bij de ontwikkeling van praktijken voor duurzame melkveehouderij in het land om de doelstelling voor een zelfvoorzieningsgraad van 67 miljoen liter in 2025 te bereiken. Samenwerking met DVS om boeren verder te helpen in het kader van het Farmer-2Farmer-programma van Dutch Lady Milk Industries Berhad. Impact creëren voor de voedselzekerheid, sociaaleconomische stabiliteit en duurzaamheid voor het milieu.
Ministerie van Financiën (MOF), Maleisië & Koninklijke Maleisische Douanedienst (RMCD), Maleisië	Fiscaal beleid zoals belasting op verkoop en diensten (SST) en Premix voor suikerhoudende dranken (SSB).	Middels de verbintenissen en rondetafelgesprekken met het MOF en de RMCD kon het standpunt van Dutch Lady Milk Industries Berhad worden meegenomen bij het opstellen van fiscaal beleid dat van invloed is op de onderneming, zoals de accijnzen op SSB-premix. Via verschillende besprekingen in 2022 met het MOF en de RMCD kon niet alleen de fiscale behandeling worden afgestemd om ervoor te zorgen dat op melkproducten geen of een minimale accijns wordt geheven vanwege het nut ervan voor Maleisische burgers, maar werd ook de naleving van het initiatief Logo voor gezonde keuze van het ministerie van Volksgezondheid mogelijk gemaakt. De invoering van SSB-premixaccijns, gepland voor januari 2023, is uitgesteld omdat de laatste feedback en standpunten van de sector moeten worden bekeken.
Departement voor Communautaire Vooruitgang (KEMAS), Maleisië & Departement van Nationale Eenheid en Integratie (JPNIN), Maleisië	Voorstel om melkproducten op te nemen in instellingen voor voorschoolse opvang.	Verbintenissen en rondetafelgesprekken met KEMAS en JPNIN om de bedoelingen van Dutch Lady Milk Industries Berhad (DLMI) te delen om samen met hen het bewustzijn te vergroten dat melk goed is voor kleuters, als onderdeel van een evenwichtige voeding. DLMI werkte samen met KEMAS om melkproducten te leveren voor hun landelijke en regionale evenementen waaraan ongeveer 2.000 kleuters deelnamen. Voor JPNIN kan het opnemen van melkproducten en het vergroten van de bewustmaking dat melk goed is voor kinderen op hun instellingen voor voorschoolse opvang worden overwogen in de activiteiten voor 2023.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Maleisische onderneming voor groene technologie en klimaatverandering (MGTC), Maleisië	Routekaart voor afstemming van koolstofdioxide en klimaat van Dutch Lady Milk Industries Berhad (DLMI).	Verbintenissen met MGTC om partnerschap te verkennen en om steun te verkrijgen voor de ontwikkeling van de routekaart voor afstemming van koolstofdioxide van DLMI. Er zijn ook besprekingen gevoerd over het Low Carbon Operating System (LCOS) van MGTC om de koolstofdioxiderapportage van Dutch Lady Milk Industries Berhad (DLMI) te beheren. Dankzij LCOS kan DLMI de gegevensverzameling stroomlijnen in overeenstemming met de openbaarmakingsvereisten van de Bursa Malaysia (Maleisische beurs), de prestaties van DLMI vergelijken met die van andere lokale entiteiten en de nationale en internationale duurzaamheidsprestaties (waarover de belangrijkste gegevens worden verzameld).
Ministerie van Volksgezondheid (MOH) Afdeling Veiligheid Voedselkwaliteit (FSQD), Maleisië	Beleefdheidsbezoek in oktober 2022 – Dutch Lady Milk Industries Berhad – Doel (Nourishing the Nation) en Partnerschap opbouwen ten behoeve van de nationale agenda (Voeding/gezondheid en Voedselzekerheid). Samenwerkingsgebied in 2023 tussen MOH FSQD en DLMI. Update voedselnormen.	Verbintenissen met en presentaties aan het MOH, als beleefdheidsbezoek om de betrokkenheid van Dutch Lady Milk Industries Berhad bij opbouw van en investeringen in de natie te bekrachtigen. Verkenning van partnerschap met MOH FSQD op het gebied van nationale agenda's om voeding en voedselzekerheid aan te pakken. Conceptupdates van de verordeningsstatus om naleving van de meest recente voedselverordening te waarborgen.
Ministerie van Volksgezondheid (MOH), afdeling Voeding, Maleisië	Vergadering tussen de Ethische Commissie van de Federatie van Maleisische fabrikanten van kindervoeding zuigelingen (FIFEC) en het ministerie van Volksgezondheid (MOH) in mei 2022.	Verbintenis om opheldering te verkrijgen over aanvullende vereisten inzake de richtsnoeren voor screening van het MOH (gedragscode). Updates over de accijnsvrijstelling voor met suiker gezoete dranken (SSB) op zuivelproducten, met name melkpoeder voor zuigelingen. Hervatten van regelmatige sessies om feedback te krijgen over het beleid inzake regelgeving.
Ministerie van Volksgezondheid (MOH), afdeling Voeding, Maleisië	Nationale agenda (voeding/gezondheid en voedselzekerheid) via bevordering van toegang tot gezonder voedsel op de markt. Probleem van niet-overdraagbare ziekten (NCD).	Bijeenkomst van de Federatie van Maleisische fabrikanten en het MOH om voorstellen te bespreken voor stimulansen voor F&B-producten om de productie van gezonde voeding voor fabrikanten te stimuleren en de toegang van consumenten tot gezonde voeding te vergroten. Herziening van het Maleisische nationale actieplan voor voeding (NPANM) III, 2016-2025 en het Nationale actieplan voor beleid inzake voedingszekerheid 2021-2025.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Afdeling Islamitisch geloof Negeri Sembilan (JHEAINS), Maleisië	Een partnerschap opbouwen met de nieuwe landelijke Halal-autoriteit.	De fabriek van DLMI wordt verplaatst van Petaling Jaya, Selangor naar Bandar Enstek, Negeri Sembilan. Alle lokaal geproduceerde producten van Dutch Lady Milk Industries Berhad (DLMI) die halal zijn, zullen in de nabije toekomst worden verwerkt door JHEAINS. Dankzij deze verbintenis en het rondetafelgesprek met JHEAINS kreeg DLMI inzicht in de eisen die JHEAINS stelt aan halaltoepassingen en kreeg het advies van JHEAINS-functionarissen om het overgangsproces te vereenvoudigen.
Halalontwikkelingsorganisatie Berhad (HDC), Maleisië	Ontwikkeling van de DLMI-routekaart voor een halalhub.	HDC had de afspraak gemaakt voor de verbintenis met JHEAINS om DLMI bij de autoriteit te introduceren; de contacten en het rondetafelgesprek met JHEAINS vonden plaats in december 2022. HDC is begonnen met fase A – uit te voeren acties zoals hieronder beschreven: – Inleiding op het project – Opzetten van het project – Kick-off van het project – Indiening van het oprichtingsverslag
Departement van Islamitische ontwikkeling Maleisië (JAKIM), Maleisië	Verzoek tot verlenging van het gebruik van het oude halallogo op DLMI-productetiketten.	Deze afspraak en bijeenkomst hebben geleid tot een positief resultaat, waarbij DLMI toestemming heeft gekregen om het gebruik van het oude halallogo te verlengen tot 31 december 2023.
President van Pakistan	Zuivelontwikkeling in Pakistan.	Het Global Leadership Team en het Pakistaanse leiderschap hadden een bijeenkomst met de president van Pakistan om lopende en komende projecten in de zuivelsector te bespreken.
Federale regering (Minister van Wetenschap en Technologie, Minister van Nationale Voedselzekerheid en Onderzoek), Pakistan	Harmonisatie van voedselnormen.	Strikte verbintenissen op alle niveaus op federaal niveau om de voedselnormen in het hele land te harmoniseren.
Federale parlementaire taskforce voor Duurzame ontwikkelings-doelstellingen, Pakistan	Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.	Memorandum van overeenkomst ondertekend met FrieslandCampina Engro Pakistan als officiële partner van de federale regering om te werken aan projecten om ontwikkelingsdoelstellingen te behalen.
Belastingautoriteiten (Ministers van Financiën, Handel en Voeding), Pakistan	Afschaffing van GST (algemene verkoopbelasting) en verlaging van de invoerrechten op MMP (mageremelkpoeder).	Verbintenissen (meerdere bijeenkomsten) met hoge ambtenaren voor het herstel van de nulwaarde voor de zuivelsector en verlaging van de invoer-rechten op MMP.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Rector magnificus – Universiteit voor diergeneeskunde en dierwetenschappen, Pakistan	Pakistaans-Nederlands Dairy Development Center (PNDDC), DDP, onderzoek naar rauwe melk, programma voor schoolmelk.	FrieslandCampina Engro Pakistan sloeg de handen ineen met UVAS en richtte het 'Pakistaans-Nederlands Dairy Development Center (PNDDC)' op. PNDDC zal samen met zijn partners verschillende activiteiten ondernemen, zoals onderzoek en innovatie; ondersteuning bij strategie- en beleidsontwikkeling; uitwisselingsprogramma's tussen boeren; programma's voor het cultiveren en uitwisselen van talent; opleidingsprogramma's op deskundigen- en boerderij-niveau; organiseren van seminars/conferenties; en publicatie van 'Het witboek' over de Pakistaanse zuivelsector. Daarnaast ondersteuning voor de wet op minimale pasteurisatie (veilige melk) en samenwerking bij onderzoeks-projecten (onderzoek naar rauwe melk, programma voor schoolmelk). UVAS is een toonaangevend instituut in de veeteelt- en landbouwsector. Het is betrokken bij het opstellen van beleid en regelgeving.
Rector magnificus – Universiteit voor onderwijs, Pakistan	Programma voor schoolmelk.	FrieslandCampina Engro Pakistan en de Universiteit van Onderwijs zijn gestart met het Programma voor schoolmelk in overheidsscholen. Diverse ministers, wetgevers, mediapersonen en bureaucraten/overheidsfunctionarissen namen deel aan zowel de introductie- als de verspreidingsceremonie.
Rectors magnificus – BZ-universiteit Multan, Pakistan	DDP, Onderzoek en innovatie, voedselveiligheid.	Memorandum van overeenkomst ondertekend met BZ-universiteit, waarin beide partijen overeenkomen verschillende activiteiten te zullen ondernemen, zoals onderzoeksprojecten, beurzen voor zuivelonderzoek, stages, publicatie van standpunten, enz.
Pakistaanse Autoriteit voor Normen en Kwaliteitscontrole (PSQCA) – Federale Voedselautoriteit, Pakistan	Harmonisatie van normen.	Verbintenissen met ambtenaren op verschillende niveaus, ondersteuning van het PSQCA bij de formulering van geharmoniseerde normen.
Voedselautoriteit van Punjab (PFA) – Provinciale Voedselautoriteit, Pakistan	Wet inzake veilige melk, programma voor gezondheids-kampioenen, tests op rauwe melk (bewijsvoering), productregistratie.	Strikte verbintenissen met DG en andere ambtenaren op verschillende niveaus. Ondersteuning van PFA bij het verzamelen van bewijsmateriaal over veiligheids- en kwaliteitskwesties inzake rauwe melk, uitvoering van de wet inzake veilige melk (wet minimale pasteurisatie), model voor verpakte melk voor verhandelbare melk in de provincie Punjab. Daarnaast werd met succes een programma voor gezondheidskampioenen in scholen opgezet om mensen bewust te maken van de voordelen van verpakte melk (veilige en traceerbare optie). Ambtenaren van de Voedselautoriteit van Punjab bezochten ook de faciliteiten van FrieslandCampina in Nederland. Er is overeenstemming bereikt met de PFA, waarbij de PFA zal worden opgenomen in de oprichtende leden van het Pakistaans-Nederlands Dairy Development Center (PNDDC).

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
KP Autoriteit Voedselveiligheid en Halal (KP FS&HA) – Provinciale Voedselautoriteit, Pakistan	Harmonisatie van normen, wet inzake veilige melk.	Meerdere bijeenkomsten met DG KPFS&HA, die met zijn team tevens de Sahiwal-fabriek bezocht. Hij zegde zijn absolute steun toe en onderschreef de agenda van de FCEPL inzake veilige melk. Daarnaast stemde hij ermee in de handen ineen te slaan om bewustzijn te creëren en mythes over verpakte melk, met name UHT-melk, op wetenschappelijke gronden te ontkrachten.
Voedselautoriteit Sindh (SFA) – Provinciale Voedselautoriteit, Pakistan	Harmonisatie van normen, wet inzake veilige melk, bedrijfsregistraties.	Meerdere bijeenkomsten met het bestuur van de Voedselautoriteit Sindh om de vriendschapsbetrekkingen te versterken, een vergunning te verkrijgen voor de fabriek, steun te krijgen voor de harmonisatie van het regelgevingskader en een juridisch kader te ontwikkelen voor de formele ontwikkeling van de waardeketen in de provincie.
Pakistaanse Raad voor Wetenschappelijk en Industrieel Onderzoek (PCSIR), Pakistan	Onderschrijving, onderzoek, testen.	PCSIR is een overheidsorganisatie voor wetenschappelijk en industrieel onderzoek. FCEPL ondertekende een memorandum van overeenkomst met PCISR over het gebruik van logo en naam van PCSIR op producten van FCEPL, ondersteuning voor onderzoek, producttesten, systeemcertificeringen, accreditaties, kalibraties van laboratoriumapparatuur en glaswerk enz.
Pakistaanse Zuivelvereniging (PDA), Pakistan	DDP, belastingbeleid, harmonisatie van voedselwetgeving.	Gezamenlijk overeengekomen verbintenissen op federaal en provinciaal niveau. Afstemming over alle kritieke kwesties, waaronder harmonisatie van normen en ook belastingkwesties. Het FCEPL heeft ook alle zuivelindustrieën op elkaar afgestemd om onze gemeenschappelijke agenda aan te sturen.
Investeringsraad (BoI), Pakistan	Gemak van zakendoen, éénloketoplossing.	FCEPL leidde het kader voor het prototype voor ‘éénloketoplossing’ voor levensmiddelenbedrijven en productregistratie; dit zorgde tevens voor afstemming binnen de zakelijke gemeenschap. Momenteel registreren alle provinciale voedselautoriteiten bedrijven en producten afzonderlijk.
Hoofd Voeding/SUN-focuspunt Pakistan M/o PD&R	Voeding, programma voor schoolmelk.	Afstemming inzake diverse onderwerpen, waaronder harmonisatie van normen, schoolmelk en andere programma’s voor de ontwikkeling van boeren en zuivel. Het Hoofd Voeding is betrokken bij de formulering van beleid inzake het opschalen van voeding in Pakistan met het ministerie van Planning & Ontwikkeling en ontwikkelingspartners (Verenigde Naties en financieringsinstanties).
[2022] Wereldvoedselprogramma van de VN, Pakistan	Voeding, programma voor schoolmelk.	Er wordt gewerkt aan afstemming over samenwerking inzake het programma voor schoolmelk en andere zuivelontwikkelingsprogramma’s.
Departement van Veehouderij- en zuivelontwikkeling Beloetsjistan (provinciale regering), Pakistan	DDP.	Bijeenkomst met secretaris overheidsdienst Veehouderij- en zuivel-ontwikkeling van Beloetsjistan. Mogelijkheden besproken voor publiek-private samenwerking voor zuivelontwikkeling in Beloetsjistan.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Minister & DG Veehouderij & Zuivelontwikkeling, Sindh (provinciale regering) Pakistan	DDP & verbeteringen voor boeren.	Meerdere bijeenkomsten met minister, secretaris en directeur-generaal van het Departement voor Veehouderij en zuivelontwikkeling; oprichting van een adviesraad voor boeren ter ondersteuning van de provinciale regering bij de ontwikkeling van een strategie voor de zuivelsector in Sindh.
Vicevoorzitter en voorzitter van de Vrouwenpartij van de Provinciale Vergadering Sindh, Pakistan	DDP, Women empowerment.	Met succes contact gelegd met de vicevoorzitter van het provincieparlement en parlementsleden om de wetgevers bewust te maken van de wetgeving met betrekking tot voedselveiligheid (wet inzake veilige melk); parlementariërs uitgenodigd voor informatie en een bezoek aan de FCEPL Sukkur-fabriek om de verwerking van veilige melk te bekijken. Daarnaast werd samen met de regering van Sindh gekeken naar mogelijkheden voor gezamenlijke interventies voor Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, zuivelontwikkeling, verbeteringen voor boeren en women empowerment.
Provinciale overheid (regio's en afdelingsbeheer) Sindh, Pakistan	Hulpverlening bij overstromingen.	Hulpverleningskampen bij overstromingen voor getroffen boeren door middel van voedsel, onderdak en gezondheidszorg voor dieren.
Parlementsleden en ministers van de provinciale regering van Punjab Minister van Voedsel Minister van Schoolonderwijs Minister van Veehouderij- en zuivelontwikkeling Plaatsvervangend voorzitter parlement Punjab	Wet inzake veilige melk, categorieontwikkeling (stimulering verpakte melk), DDP, women empowerment.	'Zien is geloven' is onze stercampagne waarin wij bezoeken van wetgevers aan het veld organiseren, inclusief verwerkingsbedrijven en de agro-industrie: – Het initiatief biedt kennis uit de eerste hand over de strenge kwaliteitsnormen die wij hanteren van gras tot glas. De onjuiste mythe over verpakte melk doorbreken, wat in Pakistan een enorme uitdaging is. – Laten zien hoe capaciteitsopbouw van veehouders (mannen en vrouwen) is opgenomen in het bedrijfs-DNA van FCEPL. – Succesverhalen tonen van succesvolle vrouwelijke veehouders die financieel stabiel zijn en in hun levensonderhoud voorzien dankzij de technische steun van FCEPL – en zo de armoede bestrijden. Overtuigen van/pleiten voor effectieve wetgeving om verpakte melk en aansprakelijkheid voor voedselvervalsing te stimuleren.
Directeur-generaal Voedselautoriteit Islamabad – nieuw opgerichte autoriteit op federaal niveau	ICT-wet inzake veilige melk.	Lobbyen om de federale hoofdstad Islamabad uit te roepen tot 'Stad van de veilige melk' en zo veilige (verpakte) melk te bevorderen.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Belangrijke mediapersonen/ journalisten/drukwerk, elektronische en bekende socialemediapersoonlijkheden, bureaucraten en wetgevers.	Categorieontwikkeling, behoefte aan programma schoolmelk.	Twee jaar geleden introduceerden wij met succes een campagne 'Vrienden van FCEPL' met als doel een positieve stemming te creëren onder stakeholders, waaronder stimuleren van de zuivelsector, effectieve wetgeving ter bevordering van veilige melk, uiteenzetten van onze kwaliteitsnormen van gras tot glas. In het kader van deze campagne spraken we veel belangrijke stakeholders aan, wat heeft geleid tot positieve media-aandacht in gedrukte pers en elektronische media, een door wetgevers geïnitieerd debat in vergaderingen en het indienen van resoluties over de wet inzake veilige melk/ het verbod op de verkoop van rauwe melk.
Departement van Arbeid en Werkgelegenheid (DOLE), Filipijnen	Met het DOLE bespreken we onder andere de volgende onderwerpen in detail: – Inzet van AMC voor inclusieve bedrijfsgroei en werkgelegenheid. – Steun die bedrijven als AMC nodig hebben om een betere werkgever te zijn. – Arbeidsvraagstukken/beleid zoals loonsverhogingen en samenwerking met de vakbond. AMC als sterke partner van de regering, met name van het DOLE, bij de opbouw van het land via samenwerking aan ons Programma voor levensonderhoud en voeding 'AlasKabuhayan' (een samentrekking van Alaska en Kabuhayan of levens-onderhoud). Een ander discussiepunt zijn terugkerende Filipijnse werknemers vanuit het buitenland (OFW's) die aan de slag willen in de melkveehouderij en een opleiding ontvangen in het kader van ons Dairy Development Program.	Departement van Arbeid en Werkgelegenheid (DOLE), Filipijnen.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Departement van Onderwijs (DepEd), Filipijnen	Net als DTI en het DOLE is ook AMC een sterke en constante partner van de regering bij de opbouw van het land. Onze belangrijkste begunstigden van een van onze CSR-programma's genaamd AlasKalusugan (een samentrekking van Alaska en Kalusugan of gezondheid) zijn de scholen onder het departement van onderwijs. De twee belangrijkste en bekendste programma's van AlasKalusugan zijn het programma voor schoolmelk en het programma 'Adopteer een school'. Onze marketingafdeling bij AMC organiseert ook activerings-evenementen op scholen, 'Barangayan' genaamd, om onze gezonde en voedzame producten te promoten. Een hoogtepunt van dit evenement is een lezing over voeding door onze interne voedingsdeskundige.	In onze AlasKalusugan CSR-programma's hebben wij regelmatig overleg met het Departement van Onderwijs. Voor deze programma's werken wij met name samen met het kantoor van de staatssecretaris van Buitenlandse zaken. Voor specifieke programma's ondertekenen we een memorandum van overeenstemming (MoA) om het partnerschap te bekrachtigen en hebben we regelmatig bijeenkomsten om de voortgang van het programma te tonen en de duurzaamheid van de programma's te bespreken.
Ministerie van Landbouw (DA) en de Nationale Zuivelautoriteit (NDA), Filipijnen	AMC werkt voor ons zuivelontwikkelingsprogramma nauw samen met het Ministerie van Landbouw en de Nationale Zuivelautoriteit (NDA). Met hun steun konden wij ongeveer 350 plaatselijke melkveehouders opleiden, waarvan 50 leden van de plaatselijke zuivelcoöperatie. Een van de gebieden waarop wij nauw samenwerken met de DA en de NDA is hoe de ontwikkeling van lokale zuivelproducten kan bijdragen aan de algemene voedselzekerheid als onderdeel van de 8-puntenagenda van de huidige regering.	Afgelopen september legden wij een beleefdheidsbezoek af aan het hoofd van het ministerie van Landbouw, senior staatssecretaris Domingo F. Panganiban. Sindsdien houden wij hen op de hoogte van ons Dairy Development Program. De NDA is een van de medeoprichters van ons Dairy Development Program sinds dit in 2020 van start ging. Om de beste praktijken van andere FrieslandCampina OpCo's te emuleren en onze zuivelontwikkeling te institutionaliseren, richtten we in november 2022 het Filipijns-Nederlands Dairy Excellence Center (PNDEC) op, met de NDA als een van de mede-oprichters. In dit kader hebben wij regelmatig bijeenkomsten en afspraken met hen en de andere partners.
Regelgevende autoriteit voor suiker (SRA), Filipijnen	Wij werken nauw samen met de SRA omdat suiker een van de belangrijkste grondstoffen is voor de productie van onze producten.	In 2022 vroeg AMC een vergunning aan om suiker in te voeren. Deze werd verleend. Onze teams Regelgeving en Inkoop hadden regelmatig bijeen-komsten en afspraken met hen om ervoor te zorgen dat wij een constante aanvoer van suiker hebben.
Departement van Volksgezondheid (DOH), Filipijnen	AMC werkt als sterke partner van de regering bij de opbouw van het land nauw samen met het DOH om te pleiten voor het belang van de voeding van de Filipijnse bevolking door middel van onze gezonde en voedzame producten. Voor de uitvoering en uitbreiding van onze AlasKalusugan CSR-programma's werken wij nauw samen met het DOH.	Wij hebben regelmatig afspraken en besprekingen met het DOH om de uitbreiding en uitvoering van onze AlasKalusugan CSR-programma's te bespreken. Aangezien het DOH de autoriteit is op het gebied van gezondheid, onderzoeken wij met hen tevens hoe wij onze programma's op hen kunnen afstemmen.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Voedsel- en geneesmiddelenautoriteit (FDA), Filipijnen	Voedsel- en geneesmiddelenautoriteit (FDA) is de regelgevende autoriteit onder het DOH dat de FDA-wetgeving ten uitvoer brengt. De kwaliteit en normen van consumentenproducten worden voornamelijk geregeld via de consumentenwet, een algemene wet inzake consumentenproducten. Daarnaast regelt de FDA-wet van 2009 (RA nr. 9711), die dient tot wijziging van de Wet inzake voedingsmiddelen, geneesmiddelen en hulp-middelen en cosmetica (RA nr. 3720, FDA-wet), specifiek 'gezondheidsproducten', waaronder levensmiddelen en andere consumentenproducten die de gezondheid kunnen beïnvloeden. Om naleving van de productkwaliteitsnormen te waarborgen, eist de FDA onder meer dat entiteiten die voedingsproducten vervaardigen, importeren, exporteren, verkopen en distribueren beschikken over een License to Operate ('LTO') van de FDA voor hun voorgenomen activiteiten. Daarom werkt ons regelgevings-team nauw samen met de FDA om een Productregistratie-certificaat ('CPR') te verkrijgen voor elk van de producten die wij in de Filipijnen produceren, importeren, exporteren en op de markt brengen.	Ons regelgevingsteam werkt vooral vanwege de in kolom twee genoemde zaken nauw samen met de FDA. Er werden tevens bijeenkomsten voor overleg gehouden om kwesties in verband met de classificatie van levensmiddelen te harmoniseren, wat gevolgen heeft voor de wijze waarop deze zullen worden belast.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Departement van Wetenschap en Technologie – Instituut voor voeding en onderzoek (DOST-FNRI), Filipijnen.	De belangrijkste missie van het DOST-FNRI is het bestrijden van ondervoeding door middel van accurate gegevens, correcte informatie en innovatieve technologieën. Het heeft een mandaat van de Filipijnse regering om onderzoek te doen naar de aanpak van ondervoedingsproblemen, om aanbevelingen te doen voor oplossingen hiervoor en om kennis en technologieën op het gebied van voedsel en voeding te verspreiden. Wij verankeren ons AlasKalusugan CSR-programma in het vlaggenschip-programma van het agentschap, 'Pinggang Pinoy' genaamd, oftewel een gezond bord met eten voor Filipijnse volwassenen. Pinggang Pinoy is een nieuwe, eenvoudig te begrijpen voedselgids die gebruikmaakt van het bekende voedselbord-model om per maaltijd de juiste verhoudingen tussen de voedselgroepen aan te geven, waarmee kan worden voldaan aan de energie- en voedingsbehoeften van Filipijnse volwassenen. Volgens deze gids moet elke maaltijd een glas melk bevatten. In ons AlasKabuhayan-programma voor levensonderhoud en voeding (een samentrekking van Alaska en Kabuhayan of levensonderhoud) gebruiken we deze gids ook om gezonde eetgewoonten te bevorderen. Daarnaast gebruiken we de nationale voedingsenquête (NNS), een uitgebreid onderzoek dat sinds 1978 elke vijf jaar wordt uitgevoerd, als basis om onze producten te verbeteren.	AMC heeft regelmatig contact en besprekingen met DOST-FNRI omdat wij de voedingsgids Pinggang Pinoy en de nationale voedingsenquête gebruiken om onze producten te promoten en te verbeteren.
Nationale Voedingsraad (NNC), Filipijnen	De NNC is het hoogste beleidsbepalende en coördinerende orgaan van het land op het gebied van voeding. De NNC heeft voornamelijk tot taak nationaal voedsel- en voedingsbeleid en strategieën te formuleren. We vragen de NNC regelmatig om advies, met name om onze producten te verbeteren.	We hebben regelmatig besprekingen en bijeenkomsten met de NNC om onze producten te verbeteren.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Senaat en Huis van de Commissie voor methoden en middelen Huiscommissies inzake Handel en Industrie, en Ecologie	Als de commissies die verantwoordelijk zijn voor de wetgeving met betrekking tot inkomsten in het algemeen, belastingen en rechten, heffingen, leningen en andere bronnen en vormen van inkomsten, wordt AMC via de Filipijnse voedingskamer geraadpleegd over wetten die relevant zijn voor het bedrijf.	Voor 2022 voerde AMC via de voedingskamer actief gesprekken met de Senaatscommissie voor Methoden en middelen om ons standpunt te verdedigen over wetten die relevant zijn voor de sector. Voor 2022 waren we actief betrokken bij deze commissies, met name bij het verbod op kunststoffen voor eenmalig gebruik, de uitgebreide wet op de verantwoordelijkheid van producenten, de belasting op met suiker gezoete dranken en de wijzigingen van de prijswet.
Lokale regeringen van Manila, San Pedro en Taytay, Filipijnen	Milieuduurzaamheid en voeding.	Er werden partnerschappen gesloten met de bovengenoemde lokale overheden, die leidden tot bijna 900 ton ingezameld kunststofafval. Dit hielp AMC om een Net-Zero Plastic Waste-merk te worden voor 2021. Dit zullen we in de vorm van een badge toevoegen aan onze verpakking.
Kamers van Koophandel, Filipijnen: 1. Europese Kamer van Koophandel in de Filipijnen (ECCP) 2. Nederlandse Kamer van Koophandel in de Filipijnen (DCCP) 3. Amerikaanse Kamer van Koophandel in de Filipijnen (AmCham) 4. Laguna Kamer van Koophandel in de Filipijnen (LCCP) 5. San Pedro Kamer van Koophandel en Industrie, Inc. (SPCCII)	AMC is actief lid van en levert een bijdrage aan de verschillende genoemde kamers. Via deze kamers krijgen we ondersteuning en komen we op voor de belangen van onze onderneming. En via deze kamers promoten wij onze MVO-programma's en vinden wij partners.	Wij hebben regelmatig afspraken en wonen regelmatig vergaderingen bij die worden georganiseerd door de kamers van koophandel. Voor 2022 waren onze lidmaatschappen van deze kamers nuttig voor de volgende zaken: 1. Partners betrekken bij Zuivelontwikkeling en het Filipijns-Nederlands Dairy Excellence Center (PNDEC). 2. Ons standpunt bepleiten in het volgende: a. verbod op kunststof voor eenmalig gebruik; b. wet op de uitgebreide verantwoordelijkheid van producenten; c. belasting op met suiker gezoete dranken. Wijzigingen in de prijswet
Departement milieubescherming, HKSAR (Hongkong)	Regeling producentverantwoordelijkheid inzake kunststof drankverpakkingen.	FrieslandCampina HK nam als een van de leden van de Hong Kong Beverage Association deel aan een dialoog met EPD om een effectieve regeling voor producentverantwoordelijkheid inzake kunststof drankverpakkingen op te zetten, waarmee de impact op het commerciële segment en de systeemkosten worden geminimaliseerd, wat tegelijkertijd maximale milieuresultaten oplevert. De Autoriteit verwacht dit in 2025 te kunnen invoeren.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Ministerie van Klimaatverandering en Milieu (MOCCAE), VAE	FC ondersteunt de VAE bij de verwezenlijking van haar duurzaamheidsplan.	Wij vragen het MOCCAE om steun voor onze campagne voor duurzaamheidsbewustmaking van de consument en om steun bij het sluiten van de kringloop voor het recyclingproject voor blik.
Nederlandse ondernemingsraad, VAE & KSA	Vorming van de Dutch Sustainability Group, een groep Nederlandse bedrijven met duurzaamheid als kernactiviteit, zoals: Unilever, KLM, ING Bank enz. De groep heeft als doel Nederlandse bedrijven te promoten en Nederlandse kennis over duurzaamheid naar het Midden-Oosten te brengen.	Memorandum van overeenkomst ondertekend met het MOCCAE ter ondersteuning van de duurzaamheidsagenda van de VAE. Het plannen van een reeks webinars om Nederlandse kennis over duurzaamheid naar de VAE te brengen.
Ministerie van Volksgezondheid en Preventie, VAE	Wereldwijd worden jaarlijks 4,1 miljoen sterfgevallen toegeschreven aan inname van een te hoge dosis natrium/zout. In de VAE gaat 7-11% van de uitgaven voor gezondheidszorg naar NCD's. Gebrek aan lichaamsbeweging en slechte eetgewoonten van de jongere generatie zijn in de VAE belangrijke factoren.	Onze rol is het ondersteunen van voorlichting over gezondheid en voeding aan de nieuwe generatie, waarbij we Wereldmelkdag gebruiken als platform voor een jaarlijkse bewustmakingscampagne. Naarmate wij ons meer richten op duurzaamheid, willen we onze relatie met het MOH onderhouden op basis van behoeften. RA werkt samen met het MOH bij het opstellen van nationale voedingsstrategie voor 2020-2030 van de VAE.
Ministerie van Economie van de VAE – Departement voor Consumentenbescherming, Midden-Oosten	Strikte prijscontrole door de overheid, vooral in de VAE, Qatar, Bahrein en Oman, waar wij marktleider zijn met een groot marktaandeel in EVAP voor Rainbow en Omela.	Altijd in nauw contact met CPD, geeft richting aan onze relatie om beter te reageren op zakelijke behoeften wanneer dat nodig is.
Gemeente Dubai (DM) – VAE	DM speelt een belangrijke rol bij het verlenen van gemeenschapsdiensten en bewustmakingsprogramma's ten aanzien van uitdagingen op gezondheidsgebied, voedselverspilling, afvalbeheer, enz.	Wij ondersteunen enkele van de belangrijkste initiatieven van DM om onze relatie te versterken: – Hygiëneprogramma 10 miljoen maaltijden Voedselbank – VAE.
Kamer van Koophandel en Industrie van Dubai – VAE	Overbrengen van de mening van het bedrijfsleven aan besluitvormers, evenals deelname van de particuliere sector aan de plannen en procedures die door de regering worden bestudeerd om een betere toekomst te garanderen.	Via ons lidmaatschap van de Food and Beverage Group werken wij voortdurend aan communicatie vanuit de Kamer van Dubai om de mening over te brengen van de bedrijven die actief zijn in de voedings- en drankensector.
Saudische Voedsel- en geneesmiddelenautoriteit (SFDA), Saudi-Arabië	– Voedselnormen en -richtlijnen – Halalwetgeving, accreditatie en certificeringen – Douane-inspectie en -controles Voedingsstudies en -strategieën, toezeggingen	In samenwerking met FBMG verdedigde RAFCME het standpunt van de F&B-sector tegen het 'SFDA-verkeerslicht'-project en slaagde erin de uitvoering van het mandaat tegen te houden.
Belastingdienst van Oman	Btw, voedselbelasting en classificatie accijns.	RA slaagde er in onze 'Rainbow Coffee Creamer' vrij te stellen van de accijns die door de Omaanse belastingdienst aan ons werd opgelegd.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
ISEG Halal Egypte	Halalaudit en -certificering.	In samenwerking met QANA lukte het RA om de meeste kaas- en melkfabrieken in Egypte te laten registreren onder ISEG: Leerdam, Wolvega, Leeuwarden.
Ministerie van Natuurlijke hulpbronnen en het milieu (MONRE), Vietnam	Belangrijke Stakeholder voor: a. onze Better Planet-agenda; b. betere verpakkingen; c. EPR.	Rechtstreeks en nauwe samenwerking met MONRE aan de EPR-regelgeving, samen met andere bedrijven en ngo's om de negatieve gevolgen van de nieuwe wet op onze activiteiten en winstgevendheid tot een minimum te beperken.
Ministerie van Volksgezondheid (MOH), Vietnam	Relevant voor belangrijke FCV-zaken met betrekking tot: a. Voeding b. Voedselveiligheid c. SEANUTS II d. Suikeraccijns	Samenwerking met het NIN (Nationaal Instituut voor Voeding) van het MOH om de SEANUTS-resultaten te gebruiken en te promoten ter bevordering van onze leidende positie op het gebied van voeding. Directe dialoog en verbintenissen waar nodig voor productregistratie en andere relevante voedingseisen.
Ministerie van Onderwijs en Opleiding (MOET), Vietnam	Verantwoordelijk voor het algehele onderwijssysteem in Vietnam, inclusief de lichamelijke ontwikkeling van schoolkinderen. Voeding- en lichaamsverbetering voor basisschoolleerlingen.	FCV is een langdurig strategisch partnerschap aangegaan met MOET (5 jaar) om voedingsvoorlichting te geven op alle basisscholen in Vietnam. Momenteel mede ontwikkelen van online curriculum over voeding (ter ondersteuning van onze Morning Nutrition-agenda van het merk Dutch Lady).
Ministerie van Landbouw en Plattelandsontwikkeling (MARD) en zijn departement (DARD), Vietnam	Relevant voor: – onze DDP; – betere inkomsten voor boeren; – Chinese uitvoervergunningen (diergezondheid en quarantaine; productkwaliteit en -veiligheid).	Nauwe samenwerking met MARD om onze leidende rol in DDP en onze positieve invloed op het leven van lokale boeren te promoten. Rechtstreeks contact en directe betrokkenheid voor onze exportvergunning naar China.
Ministerie van Financiën, Vietnam	Belangrijke stakeholder met betrekking tot: – Algemene belastingzaken – Suikeraccijns	Directe en indirecte (via Euro Cham en andere kamers van koophandel) betrokkenheid bij en dialoog over wijzigingen in regelgeving met betrekking tot belastingen en andere financiële onderwerpen.
Bureau van de regering (GO), Vietnam	Belangrijke stakeholder voor kwesties met grote effecten door ongeschikte wijzigingen in wet- en regelgeving, waarbij ingrijpen van bovenaf vereist zijn.	Directe en indirecte betrokkenheid en dialoog via de Nederlandse ambassade, Euro Cham en andere instellingen voor gewenste resultaten.
Overige stakeholders, Vietnam: VBCSD/VDA/AmCham en Euro Cham	Essentiële partners voor alle bedrijfsgerelateerde onderwerpen die we bij relevante overheidsinstanties aan de orde willen stellen als voor de sector belangrijke kwesties, in plaats van onze individuele kwestie, voor meer gezamenlijke impact.	Directe en constante dialoog en betrokkenheid via bijeenkomsten, seminars, witboeken en gezamenlijke petities als actief lid van deze organisaties.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Departement van Internationale handel (DIT), Thailand Thaise Kamer van Koophandel (TCC), Thailand Federatie van Thaise industrie (FTI), Thailand Thaise Organisatie voor de Zuivelindustrie (TDIA) Organisatie voor Zuivel- en Voedselindustrie (DFIA) Bureau voor Landbouweconomie (OAE), Thailand Raad voor melk	Prijskwestie – Verhoging van de detailhandelsprijs van melkproducten.	FCT gaat informatie over de zuivelsector, waaronder de hogere kosten en de gevolgen van het prijsbevriezingsbeleid, verstrekken aan tal van allianties (TCC, FTI, TDIA en DFIA, OAE) ter ondersteuning van onderhandelingen met de minister van Handel en de directeur-generaal van het DIT over opheffing van de bevriezing van de prijzen. FCT overtuigt de Raad voor Melk betreffende verhoogde kosten en gevolgen van bevriezing van de prijzen. Tot slot hebben de Raad voor melk en het kabinet de verhoging van de detailhandelsprijs voor melkproducten goedgekeurd. Het DIT staat echter alleen toe de prijs van melkproducten te verhogen op basis van de gestegen kosten van boerderijmelk; er is nog geen toestemming voor compensatie van de totale kostenstijgingen.
Commissaris voor Economische ontwikkeling, Thailand	Prijscontrole – Verwijdering van gearomatiseerde melk en andere melkproducten uit de controlelijst.	FCT toont betrokkenheid en deelt informatie over het zuivelbedrijf met de Commissaris voor Economische ontwikkeling om de wet inzake prijscontrole van goederen te wijzigen. De melkmarkt in Thailand kent momenteel volledige concurrentie (veel producenten en ook de staat neemt deel als producent). Akkoord van Commissaris voor Economische ontwikkeling. Doorlopende stimulering via commissaris echter nodig.
Federatie van Thaise industrie (FTI) Departement van Volksgezondheid (DOH) Voedsel- en geneesmiddelenautoriteit (FDA)	Suikerbelasting. Marketingcontrole voor kinderen. FDA-proces.	FCT schakelt FTI (Levensmiddelen) in als werkgroep om te voorkomen dat suikerbelasting in de toekomst van toepassing wordt op melk. FCT deelt informatie en uit zorgen over marktcontrole op melk aan kinderen; melk is een gezond product en zou niet onder marketingcontrole moeten vallen. FTI is het hiermee eens. FTI (Food) in gesprek met het DOH en uiteindelijk uitgenodigd om lid te worden van het comité voor het opstellen van de verordening. FCT betrekt FTI (RA) de nieuwe directeur van de Food Control Division, FDA, bij besprekingen over hoe de doorlooptijd van het FDA-proces kan worden geminimaliseerd en hoe de lijst met gezondheidsclaims kan worden uitgebreid die de nieuwe FDA-directeur zal ondersteunen en mogelijk zal maken voor de sector.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Ministerie van Landbouw en Samenwerking (MOAC), Thailand Departement van Veehouderij-ontwikkeling (DLD)	Tekort aan boerderijmelk.	De FCT overlegt met het MOAC en het DLD om het principe van het systeem voor de toewijzing van schoolmelkquota opnieuw te bekijken en de Thaise melkveehouders te ondersteunen bij verlaging van hun kosten, met name de voerkosten, die de belangrijkste landbouwkosten zijn, om vraag en aanbod van boerderijmelk in evenwicht te brengen.
Thaise Organisatie voor de Zuivelindustrie (TDIA) Organisatie voor Zuivel- en Voedselindustrie (DFIA)	Melkimport. Commissie van Raad voor melk. Simuleren van melkconsumptie.	FCT neemt de rol van verenigingssecretaris op zich en leidt agenda's die gunstig zijn voor FCT en de zakelijke kansen verbeteren. – Overtuigen van de Raad voor melk om de invoer van melk door Thaise melkveehouders goed te keuren volgens de FTA, waar deze normaliter tegen zijn. – FCT werd voorgedragen door zowel TDIA als DFIA om deel uit te maken van de commissie van de Raad voor melk. Hiermee krijgt FCT mogelijk meer stemmen in de Raad voor melk. – Samenwerken met de zuivelindustrie om de melkmarkt te stimuleren en een melkcampagne op te zetten om de melkconsumptie te verhogen. – DFIA aansporen om het volledige subcomité zuivelsysteem te worden om inzicht te krijgen in melksituatie en criteria voor een memorandum van overeenkomst. – Er bij DFIA op aandringen lid te worden van de Thaise Kamer van Koophandel, zodat we een krachtige stem hebben om onze agenda te sturen en onze problemen aan te pakken.
Thaise Kamer van Koophandel (TCC), Thailand	TH-EU FTA.	Namens DFIA de voorzitter van de Thaise Kamer van Koophandel (subcomité onderhandelingen internationale handelsovereenkomst) inschakelen om de DFIA-vertegenwoordiger bij de volgende verkiezingsronde te betrekken bij de commissie en om ondertekening van de vrijhandelsovereenkomst tussen Thailand en de EU te stimuleren.
Thais Instituut voor verpakking en recyclingbeheer voor een duurzaam milieu (TIPMSE)	Duurzame verpakkingen.	Inschakeling van TIPMSE als werkgroep door FCT om het EPR-systeem voor het beheer van verpakkingsafval aan te sturen, en betrokkenheid bij het beleid inzake verpakkingsbelasting om verpakkingsbelasting te voorkomen/uit te stellen. FCT sluit zich aan bij ProPak Asia 2022 voor de aankondiging dat het zich inzet voor vermindering/beheer van verpakkingsafval in het kader van MVO.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Ministerie van Volksgezondheid, Pakistan Commissaris voor arbeid Werkgeversorganisaties (ECON en ECOT)	Arbeidskwesties.	Contact tussen FCT en de permanente secretaris van het ministerie van Arbeid en de commissaris voor Arbeid om informatie te verstrekken ter ondersteuning bij het oplossen van de arbeidskwestie. Contact opnemen met werkgeversorganisaties (ECON en ECOT) en lid worden van beide werkgeversorganisaties om in contact te treden met overheids-instanties voor overleg over arbeidszaken en om de arbeidsproblemen van het bedrijf op te lossen. Dit kan FCT helpen verschuiving en vraag van werk-nemerszijde te kennen om ons voor te bereiden op succesvolle onderhandelingen.
Academici Voedingsdeskundigen Kinderartsen FDA Departement van Volksgezondheid	Huidige voedingstoestand van Thaise kinderen en hoe de situatie kan worden verbeterd.	Gebruikmaking door FCT van het resultaat van SEANUTS II door het eerste resultaat te verstrekken aan stakeholders om een praktische oplossing voor iedereen te vinden teneinde de ondervoeding onder Thaise kinderen te verminderen. Tegelijkertijd maakt dit project het voor FCT mogelijk het FC Institute te promoten als een andere betrouwbare organisatie voor kennis en innovatie op voedingsgebied.
Strategische media gericht op de MVO-secties Kwaliteit van het leven en Gezondheid	Aankondiging resultaat SEANUTS II interview mediagroep (diepgaande info en interview met woordvoerder).	Samenwerking FCT met strategische media om het resultaat van SEANUTS II te verslaan en een diepgaande primeur over SEANUTS II te verstrekken om onze organisatie te promoten als een echte leider in de sector op het gebied van betere voeding en als innoverende onderneming. Deze activiteiten helpen bovendien om een goede relatie met de strategische media op te bouwen en te onderhouden en om de onderneming bij het publiek bekend te maken.
Strategische bedrijfs- en marketingmedia	Theesessie met bestuurders om de businessunit ‘FrieslandCampina Professional’ in Thailand officieel te introduceren.	Contact FCT met strategische media over de update van de nieuwe beweging, waardoor de zichtbaarheid van FC Professional in Thailand wordt vergroot, aangezien er aandacht aan is besteed in het nationale nieuws. We promoten hiermee niet alleen de nieuwe units en het personeel van FC Professional (interne chef-kok en barista), maar het helpt ons ook om een goede relatie op te bouwen met de strategische zakelijke & marketingmedia die dezelfde doelgroep hebben, zoals mensen in de branche, inkopers van cafés en patisserieën.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Federaal Ministerie van Landbouw en Plattelandsontwikkeling (FMARD), Nigeria	Kernpartner voor DDP, momenteel heeft FCW een lopend memorandum van overeenstemming met het ministerie. Doel is het promoten en aanpakken van uitdagingen bij het opzetten van een succesvol ontwikkelingsprogramma voor zuivel in Nigeria.	FMARD heeft samen met andere ministeries een zuivelbeleid opgesteld en beoordeeld. Het beleid is erop gericht kwesties in de zuivelwaardeketen aan te pakken, en de lokale zuivelproductie, consumptie en groei van zuivelbedrijven te stimuleren.
		Het ministerie waardeert de duurzame Dairy Valley-initiatieven van FCW in het zuidwesten om het welzijn van kleine melkveehouders en de productiviteit en kwaliteit bij inkoop van lokale verse melk te verbeteren. Om deze reden werd het uitbreidingsplan van 164 hectare bij het National Veterinary Research Institute (NVRI) in Vom, Plateau State, goedgekeurd.
Federaal Ministerie van Industrie, Handel en Investeringen (FMITI), Nigeria	Promoten van handel en investeringen door het formuleren en uitvoeren van beleid en programma's die aantrekkingskracht uitoefenen, industrialisatie bevorderen, handel en export stimuleren en het bedrijfsleven ontwikkelen.	Certificering voor achterwaartse integratie geïmplementeerd (met bij-behorende incentives) om fabrikanten aan te moedigen lokale programma's voor capaciteitsverbetering rond landbouw in te zetten. Voor het certificeringsproces is een kennismakingsronde langs zowel de productievestigingen als de vestigingen voor achterwaartse integratie vereist om na te gaan of het beleid wordt nageleefd. Dit gebeurde met succes.
Federaal Ministerie van Financiën, Budget en Nationale planning (FMFBNP), Nigeria	Uitvoering van het besluit tot wijziging van de belasting over de toegevoegde waarde.	Overleg met FMFBNP over kritische omissies van sommige grondstoffen van het Geharmoniseerd Systeem (GS-code) betreffende FCW-melk.
		De GS-code is bijgewerkt en geharmoniseerd met andere relevante regelgevende instanties.
Douanedienst van Nigeria (NCS)	Onjuiste indeling van kindervoeding zuigelingen onder GS-code: 1904.1000.00 met omschrijving 'Graanpreparaten verkregen door poffen of roosteren van granen of graanproducten' met 20% heffing, 0% btw.	Overleg met NCS en FMFBNP om de GS-code te herclassificeren naar HSCODE 1901.1000.00 tegen 5% heffing, 0% btw, met omschrijving Preparaten voor zuigelingengebruik, voor de detailhandel. Dit werd bereikt.
Centrum voor Nigeriaans-Nederlands Dairy Development (CNDDD) Het CNDDD is een initiatief dat is gericht op de verbetering van de productiviteit en duurzaamheid van de zuivelwaardeketen van Nigeria. Het brengt Nederlandse zuiveldeskundigen en belangrijke overheidsbedrijven uit de zuivelsector samen.	Permanente ondersteuning voor een duurzame ontwikkeling van de zuivelwaardeketen in Nigeria.	Succesvolle zuivelmissie naar Nederland met belangrijke stakeholders. Versterking van onze relatie met de belangrijkste stakeholders bij de beleidsvorming, de academische wereld en andere marktdeelnemers in de zuivelwaardeketen van de overheid.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
Federale Commissie voor Mededinging en Consumentenbescherming (FCCPC), Nigeria	Klachten van klanten opgelost.	Effectief betrokken bij het oplossen van problemen.
Voedingsraad van Nigeria	Publiek-private samenwerking ter vermindering van gevallen van ondervoeding in Nigeria.	De belangrijkste overeengekomen te leveren prestaties omvatten het volgende: – Toevoegen van voeding aan het schoolcurriculum. – Ondersteuning voor het nationale schoolvoedingsprogramma van eigen bodem. Voedingsdesk toevoegen in alle federale ministeries in Nigeria.
Leveranciers		
	Criteria voor duurzame agrarische grondstoffen – in lijn met de ambitie van FrieslandCampina om alleen nog agrarische grondstoffen en papieren verpakkingen in te kopen uit volledig duurzaam beheerde bronnen.	FrieslandCampina werkt samen met zijn leveranciers om plannen te ontwikkelen voor de verduurzaming van de inkoop van agrarische grondstoffen.
	Inkopen en opwekken van groene elektriciteit en groen gas.	FrieslandCampina heeft frequent contact met significante leveranciers.
	Marketing gericht op kinderen.	Via het lidmaatschap van WFA en EU Pledge is er in samenspraak met Google en YouTube gezocht naar oplossingen om te voldoen aan de EU Pledge regels.
Voedings- en gezondheidsexperts		
Indonesia's Medical Doctor Association (IDI), Medical Nutrition Doctor Association (PDGMI), Obstetrician and Gynaecologist Association (POGI), Pediatrician Association (IDAI)	Practical handbook for health and nutrition professionals in Indonesia.	Coauthored a handbook on managing malnutrition in children and mothers.
Wageningen Academy (WA)	Summer School 2022.	Collaborate to organize a 10-day course on dairy nutrition and health.
Nigerian Society of Neonatal Medicine (NISONM)	Accredit an e-learning for neonatologists.	E-learning on Feeding preterm infants.
Nigerian Society of Pediatric Gastroenterology, Hepatology and Nutrition (NISPHGAN)	Co-host a hybrid conference, accredit an e-learning and practical tool.	Collaborate on a hybrid conference with the title Evidence-based strategies to optimize child growth and development: Spotlight on nutrition.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
FrieslandCampina Institute Independent External Expert Board	Deze groep van multidisciplinaire experts reviewen de manier van werken en de strategie van FrieslandCampina Institute op onderwerpen als (onder)voeding, voedingsbeleid, gezondheid, toegang tot voeding, nutriëntenzekerheid en (levensstijl-)-educatie.	De leden hebben in 2022 eenmaal virtueel vergaderd.

Duurzaamheidsdoelstellingen 2022

KPI	Doelstelling 2022	Realisatie 2022
Productsamenstelling (in percentage van het totale volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level)	71	72
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO_2-equivalent)	10.866	10.823
Broeikasgasemissie productie en transport (in kton CO_2-equivalent)	663	649
Waterverbruik (in m^3/ton eindproduct)	4,74	4,72
Biodiversiteit (aantal leden-melkveehouders beloond voor verbeteringen)	1.350	1.995
Recyclebare verpakking (in percentage, geschikt voor sorteer- en recyclesystemen)	90	91
Dairy Development (aantal lokale melkveehouders dat deelneemt aan een training)	64.200	70.101
Traceerbaarheid naar bron (van palmolie, pulp en papier en cacao die door de onderneming zijn ingekocht)	94	94

Toelichting materialiteitsmatrix

FrieslandCampina voert elke twee jaar een materialiteitsanalyse uit om vast te stellen welke sociale en milieu-gerelateerde onderwerpen voor stakeholders het meest belang hebben en waarop FrieslandCampina impact heeft. Voor het laatst is deze analyse in 2021 uitgevoerd. In 2022 heeft FrieslandCampina een update-analyse uitgevoerd waaruit is gebleken dat er geen wijzigingen in de materiele thema's hebben plaats gevonden. Bij het onderzoek werd FrieslandCampina ondersteund door een onafhankelijke partij. Het onderzoek is gebaseerd op de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI). In 2021 werden de volgende stappen doorlopen om tot een prioritering van meest relevante onderwerpen voor FrieslandCampina te komen.

Stap 1 - herijking van relevante onderwerpen

De lijst met relevante onderwerpen is opnieuw geanalyseerd. Hierbij werd onder meer gekeken naar interne ontwikkelingen binnen FrieslandCampina en naar ontwikkelingen in de omgeving door sector- en media-analyses. In deze analyses zijn ook de elf criteria (broeikasgasemissies, bodemnutriënten, bodemkwaliteit en behoud van bodemkwaliteit, beschikbaarheid en kwaliteit van water, biodiversiteit, arbeidsomstandigheden, dierverzorging, afval, marktontwikkeling, plattelandseconomie en productveiligheid en -kwaliteit) en vier basiselementen van het Dairy Sustainability Framework meegenomen (voldoen aan toepasselijke wettelijke voorschriften, mensenrechten, dierenwelzijn en ontbossing). Op basis van deze analyses is de lijst met materiële onderwerpen aangepast. In onderstaande tabel zijn de relevante onderwerpen voor FrieslandCampina weergegeven en de daarvoor ontwikkelde specifieke definities.

Tabel 1: Lijst met relevante onderwerpen en bijbehorende definities.

#	Onderwerp	Definitie
1	Duurzame innovatie	Het werken aan technologische oplossingen en innovaties om efficiëntie en duurzame praktijken te verbeteren.
2	Natuur en biodiversiteit	Het nemen van maatregelen om de diversiteit van diersoorten, natuur en landschapselementen in stand te houden, te herstellen en te verbeteren.
3	Diergezondheid en -welzijn	Het met zorg behandelen van koeien om de gezondheid en het welzijn van de dieren te waarborgen, inclusief een verantwoord gebruik van antibiotica en de vijf vrijheden (vrij zijn van honger en dorst; vrij zijn van ongemak; vrij zijn van pijn, verwondingen en ziekte; vrij zijn om normaal gedrag te vertonen; vrij zijn van angst en stress).
4	Weidegang	Het bevorderen van weidegang om de kwaliteit van de producten, de zichtbaarheid van de sector en het welzijn van de dieren te verbeteren.
5	Aantrekkelijke werkgever	Het bieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en groeimogelijkheden om het welzijn van werknemers te verhogen en vakkundig personeel te kunnen werven en in dienst te houden.
6	Diversiteit en inclusie	Het bieden van gelijke kansen en bestrijden van discriminatie om het welzijn van de werknemers te vergroten en ongelijkheden te verminderen.
7	Melkprijs	Het vaststellen van een eerlijke melkprijs om onze boeren te verzekeren van goede inkomsten, nu en in de toekomst.
8	Ondersteuning van lokale melkveehouderijen in de landen waar we lokaal melk ophalen en verwerken (Dairy Development)	Het bieden van opleidingen, adviesdiensten, toegang tot leveranciers, hardware en infrastructuur aan lokale boeren in Azië, Afrika en Oost-Europa om de veerkracht, de economische levensvatbaarheid en de toegang tot de markten en plattelandsgemeenschappen te vergroten.

#	Onderwerp	Definitie
9	Bijdragen aan betaalbare voeding	Het aanbieden van betaalbare zuivelproducten om zuivelvoeding beschikbaar te maken voor alle inkomensgroepen.
10	Plantaardige eiwitten	Het aanbieden van eiwitten op plantaardige basis om de productportefeuille te diversifiëren in de richting van zuivelalternatieven.
11	Gezonden producten met nutritionele waarde	Het aanbieden van voedingsrijke en gezonde producten om de voedsel- en voedingszekerheid van de wereld positief te beïnvloeden.
12	Productkwaliteit en -veiligheid	Het aanbieden van producten van hoge kwaliteit om de consument tevredenheid en veiligheid te bieden.
13	Verspilling	Het minimaliseren van afvalproductie bij landbouwbedrijven en bij de verwerkingsprocessen om de schaarste van goederen en afvalvervuiling te verminderen.
14	Broeikasgasemissies en energieverbruik productie en transport	Het beperken van de uitstoot van broeikasgassen tot een minimum door het energieverbruik tijdens de productie en het transport van producten te optimaliseren en zo de impact op het milieu te verminderen.
15	Duurzame verpakkingen	Het ontwikkelen en gebruiken (verminderen, hergebruiken, recycleren) van duurzame verpakkingen om het gebruik van grondstoffen en de afvalverontreiniging te verminderen.
16	Supply chain management	Het beheren van de toeleveringsketen op een verantwoorde manier en duurzame materialen aankopen om de impact op gemeenschappen en het milieu te verbeteren.
17	Lokale inkoop	Het bevorderen van lokale inkoop van zuivelproducten om de beschikbaarheid van verse producten te vergroten, de transportafstand te verkleinen en lokale economieën te ondersteunen bij de waardering van producten van eigen bodem.
18	Waterverbruik en -efficiëntie	Het minimaliseren van zoetwatergebruik en verhogen van de waterefficiëntie binnen onze activiteiten.
19	CO_2-neutrale producten	Het aanbieden van producten die geproduceerd zijn met lage en gecompenseerde broeikasgassen om de milieu-impact te verminderen.
20	Mensenrechten	Het afstemmen van de aanpak op internationale mensenrechtenstandaarden om kinderarbeid, dwangarbeid en wrede of onmenselijke behandeling van arbeiders te voorkomen en vrijheid van vereniging te garanderen, zowel in operaties als in de bredere toeleveringsketen.
21	Medewerkersveiligheid en gezondheid	Het implementeren van veiligheids- en gezondheidsmaatregelen om arbeidsveiligheid en een gezonde werkomgeving te bevorderen.
22	Verantwoord belastingbeleid	Het betalen van belastingen op het juiste niveau in de operationele landen om te voldoen aan de lokale regelgeving.
23	Broeikasgasemissies* op de boerderij	Het beperken van de uitstoot van de deelnemende melkveebedrijven tot een minimum om de impact op het milieu te verminderen, inclusief koolstofvastlegging op de boerderijen
24	Gebruik van voedingsstoffen en meststoffen	Het stimuleren van proactief-management en minimalisering van bemesting en verlies van voedingsstoffen om de bodemkwaliteit en retentie te verbeteren en water-, lucht- en bodemverontreiniging te verminderen.
25	Digitalisering	Het gebruiken van digitale technologieën om het bedrijfsmodel te optimaliseren en te veranderen door de snelheid/flexibiliteit te verhogen, nieuwe inkomsten en waarde-toevoegende mogelijkheden te bieden (bijvoorbeeld e-commerce, digitale marketing, inzicht gestuurde besluitvorming), en tegelijk de veiligheid van de gegevens te garanderen.

* Broeikasgasemissies zijn onder meer methaan, koolstofdioxide en stikstofoxide.

Stap 2 – Prioritering van de onderwerpen

Na het vaststellen van een nieuwe lijst met relevante onderwerpen voor FrieslandCampina, werden interne en externe stakeholders benaderd om de onderwerpen te prioriteren. FrieslandCampina hecht waarde aan de verwachtingen van stakeholders. Om hen op een toegankelijke manier de mogelijkheid te bieden input te geven, is gekozen voor de ontwikkeling van een online enquête. In deze enquête werden stakeholders uitgenodigd aan te geven welke onderwerpen zij het meest relevant vinden voor FrieslandCampina om op te acteren. Zie tabel 2 met stakeholdergroepen die betrokken zijn bij de materialiteitsanalyse. In aanvulling op het perspectief van deze stakeholders werden leden van het executive leadership team gevraagd aan te geven op welke 5 van de 25 onderwerpen zij denken dat FrieslandCampina het meest impact kan hebben (positief én negatief).

Materiële onderwerpen

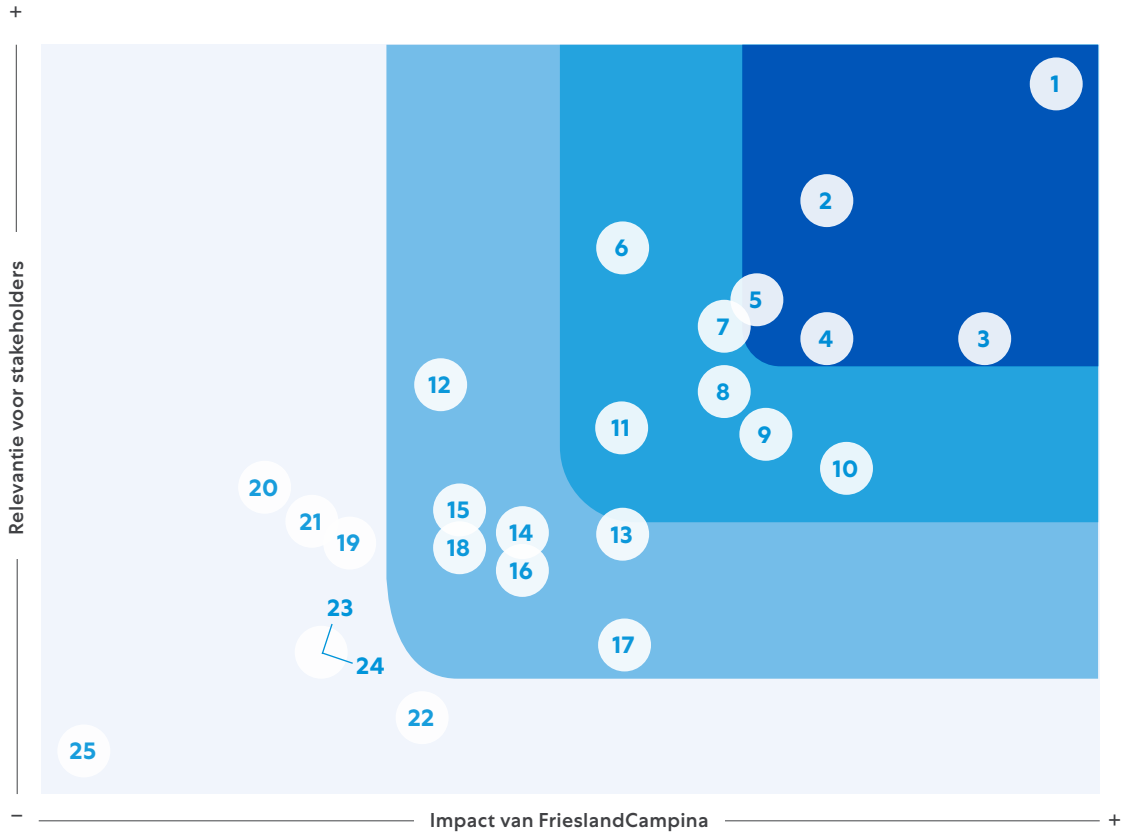
1. **Broeikasgasemissies boerderij**
2. **Natuur en biodiversiteit**
3. **Gezonde producten met nutritionele waarde**
4. **Duurzame innovatie**
5. **Diergezondheid en -welzijn**

6. Melkprijs
7. Productkwaliteit en -veiligheid
8. CO_2-neutrale producten
9. Broeikasgasemissies en energieverbruik productie en transport
10. Duurzame verpakkingen
11. Supply chain management

12. Gebruik van voedingsstoffen en meststoffen
13. Ondersteuning van lokale melkveehouderijen in de landen waar we lokaal melk ophalen en verwerken (Dairy Development)
14. Medewerkersveiligheid en gezondheid
15. Waterverbruik en -efficiëntie
16. Bijdragen aan betaalbare voeding
17. Digitalisering
18. Verspilling

19. Weidegang
20. Mensenrechten
21. Plantaardige eiwitten
22. Aantrekkelijke werkgever
23. Lokale inkoop
24. Diversiteit en inclusie
25. Verantwoord belastingbeleid

Materialiteitsmatrix



Tabel 2: Stakeholdergroepen betrokken bij materialiteitsanalyse

Stakeholdergroep	
Concurrenten	Wetenschappelijke organisaties
Afnemers	Maatschappelijke organisaties
Medewerkers	Strategische partners
Industrieverenigingen	Leveranciers
Leden-melkveehouders	Regelgevende/toezichthoudende instanties

Op basis van de bijdrage van alle stakeholders en van het executive leadership team is de lijst met 25 onderwerpen geprioriteerd. Deze is eerst voorgelegd aan het bestuur en daarna door hen gevalideerd. Op basis van deze uitkomsten is een materialiteitsmatrix (zie figuur 1) opgesteld, die de prioritering van de onderwerpen visualiseert. De meest relevante onderwerpen, vertoond in de rechterbovenhoek, worden in dit jaarverslag besproken.

Stap 3 – Double materiality

Bij double materiality wordt niet alleen gekeken naar de impact van de organisatie op sociale en milieu-gerelateerde onderwerpen (zoals hierboven omschreven), maar ook naar de financiële impact van deze onderwerpen op de organisatie (in positieve of negatieve zin). FrieslandCampina heeft bijvoorbeeld een impact op het milieu door de broeikasgasemissies op de boerderij, maar tegelijkertijd hebben deze emissies en klimaatverandering mogelijk ook een impact op de financiële positie van FrieslandCampina.

Double materiality is een centraal thema binnen de nieuwe Europese rapportageverplichtingen: de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die vanaf 2025 van kracht wordt (zie ‘Voorbereiden op CSRD’, pagina 78). Als eerste aanzet voor deze nieuwe regelgeving heeft FrieslandCampina een externe, onafhankelijke partij gevraagd om de mogelijke financiële impact van de 25 onderwerpen op FrieslandCampina op basis van interviews te analyseren. Tijdens deze interviews is er een onderscheid gemaakt tussen mogelijke positieve financiële impact (kansen) en mogelijke negatieve financiële impact (risico’s). De bevindingen uit dit onderzoek laten zien dat er een correlatie is tussen de onderwerpen die materieel bevonden worden op basis van de materialiteitsanalyse en de onderwerpen die volgens respondenten een significante financiële impact hebben op FrieslandCampina. Dit geldt bijvoorbeeld voor de onderwerpen broeikasgasemissies op de boerderij, melkprijs en gezonde productie met een nutritionele waarde. De uitkomst van deze analyse zal in 2023 worden meegenomen naar aanleiding van de risico-analyse en zal intern worden besproken met risicomanagement-afdelingen. Hiermee bevorderen we de integratie van sociale, milieu-gerelateerde en financiële elementen.

Stap 4 – Impact op beleid en verslaglegging

De uitkomst van de analyse is meegenomen bij het bepalen van de thema’s waarop FrieslandCampina zich gaat focussen. De materiële onderwerpen vormen de basis van de FrieslandCampina-duurzaamheidsstrategie. De executive board en het bestuur zijn betrokken geweest bij het ontwikkelen en goedkeuren van de duurzaamheidsstrategie. De sustainability commissie van de raad van commissarissen bespreekt met en adviseert de onderneming op de duurzaamheidsstrategie en de daarmee verbonden duurzaamheidsdoelstellingen. Elk kwartaal worden de executive board en het bestuur geïnformeerd over de voortgang op de strategie en de materiële onderwerpen, zodat bijsturing mogelijk is.

Uit de materialiteitsanalyse (2021) blijkt dat broeikasgasemissies op de boerderij het belangrijkste onderwerp is voor stakeholders en op basis van de impact die FrieslandCampina daarop heeft volgens het executive leadership team. Dit onderwerp wordt gevolgd door natuur en biodiversiteit, gezonde producten met nutritionele waarde, duurzame innovatie en diergezondheid en -welzijn. Ook onderwerpen die niet in de top vijf staan zijn voor FrieslandCampina relevant en komen in het jaarverslag aan bod. Het gaat hier vooral om onderwerpen die ook voorkomen in onze strategie *Nourishing a better planet*, bestaande uit zes prioriteiten (betere voeding, betere inkomsten voor boeren, beter klimaat, betere natuur, betere verpakkingen en betere inkoop). Deze worden ook toegelicht in het jaarverslag.

GRI-tabel

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
GENERAL DISCLOSURES				
GRI 2: General Disclosures 2021				
2-1 Organisational details	Jaarverslag (JV): Voorpagina Dit is FrieslandCampina - Zuivel van gras tot glas p6 Dit is FrieslandCampina - FrieslandCampina Wereldwijd p7 Jaarrekening (JR): Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening - Algemeen p109 Colofon p285			
2-2 Entities included in the organisation's sustainability reporting	JR: Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling p109 Consolidatie van entiteiten p112 Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen p187 Alle werkmaatschappijen die vallen onder de financiële rapportage zijn ook onderdeel van de duurzaamheidsrapportage.			
2-3 Reporting period, frequency and contact point	1 januari 2022 - 31 december 2022 Jaarlijks JR: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening - Algemeen p109 Publicatiedatum is 17 februari 2023 corporate.communication@frieslandcampina.com			
2-4 Restatements of information	JV: Kerncijfers 2022 p21 Veranderingen in de reikwijdte en afbakening met betrekking tot de vorige verslagperiode: De berekeningsgrondslag voor 2021 broeikasgasemissies van leden-melkveebedrijven is aangepast voor een beter inzicht.			
2-5 External assurance	JV: Verklaringen van de accountant - Controleverklaring van de onafhankelijke accountant p198 Verklaringen van de accountant - Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant p198 Corporate Governance – Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne auditor en externe accountant p81			

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
2-6 Activities, value chain and other business relationships	JV: Dit is FrieslandCampina - Zuivel van gras tot glas p6 Verslag van de executive board - Hoe we waarde creëren p23 Voor de waardeketen verwijzen we naar pagina 14 van het Klimaatplan, figuur 3.			
2-7 Employees	JV: Dit is FrieslandCampina - FrieslandCampina Wereldwijd p7 We nourish growth and change - Onze medewerkers p64 Bijlagen - HR-data p279	b. report the total number of: iii. non-guaranteed hours employees, and a breakdown by gender and by region;	Information unavailable/ incomplete	Data is unavailable, however step up in data availability is scheduled for 2023.
2-8 Workers who are not employees	Niet van toepassing	Full requirement	Information unavailable/ incomplete	Outside of RFC span of control. In 2023 deep dive will be done to investigate specific data.
2-9 Governance structure and composition	JV: Corporate Governance - Corporate governance in een oogopslag p74 Verslag van de raad van commissarissen - Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen p84 Overzichten - Raad van commissarissen p221 Verslag van de raad van commissarissen - Diversiteit p84			
2-10 Nomination and selection of the highest governance body	JV: Corporate Governance - Raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming 83 Corporate Governance - Commissies van de raad van commissarissen p86 Verslag van de raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit p83			
2-11 Chair of the highest governance body	Niet van toepassing: de voorzitter van de Raad van commissarissen maakt geen onderdeel uit van het topmanagement van de organisatie.			

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
2-12 Role of the highest governance body in overseeing the management of impacts	JV: Corporate Governance - Raad van commissarissen - Sustainability commissie 88 Verslag van de raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p84 Verslag van de raad van commissarissen - Commissies van de raad van commissarissen - Sustainability commissie p88 Verslag van de executive board - We nourish a better planet p32			
2-13 Delegation of responsibility for managing impacts	JV: Corporate Governance - Raad van commissarissen - Sustainability commissie p80 Verslag van de raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p84 Verslag van de raad van commissarissen - Commissies van de raad van commissarissen - Sustainability commissie p88			
2-14 Role of the highest governance body in sustainability reporting	JV: Corporate Governance - Commissies van de raad van commissarissen p77 Verslag van de raad van commissarissen - Commissies van de raad van commissarissen - Sustainability commissie p88 Bijlagen - Toelichting materialiteitsmatrix p262			
2-15 Conflicts of interest	JV: Corporate governance - Tegenstrijdige belangen p80 Er zijn in 2022 geen tegenstrijdige belangen gerapporteerd.			
2-16 Communication of critical concerns	JV: Goed zakelijk gedrag - Integer, respectvol en transparant p59 Verslag van de raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p84			
2-17 Collective knowledge of the highest governance body	JV: Corporate Governance - Commissies van de raad van commissarissen p74 Verslag van de raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p84 Verslag van de raad van commissarissen - Sustainability commissie p88			

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
2-18 Evaluation of the performance of the highest governance body	JV: Corporate Governance - Raad van commissarissen p76 Verslag van de raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit p83			
2-19 Remuneration policies	JV: Corporate governance - Executive board p75 Corporate governance - Executive board - Remuneratiebeleid en remuneratie leden executive board en overige leden executive leadership team p75 Remuneratie - Remuneratieoverzicht - Remuneratieprincipes van het remuneratiebeleid voor de executive board p92 Remuneratie - Remuneratieoverzicht - Overzicht van de belangrijkste remuneratie-elementen van de executive board p92 Remuneratie - Remuneratie van de executive board - raad van commissarissen met betrekking tot het prestatiejaar 2022 p95 Remuneratie - Belangrijkste remuneratie-elementen voor de raad van commissarissen p97 Alle relevante policies zijn opgenomen in het jaarverslag.			
2-20 Process to determine remuneration	JV: Corporate Governance - Raad van commissarissen - Bezoldiging p77 Corporate Governance - Verslag van de raad van commissarissen - Commissies van de raad van commissarissen - Remuneratie-, nominatie- en governance commissie p88 Remuneratie, Transparantie p91 Remuneratie - Relevante marktreferentiegroep voor remuneratie van de executive board p94 Remuneratie - Belangrijkste remuneratie-elementen voor de raad van commissarissen p97 Remuneratie - Het landschap p91			

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
2-21 Annual total compensation ratio	JV: Remuneratie - Beloningsverhouding CEO p95	Full requirement	Information unavailable/ incomplete	We are reporting following the Corporate Governance Code. Data on the median annual compensation for all employees is not reported. We will proceed in adjusting the reporting process to have this information available.
2-22 Statement on sustainable development strategy	JV: Woord vooraf: CEO Hein Schumacher p10 Verslag van de executive board - Hoe we waarde creëren en In dialoog met stakeholders p23 We nourish millions of people p27 We nourish a better planet p32 We nourish growth and change - Foqus planet: hogere vergoedingen voor duurzaamheid p57 Verslag van de raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p84			
2-23 Policy commitments	JV: Goed zakelijk gedrag - Integer, respectvol en transparant p59 Sociale duurzaamheid - Mensenrechten p63			
2-24 Embedding policy commitments	JV: Goed zakelijk gedrag - Integer, respectvol en transparant p59			
2-25 Processes to remediate negative impacts	JV: Goed zakelijk gedrag - Integer, respectvol en transparant p59			
2-26 Mechanisms for seeking advice and raising concerns	JV: Risicobeheersing - Risicobewustzijn en -cultuur p70 Goed zakelijk gedrag -Integer, respectvol en transparant p59			

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
2-27 Compliance with laws and regulations	Niet van toepassing	Full requirement	Information unavailable/ incomplete	Information is not (yet) available on this detailed level. In 2023 we will start obtaining & reporting on this data requirement.
2-28 Membership associations	JV: Bijlagen - Stakeholderdialoog - Non-gouvernementele organisaties (ngo's) en belangenorganisaties & Handels- en industrieverenigingen p32			
2-29 Approach to stakeholder engagement	JV: Verslag van de executive board - In dialoog met stakeholders p25 Bijlagen - Stakeholderdialoog p232 Bijlagen - Toelichting materialiteitsmatrix p262			
2-30 Collective bargaining agreements	JV: HR- data - Percentage of Employees covered by Collective Bargaining Agreement p276	2-30 b.	Information unavailable/ incomplete	Deep dive will be performed in 2023 to follow up on these reporting requirements. Aim is to start reporting on this standard in 2023.

MATERIAL TOPICS	
GRI 3: Material Topics 2021	
3-1 Process to determine material topics	JV: Verslag van de executive board - In dialoog met stakeholders p25 Bijlagen - Toelichting materialiteitsmatrix p262
3-2 List of material topics	JV: Verslag van de executive board - In dialoog met stakeholders p25 Bijlagen - Toelichting materialiteitsmatrix p262

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
Natuur en biodiversiteit (standards: Biodiversity)				
GRI 3: Material Topics 2021				
3-3 Management of material topics	JV: Dit is FrieslandCampina - Woord vooraf: CEO Hein Schumacher p10 Verslag van de executive board - In dialoog met stakeholders p25 Verslag van de executive board - Meer biodiversiteit p38 Verslag van de executive board - Stikstofmaatregelen en het toekomstperspectief voor leden-melkveehouders p40 Verslag van de executive board - Foqus planet: hogere vergoedingen voor duurzaamheid p57 Bijlagen - Duurzaamheidsdoelstellingen 2022 p261 Bijlagen - Toelichting materialiteitsmatrix p262			
GRI 304: Biodiversity 2016				
304-1 Operational sites owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas		Full requirement	Information unavailable/ incomplete	No overview of the presence of protective areas or areas of high biodiversity in the immediate vicinity of production sites is available (yet). Note: dairy farms are not owned by the company. Process is ongoing to report this information.

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
304-2 Significant impacts of activities, products and services on biodiversity		Full requirement	Information unavailable/ incomplete	We are in the proces of developing the new biodiversity KPI for which we aim to start reporting in 2023. Together with internal and external experts an approach has been determined. However, still lot of work to be performed before the implementation phase can start.
304-3 Habitats protected or restored		Full requirement	Information unavailable/ incomplete	Refer to 404-2
304-4 IUCN Red List species and national conservation list species with habitats in areas affected by operations		Full requirement	Information unavailable/ incomplete	No surveys have been conducted to determine the presence of these species in the vicinity of production sites. Note: dairy farms are not owned by the company. Process is ongoing to report this information.

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
Broeikasgasemissies boerderij (Standards: Emissions)				
GRI 3: Material Topics 2021				
3-3 Management of material topics	JV: Verslag van de executive board - In dialoog met stakeholders p25 Verslag van de executive board - We nourish a better planet p32 Verslag van de executive board - Minder broeikasgasemissie p35 Verslag van de executive board - Foqus planet: hogere vergoedingen voor duurzaamheid p57 Bijlagen - Duurzaamheidsdoelstellingen 2022 p261 Bijlagen - Toelichting materialiteitsmatrix p262			
GRI 305: Emissions 2016				
305-1/305-2 Direct (Scope 1) GHG emissions and energy indirect (Scope 2) emissions		Not applicable from a material assessment point of view.		
305-3 Other indirect (Scope 3) GHG emissions	JV: FrieslandCampina in 2022 p9 Verslag van de executive board - Minder broeikasgasemissie p35	The main emission source which is emissions from milk production from member farmers is part of our AR. Remaining other indirect scope 3 is not in our annual report.	Information unavailable/ incomplete	The main emission source which is emissions from milk production from member farmers is part of our AR. Remaining other indirect scope 3 is not in our annual report. We are preparing for reporting our scope 3 GHG emissions in 2023. Please refer to the explanation for own indicator.

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
305-4 GHG emissions intensity		Full requirement	Information unavailable/ incomplete	GHG emissions intensity is calculated per unit of activity or product however not individually reported in the Annual Report. We will start the proces of including this information in our external reporting in 2023.
305-5 Reduction of GHG emissions		Full requirement	Information unavailable/ incomplete	Pilots have started to reduce our emissions. In 2023 we will start reporting reductions for scope 3. Process is ongoing to report this information.
305-6 Emissions of ozone-depleting substances (ODS)		Not applicable from a material assessment point of view.	Information unavailable/ incomplete	Not reported for 2022, however we will investigate in 2023 whether it is material.
305-7 Nitrogen oxides (NOx), sulfur oxides (SOx), and other significant air emissions		Not applicable from a material assessment point of view.		Not reported for 2022, however we will investigate in 2023 whether it is material.

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
Own indicator				
Greenhouse gas emissions members - dairy farms	AR: FrieslandCampina in 2022(p9 AR: Key figures p21 Report of the Executive Board - Reduced greenhouse gas emissions p35			The indicators in GRI standard 305 are inadequate for reporting the impact of FrieslandCampina and its members with regard to greenhouse gas emissions. FrieslandCampina has opted to develop its own indicators to provide insight into the greenhouse gas emissions for the production (processing) and transport of milk, and the greenhouse gas emissions of member dairy companies, see below.
Healthy products with nutritional value				
GRI 3: Material Topics 2021				
3-3 Management of material topics	JV: Verslag van de executive board - In dialoog met stakeholders p25 Verslag van de executive board - We nourish millions of people p27 Verslag van de executive board - Betere voeding p29 Bijlagen - Duurzaamheidsdoelstellingen 2022 p261 Bijlagen - Toelichting materialiteitsmatrix p262			
Own indicator				
Product composition	JV: FrieslandCampina in 2022 p9 Dit is FrieslandCampina - Woord vooraf: CEO Hein Schumacher p10 Verslag van de executive board - Kerncijfers 2022 p21 Verslag van de executive board - Hoe we waarde creëeren p23 Verslag van de executive board - Betere voeding p29 Bijlagen - Duurzaamheidsdoelstellingen 2022 p261			

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
Balance of product range	JV: Verslag van de executive board - Kerncijfers 2022 p21 Verslag van de executive board - Hoe we waarde creëeren p23 Verslag van de executive board - Betere voeding p29			
Sustainable innovation				
GRI 3: Material Topics 2021				
3-3 Management of material topics	JV: Dit is FrieslandCampina - Woord vooraf: CEO Hein Schumacher p10 Verslag van de executive board - In dialoog met stakeholders p25 Verslag van de executive board - Betere voeding - Innovatie p31 Bijlagen - Duurzaamheidsdoelstellingen 2022 p261 Bijlagen - Toelichting materialiteitsmatrix p262			
Own indicator				
Investments in research & development activities	V: Verslag van de executive board - Betere voeding - Innovatie p31			
Animal health & welfare				
GRI 3: Material Topics 2021				
3-3 Management of material topics	JV: Verslag van de executive board - In dialoog met stakeholders p25 Verslag van de executive board - Zicht op gezondheid en welzijn koeien p44 Verslag van de executive board - Foqus planet: hogere vergoedingen voor duurzaamheid p57 Bijlagen - Duurzaamheidsdoelstellingen 2022 p261 Bijlagen - Toelichting materialiteitsmatrix p262			

Disclosure	Location	Omission		
		Requirement(s) omitted	Reason	Explanation
Own indicator				
Percentage of dairy farms with grazing and partial grazing	JV: Verslag van de executive board - Kerncijfers 2022 p21 Verslag van de executive board - Duurzaamheid in dialoog p46 Verslag van de executive board - Financiële toelichting p53 Overzichten - Meerjarenoverzicht p219 Overzichten - Melkprijsoverzicht p220 Bijlagen - Stakeholderdialoog p232 Bijlagen - Duurzaamheidsdoelstellingen 2022 p261			

HR-data 2022

Staff Diversity Senior Management

Female	27,9%
Male	72,1%
Other	0,0%
Total	100,0%

Percentage of Employees by Employment Contract

Definte vs. Indefinite

Definite	10,8%
Indefinite	89,2%
Total	100,0%

Definte vs. Indefinite and Gender Split

Definite	Female	4,4%
	Male	6,4%
	Other	0,0%
Indefinite	Female	24,4%
	Male	64,7%
	Other	0,0%
Total		100,0%

Definte vs. Indefinite and Region Split

Definite	Africa and Middle East	0,1%
	Asia and Oceania	6,4%
	Germany	0,2%
	North and South America	0,0%
	Rest of Europe	1,1%
	The Netherlands	2,9%
Indefinite	Africa and Middle East	4,7%
	Asia and Oceania	30,6%
	Germany	5,2%
	North and South America	0,8%
	Rest of Europe	14,7%
	The Netherlands	33,1%
Total		100,0%

Definte vs. Indefinite and Gender Split and Region Split

Definite	Female	Africa and Middle East	0,0%
		Asia and Oceania	2,8%
		Germany	0,1%
		North and South America	0,0%
		Rest of Europe	0,4%
		The Netherlands	1,1%
	Male	Africa and Middle East	0,1%
		Asia and Oceania	3,6%
		Germany	0,2%
		North and South America	0,0%
		Rest of Europe	0,7%
		The Netherlands	1,8%
	Other	Africa and Middle East	0,0%
		Asia and Oceania	0,0%
		Germany	0,0%
		North and South America	0,0%
		Rest of Europe	0,0%
		The Netherlands	0,0%
Indefinite	Female	Africa and Middle East	0,7%
		Asia and Oceania	7,4%
		Germany	1,4%
		North and South America	0,3%
		Rest of Europe	6,0%
		The Netherlands	8,7%
	Male	Africa and Middle East	4,0%
		Asia and Oceania	23,2%
		Germany	3,8%
		North and South America	0,5%
		Rest of Europe	8,7%
		The Netherlands	24,4%
	Other	Africa and Middle East	0,0%
		Asia and Oceania	0,0%
		Germany	0,0%
		North and South America	0,0%
		Rest of Europe	0,0%
		The Netherlands	0,0%
Total			100,0%

Percentage of Employees by Employment Type

Part-time vs. Full-time

Part-time	9,7%
Full-time	90,3%
Total	100,0%

Part-time vs. Full-time and Gender Split

Part-time	Female	5,9%
	Male	3,8%
	Other	0,0%
Full-time	Female	22,9%
	Male	67,4%
	Other	0,0%
Total		100,0%

Percentage of Employees covered by Collective Bargaining Agreement

Not covered by CBA	30,0%
Covered by CBA	70,0%
Total	100,0%

Begrippenlijst

Aandeel Affordable Nutrition
Percentage totaal verkochte volume Affordable Nutrition consumentenproducten ten opzichte van het totaal verkochte volume consumentenproducten door FrieslandCampina entiteiten in Indonesië, Vietnam, de Filipijnen, Pakistan en Sub-Sahara (o.a. Nigeria en Ivoorkust). Zie ook de website van FrieslandCampina.

Affordable Nutrition
Affordable Nutrition-producten hebben als doel om de toegang tot betaalbare, gezonde en/of verrijkte voeding in onze markten met lagere inkomens (Indonesië, Vietnam, de Filipijnen, Pakistan, Sub-Sahara (o.a. Nigeria en Ivoorkust)) te vergroten. Het zijn producten die in deze landen gericht zijn op consumenten met een laag- of middeninkomen, een lokaal aantrekkelijke prijs en een kleine verpakkingsgrootte hebben. Zie ook de website van FrieslandCampina.

Balans productaanbod
De indeling van de productgroepen is bepaald op basis van het soort product (bijvoorbeeld melkproduct, kaas, boter of vleesvervanger) en de plek van het product in de dagelijkse voeding (basisvoedingsmiddel voor dagelijks gebruik, verwenproduct voor af en toe of product voor een specifieke doelgroep). Jaarlijks wordt de balans in het assortiment consumentenproducten van FrieslandCampina met betrekking tot basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik en verwenproducten voor af en toe uitgedrukt als percentage van het totale verkochte volume consumentenproducten. Zie ook de website van FrieslandCampina.

Dairy Development
FrieslandCampina heeft 150 jaar ervaring in de wereld van de melkveehouderij en benut de opgedane kennis om volledige waardeketens (gras to glas) in Azië, Afrika en Oost-Europa verder te ontwikkelen met Dairy Development-activiteiten gericht op drie strategische pijlers 1. Zelfvoorziening 2. Inkomens niveau 3. Duurzaamheidsniveau (CO_2 eq./kg melk). Hiermee ondersteunt FrieslandCampina – o.a. met het inzetten van experts van Nederlandse kennis partners, kennis delen via trainingen en het tracken van data en vooruitgang – lokale melkveehouders in Nigeria, Vietnam, Thailand, Maleisië, Indonesië, Pakistan en Roemenië bij het verbeteren van de kwaliteit van hun melk, het verhogen van de productiviteit per koe, en hierdoor een lagere footprint per dier (verduurzaming) en vergroten van de efficiëntie van de bedrijfsvoering en het toegang krijgen tot de markt.

Deelweidegang
Het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar weiden van minimaal 25 procent van het rundvee (niet alleen melkgevende koeien, maar ook al het andere rundvee) van een melkveebedrijf, op een weide met voldoende grasaanbod, zodat de dieren hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

Duurzame inkoop agrarische grondstoffen
Agrarische grondstoffen en papieren verpakkingen die worden ingekocht met wereldwijd erkende duurzaamheidscertificaten of producten waarvoor een plan voor duurzame ontwikkeling wordt opgesteld in samenwerking met leveranciers.

Energieverbruik
Totaal netto-energieverbruik in gigajoule per productievolume in tonnen. Externe registratie van het verbruik van gas, olie, etc. met gekalibreerde apparatuur vormt de basis voor de verbruikte hoeveelheden. Wanneer een proces minder energie vraagt om hetzelfde doel te bereiken, wordt het als efficiënter beoordeeld. Acquisities worden na een volledig kalenderjaar opgenomen in de gerapporteerde cijfers voor energieverbruik.

Garanties van Oorsprong/groene certificaten
Garanties van Oorsprong of groene certificaten zijn certificaten die worden afgegeven voor iedere MWh elektriciteit en/of gas die afkomstig is van hernieuwbare energiebronnen: wind, zonne-energie, co-vergisting van biomassa en mestvergisting. FrieslandCampina koopt deze certificaten om te waarborgen dat de gebruikte elektriciteit in de productielocaties van FrieslandCampina van een hernieuwbare bron is.

Groene elektriciteit uit eigen keten
Hoeveelheid hernieuwbare elektriciteit geproduceerd door onze leden, waarvan de Supply Chain (productielocaties) een GvO (Garantie van Oorsprong) hebben afgenomen.

Groene energie uit eigen keten
Hernieuwbare energie gegenereerd bij leden-melkveebedrijven of geproduceerd op productielocaties of specifiek voor productielocaties. Hieronder vallen gas en elektriciteit geproduceerd uit mest, zonne-energie en windenergie, stoom geproduceerd uit gecertificeerde bio massa zoals rijstvliesjes, snoeiafval en afvalhout en elektriciteit specifiek geproduceerd voor FrieslandCampina volgens een Power Purchase Agreement.

Groene stroom
Elektriciteit die is opgewekt uit hernieuwbare energiebronnen zoals wind, zonne-energie, co-vergisting van biomassa, mestvergisting, etc.

Ongevallenratio
De ratio van het totaal aantal ongevallen resulterend in verzuim (ten minste één kalenderdag verloren werk, exclusief de dag van het ongeval), vervangend werk of medische behandeling door spoedeisende hulp of huisarts per 200.000 gewerkte uren. Het gaat om werk gerelateerde ongevallen. De ongevallenratio wordt als volgt berekend: het totaal aantal ongevallen/het totaal aantal gewerkte uren x 200.000. Alle medewerkers van FrieslandCampina en onderaannemers die werken onder het toezicht van FrieslandCampina voor entiteiten waarin FrieslandCampina gedurende ten minste twaalf maanden een overheersende zeggenschap heeft, vallen binnen de reikwijdte van deze indicator.

Productsamenstelling
Het aandeel consumentenproducten in het assortiment van FrieslandCampina dat voldoet aan de criteria voor onder meer proteïne, calorieën, suiker, zout en vet, zoals beschreven in de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level, uitgedrukt als een percentage van het totaal verkochte volume consumentenproducten. Zie ook de website van FrieslandCampina.

Productsamenstelling Affordable Nutrition
Het aandeel Affordable Nutrition-consumentenproducten (zie ook definitie Affordable Nutrition), door FrieslandCampina entiteiten in Indonesië, Vietnam, de Filipijnen, Pakistan en Sub-Sahara (o.a. Nigeria en Ivoorkust) dat voldoet aan de FrieslandCampina Affordable Nutritional Standards, onderdeel van de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level. Dit percentage wordt uitgedrukt als een percentage van het totaal verkochte volume Affordable Nutrition consumentenproducten in deze landen. Zie ook de website van FrieslandCampina.

Recyclebare verpakking
Onder een recyclebare verpakking, verstaan wij verpakkingen die ontworpen zijn om goed gesorteerd en gerecycled te worden binnen een afvalverwerkingssysteem, zodat deze materialen als vervanging kunnen dienen voor nieuwe grondstoffen. Voor de definitie van wat een recyclebare verpakking is, neemt FrieslandCampina als uitgangspunt de Europese richtlijnen voor verpakkingsontwerp van RecyClass voor plastics. Ten aanzien van metaal, papier en glas worden dezelfde ontwerp regels gevolgd als bij plastics. Met dit verschil dat in de basis metaal, papier en glas altijd recyclebaar kunnen zijn, tenzij er verstoorders in het materiaal aanwezig zijn welke ervoor zorgen dat de materialen niet goed kunnen worden gesorteerd in het afvalverwerkingssysteem of het materiaal zodanig verandert dat het niet meer als metaal, glas of papier kan worden gerecycled. FrieslandCampina geeft prioriteit aan het herontwerpen van verpakkingen om ze geschikt te maken voor recycling of hergebruik. Tegelijkertijd wordt er samengewerkt met verschillende partijen uit de keten om recycling in de praktijk en op schaal mogelijk te maken.

Traceerbaarheid naar bron

Het volume van door de onderneming ingekochte palmolie, pulp en papier en cacao dat herleidbaar is naar de bron. De bron is voor palmolie gedefinieerd als de lokale palmolie-pers, voor cacao het lokale pakhuis van de coöperatie en voor pulp en papier het bos, de plantage of de regio van oorsprong. Om administratieve redenen vindt de traceerbaarheid van palmolie plaats over de volumes van het vorige verslagjaar en wordt daarover gerapporteerd in het lopende verslagjaar.

Waterverbruik

Wateronttrekking uit een put/grondwater en kraanwater-/waterleidingnetwerk. Het waterverbruik wordt gemeten per ton verwerkt product, dat wil zeggen het totale nettowaterverbruik in kubieke meters per totaal productievolume in tonnen.

Weidegang

Het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar, gedurende ten minste 6 uur per dag (of ten minste 720 uur per kalenderjaar) weiden van alle in aanmerking komende melkgevende koeien van een melkveebedrijf, zodat de dieren hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

Weidegang draagt bij aan een vermindering van ammoniakemissie. Ten eerste zijn de koeien een periode niet in de stal, waardoor er in de stal minder mest is en de emissie in de stal vermindert. Ten tweede doordat bij weidegang urine gescheiden van de mest op de bodem komt. Pas bij menging van urine en mest wordt ureum omgezet in ammoniak. De inzet op het verhogen van het aantal weide-uren als ammoniakreducerende maatregel kan een verhogend effect hebben op het aandeel bedrijven met (volledige) weidegang.

Toelichting

Dit geïntegreerde jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. beschrijft de financiële resultaten en de ontwikkelingen en resultaten op het gebied van waardecreatie en duurzaamheid over 2022. Het jaarverslag is opgemaakt per 31 december 2022. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS), en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing. Het verslag is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI) Standards (2021), toepassingsniveau 'core' en de intern gehanteerde criteria voor niet-financiële KPI's, zoals samengevat in de begrippenlijst (zie pagina 281).

De melkprijs 2022, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde melk, is vastgesteld op basis van het FrieslandCampina-melkgeldreglement 2020-2022.

Alle bedragen vermeld in dit verslag zijn in euro's, tenzij anders aangegeven.

Naast het jaarverslag publiceert Koninklijke FrieslandCampina N.V. een ondersteunende reportingwebsite met kerncijfers, video's en jubileumverhalen.

Voor meer informatie over ontwikkelingen en resultaten van FrieslandCampina kunt u terecht op www.frieslandcampina.com.

Van dit verslag is een Engelse vertaling beschikbaar. In geval van verschillen tussen versies prevaleert de Nederlandse tekst. Het jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. staat ook op www.frieslandcampina.com.

In dit jaarverslag worden onder meer de volgende begrippen gebruikt:
- Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap', de 'onderneming' of 'FrieslandCampina');
- Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie');
- Raad van commissarissen van de vennootschap (de 'raad van commissarissen');
- Executive board van de vennootschap (de 'executive board').

Colofon

Uitgave
Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
T +31 33 713 3333

Ontwerp & realisatie
CF Report

Tekstbijdragen
Frank van der Vorst

www.frieslandcampina.com