FrieslandCampina
nourishing by nature

Jaarverslag 2023

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Inhoud

3 Dit is FrieslandCampina
3 Zuivel van gras tot glas
4 FrieslandCampina Wereldwijd
5 Onze zuivel wereldwijd
6 FrieslandCampina in 2023
7 Expedition 2030
11 Woord vooraf: CEO Jan Derck van Karnebeek
15 In gesprek met: voorzitter Sybren Attema

19 Verslag van de executive board
20 Ontwikkelingen en resultaten 2023
23 De zuivelmarkt in 2023
25 Ontwikkelingen melkveehouderij
26 Financiële toelichting
28 Ontwikkelingen per business group
30 Waardecreatie voor leden
31 Kerncijfers 2023
32 Hoe we waarde creëren
34 Duurzaamheid highlights 2023
42 ESG-verslag
75 Risicobeheersing
86 Vooruitzichten 2024
87 Managementverklaring & Verantwoordelijkheidsverklaring

88 Corporate governance
89 Corporate governance
98 Verslag van de raad van commissarissen
107 Remuneratie
117 Belastingen

Expedition 2030: betere winstgevendheid en meer duurzame groei
7

"Teams halen resultaat als ze en divers zijn en samenwerken"
CEO Jan Derck van Karnebeek
11

Onze Environmental, Social en Governance impact
42

118 Jaarrekening
119 Geconsolideerde jaarrekening
206 Enkelvoudige jaarrekening
213 Overige informatie

214 Verklaringen van de accountant
214 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
230 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

232 Overzichten
233 Meerjarenoverzicht
234 Melkprijsoverzicht
235 Samenstelling raad van commissarissen
237 Samenstelling executive team

239 Bijlagen
240 GRI-tabel
248 Toelichting

Zuivel van gras tot glas

14.634
Leden-melkveehouders

20.928
Medewerkers (fte's)

Alles begint bij de koe

De gezondheid en het welzijn van de koe staat aan de basis van kwalitatief goede melk. Elke dag opnieuw verzorgen de leden-melkveehouders van FrieslandCampina hun koeien en jongvee en werken ze aan een duurzame bedrijfsvoering.

Een toonaangevende zuivelonderneming

FrieslandCampina is een grote internationale zuivelonderneming met een coöperatieve geschiedenis van meer dan 150 jaar. De onderneming verwerkt melk tot een breed assortiment aan zuivelproducten en -ingrediënten. Koninklijke FrieslandCampina N.V. is volledig in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., waarvan 14.634 melkveehouders in Nederland, België en Duitsland lid zijn. Via de coöperatie zijn deze leden-melkveehouders samen eigenaar van de onderneming.

Van gras ... ... tot glas

FrieslandCampina wereldwijd

29
Landen gevestigd

>100 landen
Producten op de markt

20.928
Medewerkers (fte's)

Groeiende markt voor Nederlandse kwaliteitskazen

Noord- en Zuid-Amerika

531 Omzet

170 Medewerkers

Sterke lokale merken

Europa

7.149 Omzet

11.851 Medewerkers

Toenemende vraag naar betaalbare zuivelproducten

Afrika en het Midden-Oosten

1.273 Omzet

1.007 Medewerkers

Groeiende markt voor hoogwaardige zuivelproducten

Azië en Oceanië

4.119 Omzet

7.900 Medewerkers

In miljoenen euro's en gemiddeld aantal fte's

Onze zuivel wereldwijd

Top 5-ingrediënten

Op basis van omzet in euro's

Excellion (caseïnaat)
Pharmatose (farmalactose)
Vivinal GOS (galacto-oligosachariden)
Hyvital (hydrolysaat)
Kindervoeding basispoeders

Top 10-consumentenmerken

Op basis van omzet in euro's

Friso Internationaal
Frisian Flag Indonesië
Debic Internationaal
Dutch Lady Azië
Peak Nigeria
Campina Nederland en België
Alaska Filipijnen
Rainbow Midden-Oosten
Foremost Thailand
Olper's Pakistan

FrieslandCampina in 2023

Financiële resultaten

13.072 ▼ -7,1%
Netto-omzet[1]
2022: 14.076

75 ▼ -84,1%
Bedrijfsresultaat[1]
2022: 471

-149 ▼ -151,0%
Nettoresultaat[1]
2022: 292

46,26 ▼ -16,2%
Garantieprijs[2]
2022: 55,21

48,08 ▼ -16,2%
Melkprijs[3]
2022: 57,35

45,49 ▼ -22,5%
Prestatieprijs[3]
2022: 58,69

Zie voor alle cijfers en verklaringen
Kerncijfers 2023 en ESG-verslag

Duurzaamheidsresultaten

588 ▼ -9,4%
Broeikasgasemissie[4]
productie en melktransport
(scope 1 & 2)
2022: 649

10.359 ▼ -4,3%
Broeikasgasemissie[4]
leden-melkveebedrijven
(scope 3-ledenmelk)
2022: 10.823

91%
Recyclebare verpakkingen
2022: 91%

96%
Verantwoorde inkoop
traceerbare grondstoffen
2022: 94%

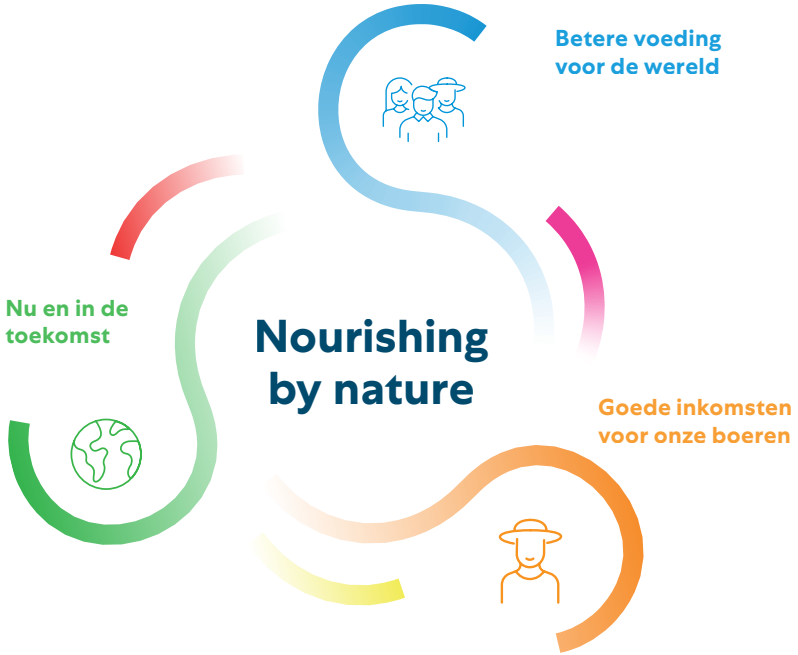
75%
Productsamenstelling[5]
2022: 72%

29%
Percentage vrouwen in
senior management
2022: 28%

1 In miljoen euro.
2 In euro's per 100 kilogram melk, excl. btw bij 3,58% eiwit en 4,45% vet in 2023 en bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose in 2022. In de afgelopen jaren heeft FrieslandCampina fors ingezet op de verwaarding van vet. Hierdoor is de behoefte aan melkvet toegenomen. Daarom wordt vet meer gewaardeerd en lactose niet langer gewaardeerd als melkcomponent.
3 In euro's per 100 kilogram melk, excl. btw.
4 In kton CO_2-equivalent.
5 Percentage totaal verkocht volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level.

Expedition 2030

In 2023 is FrieslandCampina gestart met Expedition 2030, een alomvattend strategisch programma dat tot doel heeft om van het bedrijf weer een toonaangevende zuivel-onderneming te maken voor zijn leden-melkveehouders, medewerkers, consumenten, klanten en andere stakeholders, zowel nu als in de toekomst. De strategie, met per businessgroep focus op specifieke klanten, producten, merken en markten in combinatie met een concurrerende productieketen en lagere overheadkosten, zal onze positie als leidende, innovatieve en duurzame speler in de zuivelindustrie versterken.



> We hebben een goede uitgangspositie met een sterke reputatie, relevante purpose en veel zuivelervaring”

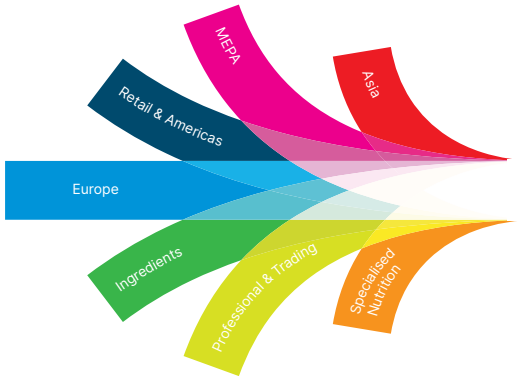
Jan Derck van Karnebeek
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Onze purpose *nourishing by nature* is leidend

Al meer dan 150 jaar maakt FrieslandCampina een verschil in het leven van boeren en consumenten. Onze purpose *nourishing by nature* staat voor betere voeding voor de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst en is de kracht achter alle keuzes die we maken. We bieden voeding van de beste kwaliteit, streven naar een positieve impact op mensen en de planeet en vinden de beste bestemming voor de melk van onze leden-melkveehouders.

Eén ambitie, één doel

Expedition 2030



De wereld voorzien van **kwaliteitsvoeding**

Een **positieve impact** op de planeet

De **beste bestemming** voor ledenmelk vinden

Toonaangevend als onderneming met de focus op zuivel

Toonaangevende melkprijs voor leden-melkveehouders

Onze strategie is erop gericht om de melk van de leden-melkveehouders optimaal te verwaarden zodat we een toonaangevende melkprijs kunnen betalen. Met andere woorden: topkwaliteit zuivelproducten maken van de melk van leden-melkveehouders, opdat we maximale waarde voor hen kunnen genereren. Inkomsten die onze leden nodig hebben om te investeren in de duurzame toekomst van hun boerderijen. Onze strategie kenmerkt zich door een specifieke focus per businessgroep en bijpassende kostenstructuur en is gericht op het verbeteren van de winstgevendheid en het stimuleren van duurzame, toekomstige groei.

nourishing by nature

Nieuwe businessgroepen (per 1 januari 2024)

Expedition 2030

Zeven onderscheidende businessgroepen met een sterk fundament

De diversiteit van onze zeven business-groepen is onze kracht. Per business-groep is er focus op specifieke klanten, producten, merken en markten. Samen bepalen we de beste manier om de ontvangen ledenmelk te verdelen, opdat we deze optimaal kunnen verwaarden. We benutten hierbij de kracht van onze wereldwijde productie-keten ten volle. Doordat we met onze producten in verschillende markten actief zijn, kunnen we marktkansen pakken en onze risico's spreiden. Duurzaamheid blijft hoog op de gemeenschappelijke agenda staan. We zijn ervan overtuigd dat verantwoordelijkheid op het gebied van *Environmental*, *Social* en *Governance* (ESG) onze *license to operate* en een motor voor waardecreatie is.

Europe

Focust op breed portfolio aan consumentenmerken in Europa met sterke posities in thuismarkten Nederland en België, maar ook in landen als Griekenland, Hongarije, Roemenië en het Verenigd Koninkrijk.

Retail & Americas

Focust met kaas en witte zuivel onder eigen merken en huismerken via strategische samenwerkingen met retailers en discounters op markten in Duitsland, Frankrijk, Italië, Spanje en Noord- en Zuid-Amerika.

Middle East, Pakistan & Africa (MEPA)

Focust met deels lokaal geproduceerde zuivelproducten en sterk gewortelde merken op consumentenmarkten in het Midden-Oosten, Pakistan en Afrika.

Asia

Focust met een breed assortiment vaak lokaal geproduceerde merkproducten op consumentenmarkten in onder andere Indonesië, Maleisië en Vietnam.

Ingredients

Focust op de productie van voedzame en functionele ingrediënten voor toepassingen in kindervoeding, sportvoeding, actieve leefstijlvoeding en medische voeding. Het richt zich voornamelijk op voedingsmiddelen-producenten en de farmaceutische industrie.

Professional & Trading

Professional focust met producten en oplossingen op professionals in de voedingsmiddelenindustrie, zoals restaurants, fastfoodrestaurants, (banket)bakkers en patissiers. Het onderdeel Trading houdt zich bezig met het inkopen en verkopen van basiszuivelproducten voor interne klanten en business-to-businessafnemers.

Specialised Nutrition

Focust met kindervoeding onder het merk Friso op consumentenmarkten in China, Vietnam, Maleisië, Griekenland en Mexico.

Een sterk fundament

- Teamwork en flexibiliteit om ledenmelk optimaal te verwaarden
- Wereldwijde productieketen als concurrentievoordeel
- Duurzaamheid als *license to operate* en voor waardecreatie
- Passende functionele ondersteuning

Een toonaangevende zuivelketen

Een efficiënt productienetwerk is cruciaal voor ons concurrentievermogen. We streven ernaar om tegen lage kosten en met een optimaal gebruik van onze middelen de best mogelijke prestaties te leveren.

Meer concurrerend vermogen

Onze supply chain is momenteel te complex en de productiekosten zijn de afgelopen jaren sterk toegenomen. Om het vermogen om te kunnen concurreren te verbeteren is gestart met Performance+. Dit programma is gericht op het verbeteren en het veranderen van onze manier van werken in de supply chain om de beste prestaties te kunnen behalen.

Expedition 2030

Performance+

Prestatieverbeteringen
Nauwkeurige prognoses, op maat gemaakte processen en verhoogde operationele efficiëntie.

Kostenverlagingen
Optimaal productportfolio met vereenvoudigde productspecificaties, verbeterde onderhandelingscapaciteiten.

Manier van werken veranderen
Gestandaardiseerde manier van werken op de verschillende locaties met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en helder leiderschap.

“Wij moeten als onderneming geld verdienen, zodat leden-melkveehouders kunnen investeren in hun toekomst”

Jan Derck van Karnebeek,
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Woord vooraf: CEO Jan Derck van Karnebeek

“2023 was voor FrieslandCampina een moeilijk jaar. We hebben een teleurstellend operationeel resultaat behaald en daarbovenop nog een aantal eenmalige kosten geboekt. We sluiten het jaar daardoor af met een verlies. En dat is niet wat de leden-melkveehouders en onze medewerkers verdienen.”

Wat maakte 2023 een moeilijk jaar?
“Ons resultaat hangt voor een belangrijk deel af van de basiszuivelprijzen voor bijvoorbeeld kaas en boter. Een groot deel van onze ledenmelk wordt daarin verwerkt. In een jaar met hoge inkoopprijzen voor de melk en lage opbrengstprijzen in de markt voor basiszuivel, heb je per definitie tegenwind. Voorraden kaas die tegen hoge kosten zijn geproduceerd, moesten we dit jaar verkopen in een markt van lagere prijzen. Daarnaast zijn we afhankelijk van de consumentenbestedingen. In de hele wereld liep de inflatie op. De lonen stegen niet voldoende mee en dat merken mensen in hun portemonnee. Ze passen hun bestedingen dan aan. In de westerse wereld gingen consumenten minder besteden aan merkproducten. Ze kozen meer en meer voor goedkopere huismerken, met voor ons ook lagere marges. In landen zoals Pakistan, Indonesië en Nigeria zie je dat consumenten moeten kijken of ze goede zuivelproducten überhaupt nog wel kunnen betalen. Zuivel is in die landen geen luxe, maar een basisbehoefte. Te veel huishoudens kunnen zelfs die basisproducten niet meer betalen. Dat raakt ons direct, en niet alleen financieel.”

Waren er ook lichtpunten?
“Ja, er zijn ook zaken heel goed gegaan. Het merk Friso heeft in China exceptioneel gedraaid. In een land met 1,4 miljard inwoners, is Friso opgestoomd naar een vierde plaats in de markt van kindervoeding. Gewoon door de dingen goed te doen. Dat is heel bijzonder en levert financieel concreet resultaat op. De markten voor Professional en Ingredients waren eveneens positief. Professional richt zich op professionele klanten die een specifieke kwaliteit vragen, in bijvoorbeeld room of boter. Bij Ingredients halen we resultaat uit de toegevoegde waarde op weiproducten. Beide strategieën werken. Dat zie je terug in de cijfers. Ook op duurzaamheid hebben we in 2023 resultaat geboekt. We hebben de broeikasgasuitstoot van onze productieprocessen en bij het melktransport opnieuw verlaagd. En ook op de leden-melkveebedrijven zijn de broeikasgasemissies verlaagd.”

En dan noemde je nog de incidentele kosten
“Ik wil drie eenmalige kostenposten noemen die in 2023 drukken op de winst. Als eerste is dat de herstructurering van onze organisatie. In december hebben we de plannen gepresenteerd hoe we ons bedrijf weer gezond en toonaangevend willen maken. Onderdeel daarvan is het schrappen van 1.800 arbeidsplaatsen. Om die medewerkers een goede afvloeiingsregeling te bieden, hebben we een bedrag uitgetrokken van 136 miljoen euro.

> “Dit resultaat ligt ver onder het potentieel dat ons bedrijf heeft. Dat kan en moet beter”

Een tweede kostenpost is een afkoop van een langlopend contract. Hiervoor hebben we een eenmalige last van 58 miljoen euro genomen, om vervolgens jaarlijkse besparingen te realiseren. Dat is voor ons op termijn gunstig, maar gaat in 2023 wel ten laste van het nettoresultaat.

De derde kostenpost betreft de hogere kosten voor omwisseling van vreemde valuta die betrekking hebben op financiering in Nigeria, wat tot een verlies van 30 miljoen euro heeft geleid.”

Samen leidt dat tot het resultaat over 2023
“Drie forse kostenposten, samen met het lage operationele resultaat, leiden tot een verlies van 149 miljoen euro over 2023. Dat betekent dat er dit jaar geen contante nabetaling is richting de leden. Dit resultaat ligt ver onder het potentieel dat ons bedrijf heeft. Dat kan en moet beter.

We willen weer een toonaangevend zuivelbedrijf zijn. Het afgelopen jaar hebben we – met grote inzet van veel medewerkers – bepaald hoe we dat gaan doen. We hebben onze strategie aangescherpt en vastgesteld. In het kader van ‘Expedition 2030’ zijn de plannen gepresenteerd en is de topstructuur neergezet. Het komende jaar voeren we die plannen verder uit.

Het plan dat er nu ligt is opgezet met de inzet, de kennis en wijsheid van veel mensen in ons bedrijf. Waar het uiteindelijk om gaat is dat wij als onderneming geld verdienen, zodat leden-melkveehouders, die via hun coöperatie de eigenaren van de onderneming zijn, kunnen investeren in de toekomst van hun bedrijven. Dat staat steeds centraal."

Wat moet er daarvoor veranderen?
"Als FrieslandCampina maken we zeer veel verschillende producten uit zuivel. Van merken en innovaties met hele hoge toegevoegde waarde tot en met commodity's, de zogenoemde basiszuivelproducten, waar we heel scherp op prijs en kosten moeten concurreren. En we moeten erkennen dat commodity's voor FrieslandCampina een belangrijk onderdeel van de business zijn. De kern van Expedition 2030 is om zeven krachtige businessgroepen neer te zetten. Deze groepen hebben voor hun eigen specifieke markt een eigen strategie, met de mensen, competenties en kosten die daarbij horen. De kracht van FrieslandCampina zit in die diversiteit.

Daarbij hoort wel een supportmodel dat de kosten laag houdt. Dat is het andere kerndeel van Expedition 2030; samenwerken, met een gezamenlijke aanpak voor Supply Chain, Finance, HR en IT en andere ondersteunende functies. Daarmee houden we onze kosten laag.

Dit alles doen we om een toonaangevende melkprijs te kunnen uitbetalen. Dat zorgt voor inkomen op het boerenerf om te kunnen investeren in de toekomst, en in duurzaamheid. Op die manier kunnen we samen weer leidend worden in de mooie wereld van zuivel."

En hoe ga je dat doen?
"De uitvoering van Expedition 2030 is afgelopen oktober gestart. Het betreft hier drie gelijktijdige acties. We brengen ons bedrijfsmodel en onze kosten op orde en verduurzamen onze waardeketen. In oktober 2023 hebben we onze organisatie aangepast aan de markten waarop we opereren. We erkennen de verschillen in de markten, en geven zeven businessgroepen de ruimte om op hun specifieke markten te kunnen concurreren. Daarvoor is een forse kostenreductie nodig. In december 2023 zijn de plannen daarvoor gepresenteerd. Dit betekent onder andere dat er wereldwijd honderden arbeidsplaatsen zullen verdwijnen. Dat is uiteraard zeer ingrijpend voor de mensen die het betreft, maar helaas wel noodzakelijk.

Daarnaast investeren we gerichter. Investeren op die plekken waar de kans op resultaat voor het geheel het grootst is. Het gaat niet om de beste kans in een specifieke markt, maar om de beste kans voor het geheel. Ondernemingsbelang gaat daar boven het belang van een individuele businessgroep. Tot slot zetten we goed financieel resultaat in om verder te verduurzamen. Duurzaamheid is belangrijk, voor ons, voor de leden-melkveehouders en voor onze klanten. Om te investeren in verdere verduurzaming moet je wel geld verdienen. Dat geldt voor onze onderneming en voor de leden-melkveebedrijven.

Drie acties gericht op één doel. Het laat zien dat we niet alleen kosten besparen om kosten te besparen. Het gaat om het succes dat we willen behalen. FrieslandCampina zit in veel verschillende markten. Dat is onze kracht en onze grootste kans. Wij kunnen onze kansen en risico's spreiden. Dat lukt alleen als je als team samenwerkt."

Je noemt het woord 'team'. Is dat voor jou belangrijk?
"Het gaat altijd om het geheel. Zeven businessgroepen de ruimte geven om meer te gaan ondernemen, is maar de helft van het verhaal. Je creëert pas waarde als je werkt in teamverband. Teams halen resultaat als ze én divers zijn én samenwerken. Het is net voetbal of hockey; daar lijkt de spits echt niet op de voorstopper of de doelman. En ze winnen alleen als ze samenwerken.

Een goed team heeft ook een gezamenlijke basis van werken. Het wordt ondersteund door één *operating model*. Voor ons is dat: één Supply Chain, één Finance-systeem, één HR-beleid, één IT-structuur en één R&D-aanpak. Als je dat niet doet, wordt het veel te duur.

> **"FrieslandCampina zit in veel verschillende markten. Dat is onze kracht en onze grootste kans"**

“Teams halen resultaat als ze én divers zijn én samenwerken”

Melk verwaarden is gewoon teamwerk. Ons basisproduct melk wordt altijd omgezet in meerdere producten. Je moet dus altijd samen kijken hoe je dat het slimste kunt doen.”

Wat gaan klanten, leden en medewerkers in 2024 merken van deze veranderingen?
“We hebben nu zeven businessgroepen, we bouwen aan één *operating model* en we halen kosten uit de organisatie. Dit jaar gaan we ook gerichter kiezen waar we middelen op inzetten. Welke wedstrijden bieden de grootste scoringskans?
We blijven wel actief in contacten met onze klanten in de verschillende markten. Waar nodig bouwen we deze verder uit. Dit is de basis van ons succes. Onze marketing verandert wel. Verhoogde uitgaven ten opzichte van 2023, minder versnippering en meer focus.
In de supply chain gaan we zaken bundelen en vereenvoudigen. We willen niet voor elke klant een eigen specificatie, verpakking, logistiek en voorraad ontwikkelen. Maar juist samen met hen zoeken waar we dat kunnen bundelen. Daarmee kunnen we het product ook voor de klant beter betaalbaar houden. We gaan ook productielocaties efficiënter inrichten; dus minder verschillende specificaties van producten maken in één productielocatie.”

En gaan we dat in 2024 ook al zien terugzien in het resultaat?
“Ik ga nu geen grote beloftes doen. Ik laat liever straks concrete resultaten zien. Elke stap heeft zijn eigen tijd nodig om tot resultaat te leiden.

Het heeft tijd nodig voordat de specifiekere marktbenadering, de gerichte organisatie en nieuwe investeringskeuzen doorwerken in de resultaten. Wat je wel snel in de cijfers terug zult zien, zijn de lagere personeelskosten.
De grootste kostenbesparingen zitten echter in de productieketen. Denk aan optimalisatie van het productportfolio, vereenvoudiging van productspecificaties en standaardisatie van processen. Dat vraagt meer tijd. De gestelde 400 tot 500 miljoen euro aan kostenbesparingen per jaar die nodig zullen zijn om inflatie te compenseren en het resultaat te verbeteren, moeten in 2026 een feit zijn.”

Dat brengt ons bij het perspectief vanuit de markt
“Dat externe perspectief is bepalend. We houden er rekening mee dat de druk op het besteedbaar inkomen van consumenten nog aanhoudt. In elk geval in de eerste helft van 2024. Daarnaast is er ook reden tot hoop. De markt voor professionele, sport- en medische voeding blijft groeien.
Er worden ook nog ook steeds veel kinderen geboren in Nigeria en delen van Azië. Die hopen wij van goede voeding te blijven voorzien.

Ik zie ook dat steeds meer klanten op zoek zijn naar duurzaam en transparant geproduceerde zuivel. Dat is een groeimarkt. Die trend zet door. Voor merkproducten, maar ook in huismerken zie je dat er steeds mooiere en betere producten worden gevraagd. Daarom moeten we naast investeren in onze merken, ook investeren in een hechte relatie met onze klanten en consumenten. Daarnaast blijven we investeren in duurzaamheid en in innovaties die direct van waarde zijn voor de consument.”

Dus je bent optimistisch over de toekomst
“Ja, dat ben ik. En dat komt door de grote kracht die we als FrieslandCampina hebben. We maken goede en belangrijke voeding. Noordwest-Europa is de beste plek om zuivel te produceren. Gras groeit hier goed en hier voelt de koe zich thuis. Een koe die zich goed voelt, produceert optimaal.

Ik ben ervan overtuigd dat onze leden-melkveebedrijven in de toekomst een netto-positieve impact op de natuur kunnen hebben. Dankzij de beschikbare data uit ons kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma Foqus planet weten we dat meer dan honderd leden-melkveebedrijven zowel op het gebied van klimaat als biodiversiteit een uitmuntend resultaat behalen. Daarmee zijn ze voor wat betreft integrale duurzaamheid een voorbeeld voor andere melkveehouders. Onze onderneming en coöperatie zijn goed gepositioneerd om deze stap te zetten. Door onze kennis van de hele keten, van gras tot glas, kunnen we onze impact sterk verminderen. ‘Doing dairy right’ noemen we dat.”

Jan Derck van Karnebeek
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

“Het is aan ons om te laten zien dat FrieslandCampina zijn leden de meeste zekerheid biedt voor de toekomst”

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

In gesprek met voorzitter Sybren Attema

Realistisch vooruit

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de onderneming en adviseert de executive board op het gebied van strategie en risico's. Als voorzitter kijkt Sybren Attema daarbij natuurlijk ook naar het belang van de aandeelhouder: de coöperatie FrieslandCampina met zijn ledenmelkveehouders. Sybren geeft graag een toelichting op de resultaten van 2023. Maar hij begint bij de trots die hij voelt voor de leden en medewerkers.

"Ik ben trots op onze leden. Onze melkveehouders hebben te maken met grote onzekerheden. Dat gaat over onder andere stikstof, mest en water. Helder beleid vanuit de overheid ontbreekt. Het landbouwakkoord dat een heldere visie op de toekomst moest bieden, is er niet gekomen. In die onrust moesten onze leden hun familiebedrijven draaiende houden en keuzes maken. Ook de tussentijdse resultaten van FrieslandCampina konden die onrust niet wegnemen. Toch bleven heel veel leden constructief kritisch meedenken over de toekomst. Met elkaar hebben we in de ledenbijeenkomsten en de ledenraad realistisch en kansgericht gesproken over wat ons te doen staat. Het bestuur en de raad van commissarissen zijn daarbij stevig bevraagd op hun rol. Dit gebeurde altijd constructief en met oog voor de toekomst. We werken samen vooruit.

Ik ben ook trots op onze medewerkers. 2023 was een lastig jaar binnen en buiten het bedrijf. De markt was onrustig. Hoge inflatie en stijgende kosten moesten worden terugverdiend in de markt. Consumenten besteedden hun geld steeds minder aan merkproducten. Binnenshuis begon het jaar met de aankondiging van een wisseling van CEO, waren er stevige onderhandelingen over de cao en moest de lopende strategie worden aangescherpt. Ik ben dankbaar voor de manier waarop medewerkers het bedrijf draaiende hebben gehouden in deze roerige tijd. Ik heb bewondering voor de inzet waarmee iedereen voortdurend werkt aan het opstellen en uitvoeren van plannen die goed zijn voor het collectief. Zelfs wanneer die soms iemands eigen afdeling of functie raken."

> "We moeten erkennen dat veel ledenmelk wordt verwerkt in commodity's"

En dan het resultaat 2023

"Dat resultaat is slecht. Een heel dun operationeel resultaat, en stevige incidentele kostenposten zorgen samen voor een negatief nettoresultaat van 149 miljoen euro. Sinds de invoering van de garantieprijs heb ik dat niet eerder meegemaakt en dat is pijnlijk. Ook omdat we onze leden daardoor geen nabetaling kunnen doen.

Verklaringen voor dit resultaat liggen deels in bewegingen in de markt. Jan Derck zegt daar meer over. Maar als we kritisch naar onszelf kijken, moeten we constateren dat we ons ook niet snel genoeg hebben aangepast aan die veranderende markt. Dat gaat verder terug dan alleen het afgelopen jaar. De meerjarencijfers laten zien dat we kampen met een structurele daling van de winst. Ons marktaandeel in de consumentenmarkten daalt, de winstmarges in de kaasverkoop zijn laag en onze kosten zijn te hoog om met name in de commodity-producten concurrerend te zijn.

De realistische conclusie is dat we op dit moment niet het toonaangevende zuivelbedrijf zijn dat we willen zijn, en dat leden van ons verwachten. We hebben absoluut sterke merken, maar we moeten erkennen dat ook veel ledenmelk wordt verwerkt in commodity's. Hierbij hoort een concurrerende kostenstructuur.

Dat betekent dat er nu stevig wordt ingegrepen. De harde reset is nodig om weer concurrerend te zijn op die markten waar onze ledenmelk heen gaat. Dat vraagt stevige keuzes, waar iedereen wat van gaat merken. Maar uiteindelijk is dat in het belang van de onderneming, de coöperatie en van onze leden.

De kosten moeten fors omlaag. Dat heeft ook stevige consequenties voor de medewerkers. Er zullen 1.800 arbeidsplaatsen verdwijnen. Dat is zeer ingrijpend voor de medewerkers die hun baan verliezen. Daar hebben we oog voor en gaan we uiteraard met zorg mee om."

Het is een grote ingreep. Waar zit het grote belang voor de coöperatie en haar leden?
"Het brede portfolio van FrieslandCampina is onze kracht. Maar dan moet de onderneming wel concurrerend kunnen zijn op elke markt waar we de melk van onze leden verwaarden. Onze markten zijn verschillend en elke businessgroep moet op de eigen specifieke markt kunnen concurreren. Dat vraagt om een kostenniveau dat concurrerend is. In de markt van kaas is dat heel anders dan bij de kindervoeding. Daarom moeten we ingrijpen.

Tegelijkertijd hebben we een sterke focus op één gezamenlijk doel: het optimaal verwaarden van alle ledenmelk. Alleen winst maken in de eigen businessgroep, is niet genoeg. Het gaat om het collectieve resultaat. Hoe breng je samen alle ledenmelk het meest tot waarde? Dat is het belang van de leden en de coöperatie. En dat belang vraagt om goed teamwork."

Wat vraagt deze herstructurering van de raad van commissarissen?
"De rol van onze raad van commissarissen is scherp en kritisch toezicht houden op de onderneming. In 2023 zijn we gestart met een kleinere, deels vernieuwde samenstelling. We constateerden dat het nodig was om de rollen van de raad van commissarissen, de coöperatie als aandeelhouder en de executive board helderder van elkaar te scheiden. Om samen resultaat te bereiken, moet je niet op elkaars stoel gaan zitten. De raad van commissarissen steunt de executive board in hun ingezette strategie van Expedition 2030. Tegelijkertijd blijven we de executive board bevragen op de plannen en de resultaten. We spreken hen daar ook echt op aan. Ieder vanuit zijn of haar eigen rol."

Wat verwacht je van deze verandering te zien in 2024?
"De verandering is al gaande. Ik zie dat mensen anders in de wedstrijd staan. De businessgroepleiders hebben voor de boeren gestaan.
Ze hebben hun plannen aan de leden gepresenteerd en ik zie dat het besef van het collectieve doel echt leeft. Ik zie ook dat de urgentie van betere resultaten bij iedereen binnenkomt. Leden hebben een houding van eerst zien, dan geloven. Ook al beseft iedereen dat het resultaat niet van vandaag op morgen verandert.

> **"Winst maken in de eigen businessgroep, is niet genoeg. Het gaat om het collectieve resultaat"**

Ik zie ook dat leden waardering hebben voor het realisme en de transparantie van cijfers en plannen. Jan Derck speelt daarin als nieuwe CEO een belangrijke rol. Hij is helder, realistisch en transparant. Hij doet geen grote beloftes, maar focust op resultaat. Hij is een echte teamleider. Hij geeft de businessgroepen ruimte om hun eigen rol te pakken én spreekt ze aan op hun verantwoordelijkheid voor het geheel. Dat geeft vertrouwen.

Maar het blijft ook spannend. Met Expedition 2030 ligt er een grote opgave om ons bedrijf weer toonaangevend te maken. Het echte bewijs zal zitten in de uitvoering. De winkel moet blijven draaien in een tijd van grote veranderingen. Ik heb alle vertrouwen in de medewerkers die hier samen voor zorgen."

Zie je nog andere ontwikkelingen die daar invloed op hebben?
"Natuurlijk kunnen we niet om de ontwikkelingen in de sector heen. Melkveehouders moeten alle zeilen bijzetten om hun bedrijf vandaag draaiend te houden. Tegelijk moeten ze keuzes maken voor een gezonde toekomst. Concreet overheidsbeleid gaat invloed hebben op het aantal melkveebedrijven en op de hoeveelheid melk. Dit raakt onze coöperatie en onze onderneming. De strijd om melk tussen afnemers zal toenemen. En wij willen als onderneming en coöperatie onze schaal en ons marktaandeel behouden. Het is cruciaal dat we bestaande leden behouden en nieuwe leden aan ons binden. Coöperatie en onderneming staan hiervoor samen aan de lat. De coöperatieve strategie Koers op 2030 en de ondernemingsstrategie Expedition 2030 sluiten daar beide op aan. Coöperatie en onderneming kunnen elkaar zo versterken.

> "Met Expedition 2030 ligt er een grote opgave om ons bedrijf weer toonaangevend te maken"

Het is aan ons om te laten zien dat FrieslandCampina zijn leden de meeste zekerheid biedt voor de toekomst. Die zekerheid start bij een toonaangevende melkprijs en de zekerheid van melkafname. Onze zekerheid zit ook in de waarde van ons portfolio en onze focus op de toekomst. Duurzaamheid is onderdeel van die toekomst. Maar die duurzaamheid moet wel betaald worden.

Met het vernieuwde Foqus planet-programma belonen we leden direct voor stappen die ze zetten op het gebied van duurzame ontwikkeling. Ze krijgen munten voor punten; concrete bedragen voor concrete prestaties.
Deze beloning komt steeds meer direct vanuit de markt. Je ziet dat de noodzaak van verduurzaming ook bij onze afnemers groeit.
Als FrieslandCampina lopen we voorop.
We hebben de middelen en de markt om dat tot waarde te brengen. Toekomst bieden aan onze leden is het fundament van de coöperatie en de onderneming."

Maakt dat het perspectief voor de toekomst dat je kunt bieden?
"FrieslandCampina is een prachtig bedrijf met een sterk portfolio. We maken waardevolle voeding. We zijn aanwezig in markten die groeien. Er ligt een grote opgave om op al die markten concurrerender te worden. De ingezette strategie gaat ons daarbij helpen.

Samen al onze ledenmelk optimaal verwaarden; dat is onze uitdaging, dat is ook onze opdracht. De inzet en betrokkenheid van onze leden en onze medewerkers geven mij het vertrouwen dat we daarin gaan slagen. Samen maken we dat perspectief, ieder vanuit zijn of haar eigen rol."

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

Verslag van de executive board

Het executive team van links naar rechts:

David Cutter*
Chief Supply Chain and Research & Development Officer

Corine Tap
President Asia

Ali Khan
President Middle East, Pakistan & Africa

Hans Janssen*
Chief Financial Officer

Jan Derck van Karnebeek*
Chief Executive Officer

Dustin Woodward
President Europe

Tuncay Özgüner
President Retail & Americas

Mireille Einwachter*
Chief Sustainability Officer

Patricia Snel
Chief People Officer

Harvey Uong
President Specialised Nutrition

Herman Ermens
President Ingredients

Roger Loo
President Professional & Trading

* Lid van de executive board

Ontwikkelingen en resultaten 2023

Moeilijke marktomstandigheden en eenmalige herstructureringskosten drukken resultaten FrieslandCampina in 2023

Financiële resultaten

- Netto-omzet 13,1 miljard euro (-7,1%).
- Bedrijfsresultaat negatief beïnvloed door verschil tussen garantieprijs en basiszuivelprijzen, verkoop van dure voorraden in een markt met lage prijzen en valuta-effecten.
- Eenmalige herstructureringskosten 136 miljoen euro voor implementatie van strategie Expedition 2030, inclusief voorgenomen kostenbesparingen en banenreductie.
- Nettoresultaat -149 miljoen euro (-151%).
- Positieve operationele kasstroom 831 miljoen euro (+183,6%).
- Melkprijs voor leden-melkveehouders 48,08 euro per 100 kilogram (-16,2%).
- Geen contante nabetaling aan leden-melkveehouders.

Voortgang op duurzaamheidsagenda

- Broeikasgasemissies in productielocaties en melktransport 588 kton CO_2-equivalent (-9,4%).
- Broeikasgasemissies op leden-melkveebedrijven 10.359 kton CO_2-equivalent (-4,3%).

In 2023 had FrieslandCampina te maken met uitdagende marktomstandigheden. Het bedrijfsresultaat van 75 miljoen euro werd negatief beïnvloed door het verschil tussen de garantieprijs voor ledenmelk en de marktprijzen voor basiszuivelproducten, de verkoop van dure voorraden in een markt van lagere prijzen en ongunstige valuta-effecten. Daarnaast heeft koopkrachtverlies van consumenten door de hoge inflatie geleid tot dalende volumes en lagere winstmarges van merkproducten. Als gevolg van deze ontwikkelingen stonden het volume en het resultaat van de consumentenactiviteiten onder druk, en ook de resultaten van de businessgroep Trading en de Professional business werden negatief beïnvloed.

Professional wist in 2023 zijn marktpositie als leverancier van kwaliteitsproducten aan professionele afnemers wel te versterken. De businessgroep Specialised Nutrition was succesvol met het merk Friso op de Chinese kindervoedingsmarkt en bekleedt nu de nummer vier marktpositie waar het een paar jaar geleden nog nummer zeven was. De businessgroep Ingredients boekte in 2023 succes met de verkoop van hoogwaardige eiwitten voor volwassenenvoeding en de verkoop van ingrediënten en halffabricaten voor toepassingen in farmaceutische producten en functionele voeding door DFE Pharma. In 2023 is besloten de productiecapaciteit van wei-eiwitisolaat en *Milk Fat Globule Membrane* (MFGM) in de productielocatie Borculo (Nederland) significant uit te breiden.

Hogere rentetarieven en ongunstige valutaeffecten hadden een negatieve impact op het nettoresultaat. Mede als gevolg van de eenmalige herstructureringskosten van 136 miljoen euro voor de implementatie van Expedition 2030, een eenmalige last van 58 miljoen euro voor de beëindiging van een langlopend contract en een extra kostenpost van 30 miljoen euro in verband met hogere kosten voor omwisseling van vreemde valuta in Nigeria, werd het jaar afgesloten met een negatief nettoresultaat van 149 miljoen euro.

Winstgevendheid steeds meer onder druk

De winstgevendheid van FrieslandCampina is de afgelopen jaren steeds meer onder druk komen te staan. Over 2023 rapporteren we een negatief nettoresultaat. De oorzaken van de verminderde winstgevendheid zijn het verlies van marktaandeel in met name de consumentenmarkten en de lage winstmarges in de kaasverkoop. Kaas is een belangrijk product voor FrieslandCampina, maar de winstmarge is relatief laag door de complexiteit van de productieketen en de wijze waarop het wordt vermarkt. De investeringen in merken hebben helaas niet overal het gewenste resultaat opgeleverd. Daarnaast heeft het verlies van volumes in bijvoorbeeld witte zuivel in combinatie met een relatief hoge melkaanvoer, geresulteerd in grote volumes kaas die tegen lage marges in bulk werden verkocht. Ook stegen de totale bedrijfs- en productiekosten de laatste vier jaren met name door hogere melkprijzen en inflatie.

Nieuwe topstructuur, aangescherpte strategie en besparingen

De strategie Expedition 2030 en de nieuwe topstructuur met zeven gefocuste businessgroepen moeten ervoor zorgen dat de winstgevendheid van FrieslandCampina verbetert en duurzame, toekomstige groei wordt gestimuleerd. De strategie met een specifieke focus per businessgroep op klanten, producten, merken en markten zal de manier waarop wordt gewerkt en geconcurreerd aanzienlijk verbeteren. We zullen scherpere keuzes maken als bedrijf, om gericht onze marktposities verder uit te bouwen.

Om nu en in de toekomst succesvol te kunnen groeien en meer competitief te zijn in elke businessgroep, is een reset in de kostenstructuur noodzakelijk. Daarom heeft FrieslandCampina als onderdeel van de strategie met ingang van 2024 kostenbesparingen aangekondigd. Van de totale kostenbesparingen komt 180 tot 200 miljoen euro door een vermindering van 1.800 arbeidsplaatsen, waarvan de eerste 1.200 arbeidsplaatsen in 2024 verdwijnen. De overige kostenbesparingen komen uit een optimalisatie van het productportfolio, vereenvoudiging van productspecificaties en standaardisatie van de processen. Met ingang van 2026 gaat FrieslandCampina op deze manier jaarlijks in totaal 400 tot 500 miljoen euro aan kosten besparen.

Door onze strategie aan te scherpen, kosten te besparen en beter samen te werken op het gebied van melkverwaarding willen we onze leidende, innovatieve en duurzame rol in de zuivelsector verder uitbouwen.

Ontwikkelingen productienetwerk in 2023

Verkoop deel Duitse consumentenactiviteiten afgerond

Het Duitse Bundeskartellamt keurde in februari 2023 onder voorwaarden de verkoop van een deel van de Duitse consumentenactiviteiten aan de Theo Müller Groep goed. De transactie is op 1 april 2023 afgerond. Onderdeel van de verkoop waren de merken Landliebe, Tuffi, Gastro en de productielocaties in Heilbronn, Keulen en Schefflenz.

Stakingen netwerk

In het voorjaar van 2023 werd in het kader van de cao-onderhandelingen op diverse Nederlandse productielocaties gestaakt. Ondanks de stakingen werd de melk opgehaald, verwerkt en verkocht.

Brand productielocatie

Op 12 juni 2023 woedde een brand op de productielocatie in Lochem (Nederland) waar boter, boterolie, melkpoeder en melkfiltratieproducten worden geproduceerd. Alle medewerkers konden veilig het gebouw verlaten. Door de brand kwam de productie stil te liggen. In de loop van het jaar werd de productie voor een belangrijk deel hervat. Begin januari 2024 zijn de laatste twee poedertorens weer in gebruik genomen. De gebeurtenissen hadden geen invloed op de melkinname bij de leden-melkveehouders.

Uitbreiding lactoferrineproductie

Ingredients heeft in maart 2023 in Veghel (Nederland) zijn lactoferrine productiecapaciteit fors uitgebreid. Lactoferrine is een eiwit dat wordt gebruikt in kinder- en volwassenenvoeding.

Significante uitbreiding productie van wei-eiwitisolaat en Milk Fat Globule Membrane

In oktober 2023 maakte Ingredients bekend te investeren in een significante uitbreiding van productiecapaciteit van wei-eiwitisolaat en melkvet globule membranen - in de markt ook aangeduid als MFGM: Milk Fat Globule Membrane - in Borculo (Nederland). Begin 2026 zal deze uitbreiding zijn gerealiseerd.

Samenwerking in precisiefermentatie

Ingredients ging in januari 2023 een strategisch partnerschap aan met het gespecialiseerde biotechnologiebedrijf Triplebar Bio Inc. om de ontwikkeling en opschaling van de productie van eiwitten op basis van precisie-fermentatie verder uit te bouwen. Door een volledig assortiment eiwitten aan te bieden, wil FrieslandCampina mensen toegang geven tot voedzame producten die ze nu en in de toekomst nodig hebben.

Concentratie boterproductie

FrieslandCampina heeft in februari 2023 bekend gemaakt alle boterproductie in Lochem (Nederland) te concentreren. Daartoe wordt de productiefaciliteit in Lochem uitgebreid en de vestiging in ‘s-Hertogenbosch (Nederland) medio 2025 gesloten. De brand in juni heeft niet tot vertraging van de uitbreiding van de boter-productie in Lochem geleid.

Uitwisseling van melk

Het Duitse Hochwald en FrieslandCampina zijn in november 2023 gestart met het uitwisselen van boerderijmelk in Duitsland en Nederland. Hierdoor wordt de afstand tussen de melkvee-bedrijven en de verwerkingslocaties aanzienlijk verkort. Deze samenwerking leidt niet alleen tot kostenbesparing, maar ook tot CO_2-reductie.

Innovation Centre Wageningen 10 jaar

In oktober 2023 vierde het Innovation Centre in Wageningen (Nederland) zijn 10-jarig bestaan. Enkele voorbeelden van succesvolle innovaties zijn: het melkschuimsysteem voor de horeca Lattiz, de premium kindervoeding onder het merk Friso Prestige, Chocomel Plantaardig, en de Maatregelentool die de individuele melkveehouder inzicht biedt in de beste mogelijkheden om zijn of haar bedrijf te verduur-zamen. Ook het Development Centre in Singapore, waar wordt gewerkt aan de ontwik-keling van zuiveldranken en kindervoeding specifiek afgestemd op Aziatische consumenten, bestond 10 jaar.

De zuivelmarkt in 2023

De wereldzuivelmarkt kende in 2023 een wisselvallig verloop. Door de aanhoudende en hoge inflatie stond de consumptie van zuivelproducten wereldwijd onder druk. Een lichte stijging van de melkproductie op het noordelijk halfrond die tot in het derde kwartaal duurde, heeft bijgedragen aan een melkoverschot in de markt. Als gevolg van deze ontwikkelingen zijn de meeste basiszuivelprijzen in de eerste helft van 2023 gedaald, waarna de vraag naar zuivelproducten weer wat aantrok. Door een onverwacht achterblijvende melkaanvoer in Europa en een groeiende vraag naar basiszuivelproducten zijn de prijzen vanaf september weer gestegen. Deze stijging heeft zich voortgezet tot het einde van het jaar, met name voor boter en kaas.

Melkproductie wereldwijd stabiel

Over het gehele jaar 2023 is de totale melkproductie wereldwijd stabiel gebleven. In de eerste helft van het jaar nam de melkproductie nog toe, voornamelijk gedreven door de hoge melkprijzen. Later in het jaar nam de groei af vanwege lagere opbrengsten en ongunstige weersomstandigheden. In Europa was er aanvankelijk ook een sterke groei in de melkaanvoer. Later in het jaar zette een daling in onder invloed van ongunstige weersomstandigheden, lage marges voor boeren en verlies van derogatie in sommige lidstaten. Daarnaast zorgde de uitbraak van het blauwtongvirus voor een daling van de melkproductie op de getroffen melkveebedrijven. De melkaanvoer in de Verenigde Staten bleef gedurende het hele jaar vrijwel stabiel. Dat gold ook voor Australië en Argentinië. In Nieuw-Zeeland stond de melkproductie aanvankelijk in het teken van groei als gevolg van gunstige weersomstandigheden. Ook hier daalde de melkaanvoer in de tweede helft van het jaar door een verslechtering van de weersomstandigheden en een lage melkprijs als gevolg van minder export naar China. In China was de stijging van de melkaanvoer met 3,5 procent beduidend lager dan in voorgaande jaren, die gekenmerkt werden door groeipercentages van 8 procent. De daling was een gevolg van de tegenvallende economische groei.

Vraag naar zuivelproducten onder druk

De aanhoudende en hoge inflatie heeft wereldwijd geleid tot een afname in de vraag naar zuivel. De vraag naar zuivelproducten in Europa daalde eind 2022 en begin 2023 als gevolg van de gestegen consumentenprijzen en de hoge inflatie. Toen de zuivelprijzen weer daalden, trok de vraag weer aan. Ook in de Verenigde Staten stegen de consumentenprijzen sterk, hetgeen resulteerde in een afname van de marktvraag in zowel retail als de foodservicesector. Dit leidde tot een daling van de marktprijzen voor zuivelproducten. Het opheffen van de lockdowns in China had tegen de verwachting in geen positief effect op de vraag naar zuivelproducten. China, verantwoordelijk voor ongeveer een kwart van de wereldzuivelhandel, importeerde beduidend minder als gevolg van de tegenvallende economische groei in combinatie met voldoende eigen melkaanvoer. Ook in Afrika en Zuidoost-Azië was er sprake van fors koopkrachtverlies waardoor de vraag naar zuivelproducten sterk daalde.

Prijsontwikkelingen basiszuivelproducten

Boter
De botermarkt in 2023 kenmerkte zich door sterke schommelingen in de boterprijs, die voornamelijk beïnvloed werd door ontwikkelingen op de Europese markt. In de eerste helft van het jaar schommelde de prijs tussen 4.300 en 4.950 euro per ton. In januari lag de prijs nog op 4.950 euro per ton, maar in juni daalde deze naar 4.750 euro per ton. In de tweede helft van 2023 schommelde de prijs tussen 4.750 en 5.800 euro per ton, waarbij aan het eind van het jaar een piek van 5.800 euro per ton werd bereikt. Deze sterke stijging aan het eind van het jaar was het gevolg van een onverwachte daling van de melkproductie en een grote vraag naar boter waaraan niet kon worden voldaan.

Melkpoeder
De wereldmarkt heeft grote invloed op de prijs van mager melkpoeder, die in de eerste helft van 2023 sterk schommelde. In januari lag de prijs op 2.780 euro per ton, maar in april daalde deze naar 2.250 euro per ton. Hoewel er eind juni een lichte stijging was naar 2.370 euro per ton, zakte de prijs in het derde kwartaal tot 2.120 euro per ton in september. Vervolgens maakte de prijs een herstel door, en steeg in december weer naar 2.540 euro per ton. De prijs van vol melkpoeder kende minder grote fluctuaties en werd beïnvloed door de prijzen van boter en mager melkpoeder. De prijs lag aan het begin van het jaar op 3.850 euro per ton, maakte in juni een kleine stijging door en daalde in september naar 3.180 euro per ton. Eind december herstelde de prijs zich naar 3.800 euro per ton.

Foliekaas
In 2023 steeg de prijs van foliekaas gestaag: van 3.100 euro per ton begin 2023 naar 3.500 euro per ton in juli. Na een kleine daling in juli steeg de prijs verder naar 4.200 euro per ton in december. Deze flinke prijsstijging was te wijten aan een plotselinge daling van de melkproductie en een grote vraag naar kaas.

Gemiddelde zuivelprijzen 2023 (in euro per ton product)

Euro's/ton	Q1-2023	Q2-2023	Q3-2023	Q4-2023	2023
Boter	4.680	4.680	4.440	5.522	**4.763**
Foliekaas	3.110	3.350	3.460	4.000	**3.480**
Mager melkpoeder	2.550	2.390	2.210	2.530	**2.420**
Vol melkpoeder	3.490	3.380	3.300	3.580	**3.438**
Weipoeder	700	650	570	800	**680**

Ontwikkelingen melkveehouderij

De melkveehouderij staat voor grote uitdagingen in deze turbulente tijden. De toenemende eisen op het gebied van milieu en duurzaamheid in Nederland vragen om een actieve en innovatieve aanpak van de sector.

Het is essentieel dat de melkveehouderij zelf op zoek gaat naar duurzame oplossingen en nieuwe technologieën om aan deze eisen te voldoen. Helaas ontbreekt het nog aan duidelijke richtlijnen voor deze transitie. Dit zorgt voor terughoudendheid bij veel melkveehouders. FrieslandCampina vindt het dan ook jammer dat er geen Landbouwakkoord is gesloten. Een dergelijk akkoord zou de onzekerheid en onduidelijkheid kunnen verminderen en de sector op de juiste weg helpen. Daarom roepen wij alle partijen op om samen te werken.

Bovendien worden melkveehouders geconfronteerd met een onzekere financiële situatie door de schommelingen in de melkprijzen en de toename van de kosten. Dit maakt het voor melkveehouders lastiger om investeringen te doen en weloverwogen langetermijnkeuzes te maken.

In deze onzekere tijd is FrieslandCampina een belangrijke partner van de leden-melkveehouders. Door de ontwikkelingen in de markt en de maatschappij te vertalen naar concrete eisen, kunnen we samen met leden-melkveehouders de boerderijmelk optimaal verwaarden. Om deze rol te kunnen blijven vervullen, is het van groot belang dat melkveehouders de economische middelen en beleidsruimte hebben om te kunnen blijven inspelen op deze eisen.

Belang van innovatie

FrieslandCampina is overtuigd van het belang van een sterke zuivelsector die opereert binnen de milieu wet- en regelgeving van Nederland. Om dit te bereiken is vermindering van broeikasgassen essentieel. Innovatie speelt daarbij een cruciale rol. Door technische maatregelen te combineren met managementmaatregelen in de bedrijfsvoering, kunnen broeikasgasemissies substantieel verminderd worden.

Derogatie

Derogatie is een maatregel die boeren meer ruimte geeft om dierlijke mest te gebruiken, mits dit niet schadelijk is voor het milieu. De Europese Unie (EU) wil met de Nitraatrichtlijn de vervuiling van het water verminderen. Daarom geldt er een limiet van 170 kilogram stikstof per hectare per jaar uit dierlijke mest. Sommige landen mogen hiervan afwijken (derogatie) als ze kunnen bewijzen dat ze de Nitraatrichtlijn respecteren. Nederland verliest de derogatie omdat de EU vindt dat de waterkwaliteit niet genoeg verbetert. Deze maatregel heeft verstrekkende economische gevolgen voor melkveehouders. Het verminderen van de derogatie lijkt een milieuvriendelijke maatregel – het betekent immers een verlaging van de stikstofnorm voor grasland van 250 of 230 naar 170 kilo per hectare per jaar, maar de maatregel kan zoals ook onderzoekers van Wageningen University & Research betogen, ongewenste gevolgen hebben die het milieu niet ten goede komen. Als boeren meer bouwland gaan gebruiken in plaats van grasland, kan de waterkwaliteit verslechteren door een hoger risico op uitspoeling. Als boeren meer kunstmest gaan toepassen om de lagere stikstofnorm te compenseren, gaat dat in tegen de klimaatdoelen en de kringlooplandbouw. Alleen de ammoniakemissies kunnen iets afnemen. ‘Derogatie verlagen’ levert daarom vooral extra lasten (mestverwerking) op voor de boeren.

Financiële toelichting

Netto-omzet

De netto-omzet van FrieslandCampina daalde in 2023 met 7,1 procent naar 13,1 miljard euro tegenover 14,1 miljard euro in 2022. Deze daling was voornamelijk het gevolg van ongunstige valuta-effecten, de verkoop van een deel van de Duitse consumentenactiviteiten en dalende volumes in consumentenmarkten met name als gevolg van hoge inflatie. Voor valuta-effecten daalde de netto-omzet met 3,2 procent.

Bedrijfsresultaat en nettoresultaat

Het bedrijfsresultaat kwam in 2023 uit op 75 miljoen euro, een daling van 84,1 procent vergeleken met 471 miljoen euro in 2022. Ongunstige valuta-effecten drukten het bedrijfsresultaat. Bovendien zorgden rentestijgingen en hoge kosten voor omwisseling van vreemde valuta in Nigeria voor additionele financieringslasten. Als gevolg van genoemde eenmalige herstructureringskosten en hogere financieringslasten was het nettoresultaat -149 miljoen euro, tegenover een nettoresultaat van 292 miljoen euro in 2022.

FrieslandCampina investeerde 568 miljoen euro in reclame en promoties, vergeleken met 601 miljoen euro in 2022. De verkoop- en algemene bedrijfskosten stegen met 1,4 procent van 922 miljoen euro in 2022 naar 935 miljoen euro in 2023.

Operationele kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten was in 2023 met 831 miljoen euro significant hoger in vergelijking met 293 miljoen euro in 2022. Deze stijging werd met name veroorzaakt door aanmerkelijke verbeteringen in het werkkapitaal.

De uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities is in 2023 afgenomen naar -309 miljoen euro, tegen -570 miljoen euro in 2022. De uitgaande kasstroom is afgenomen door de opbrengst van de verkochte Duitse consumentenactiviteiten en door mutaties op banktegoeden betreffende vooruitbetalingen aan banken en distributeurs in Nigeria.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam uit op -357 miljoen euro tegen 174 miljoen euro een jaar eerder. Dit is het saldo van opgenomen en afgeloste rentedragende verplichtingen, uitbetaalde contante nabetaling over het boekjaar 2022 en rentevergoeding voor leden-obligaties aan leden-melkveehouders, uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, aflossingen op leaseverplichtingen en de aflossing van putoptieverplichtingen in verband met FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd.

Het saldo van liquide middelen en rekening-courant bij banken nam toe van 404 miljoen euro ultimo 2022 naar 538 miljoen euro ultimo 2023.

Financiële positie

Per 31 december 2023 bedroeg de nettoschuld 635 miljoen euro. De schuld is afgenomen met 253 miljoen euro ten opzichte van ultimo 2022. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en minderheidsbelangen aandeelhouder) daalde door het

Uitgifte ESG-gerelateerde Schuldschein

In het voorjaar van 2023 deed FrieslandCampina een succesvolle uitgifte van een 300 miljoen euro Schuldschein die aan ESG-doelen is gerelateerd. FrieslandCampina krijgt een verlaging van de rentemarge voor elk jaar dat het aan vastgestelde duurzame prestatie-indicatoren (KPI's) voldoet.

Onderhandse lening

In november 2023 tekende FrieslandCampina een overeenkomst voor de uitgifte van onderhandse leningen ten behoeve van langetermijnfinancieringen ter waarde van 400 miljoen euro en 100 miljoen dollar (samen 496 miljoen euro equivalent). De uitgifte in de vorm van 'ESG-linked notes' vond plaats op de US Private Placement-markt (USPP). De definitieve transactie is afgerond op 1 februari 2024. De opbrengst wordt gebruikt om aflopende schulden in 2024 terug te betalen. De leningen bestaan uit vier tranches met vervaldata in 2032, 2034 en 2036.

negatieve resultaat, de uitgekeerde contante nabetaling over het boekjaar 2022 en negatieve koersverschillen in de waardering van buitenlandse dochtermaatschappijen en, bedroeg 1.840 miljoen euro tegenover 2.332 miljoen euro in 2022. Als percentage van het balanstotaal daalde het weerstandsvermogen van 23,2 procent in 2022 naar 20,2 procent in 2023.

Het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers was 3,4 miljard euro. Dat was 12,2 procent lager dan de 3,8 miljard euro in 2022. Dit kwam voornamelijk door het lagere weerstandsvermogen. De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers als percentage van het balanstotaal, daalde van 38,3 procent in 2022 naar 37,0 procent in 2023.

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen, bedroeg ultimo 31 december 2023 3,7 miljard euro. Ultimo december 2022 was dat 4,2 miljard euro. Het rendement op het geïnvesteerde vermogen (bedrijfsresultaat gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerde vermogen, inclusief goodwill), bedroeg 1,5 procent tegen 8,7 procent in het voorgaande jaar.

Winstbestemming

Over 2023 wordt 58 miljoen euro gereserveerd als rentevergoeding voor de houders van ledenobligaties (2022: 29 miljoen euro), 19 miljoen euro wordt uitgekeerd aan de verstrekker van de coöperatielening (2022: 9 miljoen euro), 9 miljoen euro gaat naar de houders van perpetuele obligaties (2022: 9 miljoen euro) en 67 miljoen euro wordt toegerekend aan minderheidsbelangen (2022: 62 miljoen euro). Gecombineerd met het geconsolideerde nettoresultaat van -149 miljoen euro betekent dit dat er -302 miljoen euro ten laste wordt gebracht van de algemene reserve, inclusief het minderheidsbelang dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder, Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (2022: 183 miljoen euro).

Financiële ratio's

Het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal is in 2023 gedaald, maar blijft binnen de interne doelstelling voor deze ratio. Aan de convenantrichtlijnen voor alle kredietfaciliteiten wordt voldaan. Door de hogere rentelasten in combinatie met het lagere bedrijfsresultaat is de rentedekkingsratio weliswaar verslechterd, maar deze blijft binnen de richtlijnen. De nettoschuld-ratio blijft ruim binnen de richtlijnen door de goede kasstroomontwikkeling.

Aanvoer ledenmelk

Het totale volume aangevoerde ledenmelk daalde in 2023 met 1,4 procent ten opzichte van 2022, van 9.502 miljoen kilogram naar 9.369 miljoen kilogram. Deze daling kan worden toegeschreven aan een afname van het aantal ledenmelkveebedrijven, van 9.927 naar 9.417. Hoewel er ook melkveebedrijven waren die te maken kregen met een productiedaling door het blauwtongvirus, is de impact van het virus op de melkproductie als geheel moeilijk te bepalen. De totale vergoeding die aan de leden-melkveehouders is betaald voor de geleverde boerderijmelk is gedaald met 16,6 procent van 5.423 miljoen euro in 2022 naar 4.521 miljoen euro in 2023.

Einde Vertrekregeling

Op 9 november 2023 heeft de Dutch Milk Foundation (DMF) aangekondigd dat de Vertrekregeling is beëindigd. In 2008 heeft de Europese Commissie de fusie tussen Friesland Foods en Campina goedgekeurd onder de voorwaarde dat er in totaal 1,2 miljard kilogram boerderijmelk beschikbaar zou worden gesteld aan derden. Om aan deze voorwaarde te voldoen, werd de Vertrekregeling en de regeling Beschikbaarstelling Melk in het leven geroepen. DMF werd als onafhankelijke partij met de uitvoering belast. De Vertrekregeling moest leden stimuleren om van FrieslandCampina over te stappen naar een andere Nederlandse koper van boerderijmelk. Overstappers konden aanspraak maken op een vertrekpremie van 5,00 euro per 100 kilogram melk. In totaal hebben 1.032 melkveebedrijven gebruik gemaakt van deze regeling.

Ontwikkelingen per businessgroep

FrieslandCampina
Food & Beverage

De netto-omzet van Food & Beverage daalde in 2023 met 8,2 procent tot 9.106 miljoen euro, vergeleken met 9.918 miljoen euro een jaar eerder. Terwijl de consumenten-activiteiten in de loop van het jaar wel wat verbeterden, was er sprake van onderbezetting van de productieketen door minder vraag vanwege het eerdergenoemde koopkrachtverlies en de verschuivingen in consumentenbestedingen. Professional, dat zijn positie in de markt van professionele afnemers versterkte, zag het volume in de loop van het jaar dalen. De forse daling van de basiszuivelprijzen had hier een substantiële impact op het resultaat. Het bedrijfsresultaat van Food & Beverage als geheel nam, mede door eenmalige effecten, af met 93,5 procent tot 9 miljoen euro. In 2022 bedroeg het bedrijfsresultaat 139 miljoen euro.

9.106 ▼-8,2%
Netto-omzet
2022: 9.918

9 ▼-93,5%
Bedrijfsresultaat
2022: 113

In miljoen euro

1.155 ▲8,9%
Netto-omzet
2022: 1.061

207 ▲3,5%
Bedrijfsresultaat
2022: 200

FrieslandCampina
Specialised Nutrition

Hoewel de markt voor kindervoeding in China in 2023 onder druk stond, rapporteerde Specialised Nutrition een stijging van de omzet en een hoger bedrijfsresultaat dankzij de groei van de verkoop onder het merk Friso Prestige in het ultra-premium-segment op de Chinese markt. De netto-omzet nam in 2023 toe met 8,9 procent en bedroeg 1.155 miljoen euro vergeleken met 1.061 miljoen euro een jaar eerder. Het bedrijfsresultaat steeg met 3,5 procent en kwam uit op 207 miljoen euro. In 2022 was het bedrijfsresultaat 200 miljoen euro.

Ontwikkelingen per businessgroep

1.447 ▼ -10,9%
Netto-omzet
2022: 1.624

218 ▲ 19,8%
Bedrijfsresultaat
2022: 182

FrieslandCampina
Ingredients

Het bedrijfsresultaat van Ingredients steeg met 19,8 procent van 182 miljoen euro in 2022 naar 218 miljoen euro in 2023. Deze positieve ontwikkeling was te danken aan de sterke prestaties in de verkoop van ingrediënten voor ouderenvoeding en de succesvolle verkoop van producten voor toepassingen in farmaceutische producten en functionele voeding door DFE Pharma. De netto-omzet daalde van 1.624 miljoen euro in 2022 naar 1.447 miljoen euro in 2023. Een daling van 10,9 procent.

FrieslandCampina
Trading

De netto-omzet van Trading daalde met 5,9 procent van 1.449 miljoen euro in 2022 naar 1.364 miljoen euro in 2023, ondanks hogere volumes. De lagere volumes voor consumentenproducten in Food & Beverage en de nagenoeg stabiele aanvoer van melk leidden ertoe dat Trading meer basiszuivelproducten moest verhandelen. Het resultaat van Trading werd negatief beïnvloed door de sterke daling van de basiszuivelprijzen. Als gevolg daarvan moesten basiszuivelproducten, die tegen een hogere kostprijs waren geproduceerd, worden verkocht tegen een veel lagere marktwaarde. Het bedrijfsresultaat daalde substantieel tot -155 miljoen euro, tegenover 99 miljoen euro in 2022.

1.364 ▼ -5,9%
Netto-omzet
2022: 1.449

-155 ▼ -256,6%
Bedrijfsresultaat
2022: 99

In miljoen euro

Waardecreatie voor leden

Melkprijs en prestatieprijs

45,49
Prestatieprijs
2022: 58,69

-3,22 Toevoeging aan algemene reserve
2022: 1,03

0,63 Rente op ledenobligaties
2022: 0,31

48,08
Melkprijs
2022: 57,35

0,00 Contante nabetaling
2022: 0,90

1,21 Weidegang-toeslag en Foqus planet-toeslag
2022: 0,91

0,61 Bijzondere melkstromen
2022: 0,33

46,26 Garantieprijs
2022: 55,21

In euro's per 100 kilogram melk, bij 925.000 kg melk per jaar (exclusief btw, bij 3,58% eiwit en 4,45% vet in 2023 en 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose in 2022).

Alle in deze paragraaf genoemde bedragen zijn exclusief btw.

Garantieprijs

De garantieprijs van FrieslandCampina is gelijk aan de gemiddelde jaarprijzen voor boerderij-melk van referentiebedrijven in Noordwest-Europa. Vanwege de aanzienlijke daling van de basiszuivelprijzen gedurende de eerste vijf maanden en een stabiele prijs daarna, lagen de referentieprijzen voor boerderijmelk aanzienlijk lager dan het voorgaande jaar. In 2023 bedroeg de garantieprijs 46,26 euro per 100 kilogram melk; een daling van 16,2 procent ten opzichte van een historische hoge melkprijs van 55,21 euro per 100 kilogram in 2022, maar boven het vijfjaarlijkse gemiddelde van 43,67 euro per 100 kilogram.

De garantieprijs voor biologische melk daalde in 2023 met 3,1 procent naar 57,81 euro per 100 kilogram in 2023 als gevolg van een afname in de marktvraag. In 2022 was deze prijs nog 59,69 euro per 100 kilogram biologische melk.

Melkprijs

In 2023 ontvingen de leden-melkveehouders van FrieslandCampina een melkprijs van 48,08 euro per 100 kilogram melk. Dit is 16,2 procent minder dan het jaar ervoor, toen er nog 57,35 euro per 100 kilogram werd uitbetaald. De melkprijs bestaat uit de garantieprijs en extra toeslagen voor bijzondere melkstromen en weidemelk, de Foqus planet-toeslag en de contante nabetaling. Vanwege het tegenvallende resultaat wordt er over 2023 geen contante nabetaling uitgekeerd.

Prestatieprijs

De prestatieprijs van FrieslandCampina daalde in 2023 met 22,5 procent van 58,69 euro in 2022 naar 45,49 euro per 100 kilogram melk. De prestatieprijs bestaat uit de melkprijs, de rente op ledenobligaties, en toevoegingen en/of onttrekkingen aan de algemene reserve.

Rente op ledenobligaties

De totaal toegekende rente op ledenobligaties steeg in 2023 naar 58 miljoen euro tegenover 29 miljoen euro in 2022. De rente over de periode 1 januari tot 31 mei 2023 bedroeg 5,692 procent. De rente over de periode 1 juni tot 30 november 2023 kwam op 7,020 procent en de rente in de maand december 2023 op 7,300 procent op basis van de rente op de 6-maands Euribor die voor december 2023 4,050 procent was. Per 100 kilogram ledenmelk was over 2023 de gemiddelde uitgekeerde rente op leden-obligaties 0,63 euro tegenover 0,31 euro in 2022.

Kerncijfers 2023

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven	2023	2022	Δ%
Resultaten			
Netto-omzet	13.072	14.076	-7,1
Netto-omzet voor valuta-effecten	13.620	14.076	-3,2
Bedrijfsresultaat	75	471	-84,1
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	93	471	-80,3
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten en eenmalige kosten	297	731	-59,4
Nettoresultaat	-149	292	-151,0
Nettoresultaat voor valuta-effecten	-143	292	-149,0
Bedrijfsresultaat in percentage van de netto-omzet	0,6	3,3	
Balans			
Balanstotaal	9.119	10.037	-9,1
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.374	3.841	-12,2
Eigen vermogen (in percentage van het balanstotaal)	37,0	38,3	
Weerstandsvermogen[1] (in percentage van het balanstotaal)	20,2	23,2	
Nettoschuld[2]	635	888	-28,5
Kasstroom			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	831	293	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-309	-570	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-357	174	
Investeringen	482	474	1,7

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven	2023	2022	Δ%
Waardecreatie voor leden-melkveehouders[3]			
Garantieprijs	46,26	55,21	-16,2
Contante nabetaling	0,00	0,90	
Weidegangtoeslag en Foqus planet-toeslag[4]	1,21	0,91	
Bijzondere melkstromen[5]	0,61	0,33	
Melkprijs	48,08	57,35	-16,2
Rente op ledenobligaties	0,63	0,31	
Toevoeging aan algemene reserve	-3,22	1,03	
Prestatieprijs	45,49	58,69	-22,5
Leden-melkveehouders			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	9.417	9.927	-5,1
Aantal leden-melkveehouders einde jaar	14.634	15.137	-3,3
Melkaanvoer van leden-melkveehouders (in miljoen kilogram)	9.369	9.502	-1,4
Totale vergoeding leden-melkveehouders	4.521	5.423	-16,6

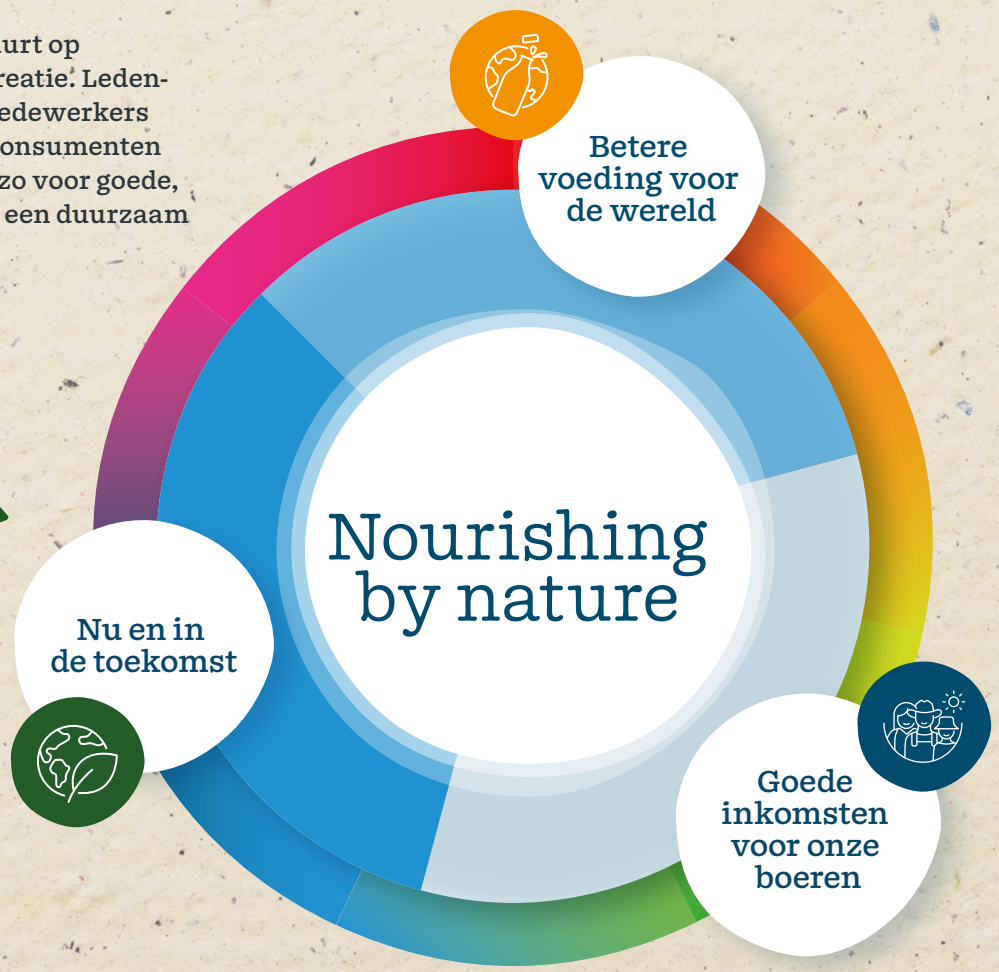
1 Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en minderheidsbelangen aandeelhouder.
2 De weergegeven nettoschuld is conform de convenantrichtlijnen en betreft kortlopende en langlopende rentedragende verplichtingen (exclusief leaseverplichtingen), vorderingen op en verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. minus ter vrije beschikking staande liquide middelen.
3 In euro's per 100 kilogram melk, excl. btw bij 3,58% eiwit en 4,45% vet in 2023 en bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose in 2022). In de afgelopen jaren heeft FrieslandCampina fors ingezet op de verwaarding van vet. Hierdoor is de behoefte aan melkvet toegenomen. Daarom wordt vet meer gewaardeerd en lactose niet langer gewaardeerd als melkcomponent.
4 Met ingang van 2023 ontvangen leden-melkveehouders een variabele Foqus planet-toeslag voor Duurzame Ontwikkeling, inclusief weidegang, van maximaal 3,50 euro per 100 kilogram melk. De gemiddelde toeslag bedraagt 1,81 euro per 100 kilogram. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren ontvangen geen variabele Foqus planet-toeslag. De coöperatieve inhouding voor duurzaamheid is voor 2023 voor alle leden 0,60 euro per 100 kilogram melk.
5 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,52 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijzen voor biologische melk (57,81 euro) en gangbare melk (46,26 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,09 euro per 100 kilogram.

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.

Input

- Menselijk
- Intellectueel
- Natuurlijk
- Financieel
- Producten



Output 2023

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
- ▼ Netto-omzet
- ▼ Nettowinst

Producten

- ▲ Productsamenstelling
- ▲ Productsamenstelling Affordable Nutrition

FrieslandCampina levert...

Veilige en kwalitatief hoogwaardige voeding aan miljoenen mensen, waarmee we het verdienvermogen van melkveehouders verbeteren,

zodat we klimaatimpact kunnen terugdringen en de natuur kunnen versterken,

goed blijven zorgen voor onze medewerkers,

door verantwoord bestuur.

Zo maakt FrieslandCampina impact*

Betere voeding voor de wereld

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.

Goede inkomsten voor onze boeren

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

We streven naar een toonaangevende melkprijs en dragen zo bij aan de inkomsten van leden-melkveehouders en de continuïteit van hun melkveebedrijven.

Nu en in de toekomst

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

We geloven dat het leveren van goede voeding samen kan en moet gaan met de best mogelijke zorg voor de planeet.

*FrieslandCampina levert een bijdrage aan acht Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties.

Nourishing millions of people

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

Goede en betaalbare voeding

FrieslandCampina draagt bij aan voedzame en betaalbare voeding voor iedereen: van jonge kinderen tot senioren. Door de beschikbaarheid en betaalbaarheid van levensmiddelen met waardevolle voedingsstoffen uit melk te verbeteren, hebben we een positieve impact op het leven van mensen.

Toegang tot voeding

In 2023 was 16 procent van het totale verkochte volume consumentenproducten betaalbaar voor bevolkingsgroepen met een laag inkomen. FrieslandCampina levert in onder meer de Filipijnen, Indonesië, Nigeria en Pakistan zuivelproducten in kleinverpakkingen. Hiermee komen we tegemoet aan de financiële uitdagingen van veel huishoudens en maken we goede voeding voor hen toegankelijk. In 2023 werd in Nigeria onder de merken Peak en Three Crowns geëvaporeerde melk in nieuwe kleinverpakkingen op de markt gebracht.

75%

Productsamenstelling
2022: 72%

74/26%

Balans productaanbod
2022: 74/26

60%

Productsamenstelling Affordable Nutrition
2022: 55%

16%

Aandeel Affordable Nutrition
2022: 12%

LEES MEER IN HET ESG-VERSLAG

Samen bouwen aan duurzame zuivelketens

Ons doel is om ervoor te zorgen dat de leden-melkveehouders een toonaangevende melkprijs ontvangen. Samen met de leden-melkveehouders heeft FrieslandCampina meer dan 150 jaar ervaring in de melkveehouderij. Deze expertise zetten we in om boeren in opkomende landen te ondersteunen.

Dairy Development
Met onze Dairy Development-activiteiten ondersteunen we jaarlijks wereldwijd tienduizenden lokale boeren. Samen bouwen we aan duurzame zuivelketens, zodat zij hun levensstandaard kunnen verbeteren.
Ons doel is om de kwaliteit en duurzaamheid van de melk te verbeteren, de productiviteit per koe te verhogen en de boeren te helpen toegang tot de markt te krijgen. Door de regionalisering van zuivel waarborgen we bovendien onze *license to operate* in de verschillende landen waarin we met Dairy Development actief zijn.

71.120

Aantal lokale melkveehouders in Dairy Development-landen getraind
2022: 70.101

Value4Dairy

Het Value4Dairy-consortium draagt bij aan de groei en ontwikkeling van de Nigeriaanse zuivelsector. Het consortium, bestaande uit FrieslandCampina WAMCO, URUS, Agrifirm en Barenbrug, ontwikkelde een model dat het pad effent naar een zelfvoorzienende, concurrerende, klimaatvriendelijke en lokaal beheerde zuivelsector. In drie Nigeriaanse staten worden zuivelzones opgezet die worden gerund door boerencoöperaties. De melk zal door FrieslandCampina WAMCO worden verwerkt tot zuivelproducten waarmee ruim vijf miljoen Nigeriaanse huishoudens worden gevoed. Het Value4Dairy-consortium ontving in 2023 een subsidie van vijf miljoen Amerikaanse dollar van de Bill & Melinda Gates Foundation, waarmee het een deel van het project kan financieren.

LEES MEER

LEES MEER IN HET ESG-VERSLAG

Nourishing a better planet

We geloven dat het leveren van goede voeding samen kan en moet gaan met de best mogelijke zorg voor de planeet

Netto-klimaatneutrale zuivel in 2050

FrieslandCampina wil in 2050 netto-klimaatneutrale zuivel produceren. Wereldwijd werken we aan het verkleinen van onze voetafdruk. In ons klimaatplan laten we zien wat onze klimaatdoelen zijn, hoe we die uitvoeren en hoe we de resultaten daarvan meten en monitoren. Begin 2023 verscheen een voortgangsrapportage op dit klimaatplan.

Onze klimaatdoelen

Broeikasgasemissie 2015-2030

Scope 1 en 2	Scope 3-ledenmelk	Scope 3-overig
-63%	-33%	-43%
Productie en melktransport	Productie van melk op leden-melkveebedrijven	Aangekochte producten zoals grondstoffen en verpakkingen

588 ▼-9,4%

Broeikasgasemissie productie en melktransport
(scope 1 & 2 in kton CO_2-equivalent)
2022: 649

10.359 ▼-4,3%

Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven
(scope 3-ledenmelk in kton CO_2-equivalent)
2022: 10.823

Samenwerking met ketenpartners

De geschiedenis van FrieslandCampina als coöperatie laat perfect zien hoe je samen meer kunt bereiken dan alleen. Samenwerken zit verankerd in ons DNA. We geloven in het bundelen van krachten, delen van kennis en leren van anderen die ons verder kunnen helpen. Binnen de zuivelsector, met leden-melkveehouders en leveranciers, maar ook samen met klanten, ngo's, wetenschap en overheid.

LEES MEER IN HET ESG-VERSLAG

Ondersteunen van melkveehouders

FrieslandCampina wil samen met leden-melkveehouders uiterlijk in 2030 broeikasgasemissies op leden-melkveebedrijven met 33 procent reduceren ten opzichte van 2015.

Foqus planet: belonen op resultaat

Foqus planet is het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma voor leden-melkveehouders van FrieslandCampina. Met Foqus planet hebben we alle data beschikbaar om voor elk individueel bedrijf dat is aangesloten bij onze coöperatie in kaart te brengen wat de ecologische impact is. Leden-melkveehouders ontvangen toeslagen op basis van behaalde duurzaamheidsresultaten op het gebied van klimaat, biodiversiteit, weidegang, diergezondheid en dierenwelzijn. Zo stimuleren we leden om op eigen wijze hun bedrijf stap voor stap verder te verduurzamen.

In 2023 werd een vernieuwde beloningssystematiek van kracht, waarbij leden-melkveehouders een hogere beloning ontvangen voor broeikasgasreductie op het erf, tot 1,50 euro per 100 kilogram melk.

Daarnaast ontwikkelen we verschillende tools en middelen om de leden te ondersteunen. In 2023 organiseerden we samen met externe adviesbureaus en ketenpartners verschillende klimaatworkshops, waaraan 1.288 leden-melkveehouders hebben deelgenomen.

Foqus planet: integrale aanpak voor duurzame ontwikkeling

Diergezondheid & dierenwelzijn

Klimaat

Biodiversiteit

Weidegang

“Ons bedrijf wordt steeds duurzamer. Met onze 700 zonnepanelen wekken we meer elektriciteit op dan we op ons eigen bedrijf verbruiken. We hebben daarnaast kruidenrijk grasland om de biodiversiteit te versterken en we laten onze koeien zoveel mogelijk in de wei grazen. Een goede beloning voor behaalde resultaten is onmisbaar. Hiermee kunnen we blijven investeren in maatregelen om onze emissies verder te verlagen en de biodiversiteit te versterken.”

Geert Stevens,
lid-melkveehouder FrieslandCampina

LEES MEER IN HET ESG-VERSLAG

Versnellen op klimaat met klanten

Samen met grote internationale klanten ondersteunen en belonen we melkveehouders voor het terugdringen van broeikasgasemissies bij de productie van melk.

Samenwerken aan kleinere voetafdruk

In 2023 heeft FrieslandCampina met belangrijke internationale afnemers als Mars, McDonald's en Mondelēz International afspraken gemaakt over het versneld terugdringen van broeikasgasemissies bij de productie van de melk voor de zuivelproducten die aan deze klanten worden geleverd. Dit stelt ons in staat ledenmelkveehouders een beloning te geven voor hun inspanningen om broeikasgasemissies in 2025 ten opzichte van 2019 met 14 procent te reduceren. Tegelijkertijd kan FrieslandCampina zo investeren in programma's voor leden waarmee zij de duurzaamheid van het melkveebedrijf verder kunnen verbeteren.

McDonald's en FrieslandCampina bundelen krachten

FrieslandCampina is al ruim dertig jaar een belangrijke leverancier van McDonald's en levert essentiële ingrediënten voor bijvoorbeeld McFlurry, milkshakes en vleesvervangers als Valess. De samenwerking met McDonald's Nederland en België heeft zich verder doorontwikkeld tot een bredere missie, waarbij de nadruk ligt op het verkleinen van de voetafdruk van zuivelproductie.

LEES MEER

Samenwerken met klanten op broeikasgasreductie

LEES MEER IN HET ESG-VERSLAG

Innovaties ontsluiten

FrieslandCampina werkt met verschillende partijen samen om innovaties te ontsluiten die de impact op klimaat en natuur verlagen. In 2023 zijn er verschillende pilots uitgevoerd op leden-melkveebedrijven met innovaties die kunnen bijdragen aan de reductie van emissies.

Het doel van de pilots is onder meer te onderzoeken in hoeverre innovaties in de bedrijfsvoering van leden-melkveehouders in te passen zijn. Ook wordt bijvoorbeeld gekeken naar de kosten, de behaalde reductie en de eventuele impact op de diergezondheid en melkkwaliteit. Na een pilotproject in de provincie Friesland, startte FrieslandCampina eind 2022 met een tienjarig, landelijk project gericht op koolstofvastlegging door blijvend grasland. Ook startten in 2023 een kleinschalige proef met *Hydrotreated Vegetable Oil-diesel* (HVO) en een proef op het gebied van methaanoxidatie, waarbij verschillende technieken voor het omzetten van methaan in koolstofdioxide in de praktijk zijn getest. Tot slot zijn er in het afgelopen jaar ook pilots uitgevoerd met het voeradditief Bovaer en het veevoermiddel Silvair. Beide producten kunnen bijdragen aan de reductie van broeikasgassen op melkveebedrijven.

Bovaer

FrieslandCampina, DSM en Agrifirm hebben met succes de grootschalige pilot met Bovaer afgerond, een voeradditief dat methaanuitstoot bij koeien vermindert. In totaal hebben 158 leden-melkveebedrijven met een totaal van circa 20.000 koeien deelgenomen aan de pilot die anderhalf jaar heeft geduurd. In 2023 is de uitstoot van koeien in Nederland met ongeveer 15 kton CO_2-eq verminderd als gevolg van het gebruik van het voeradditief. Na certificering zal de gerealiseerde reductie verwerkt worden in de gerapporteerde emissies.

Voortgang op duurzaamheid

We willen een positieve impact hebben op boeren, gemeenschappen en onze planeet. Op voorgaande pagina's hebben we een aantal duurzaamheid highlights gepresenteerd op het gebied van voeding, mensen en klimaat op de boerderij. In het ESG-verslag delen we meer over onze duurzaamheidsstrategie en resultaten op Environmental, Social en Governance.

LEES MEER IN HET ESG-VERSLAG

Environmental, Social en Governance

Inhoudsopgave

Algemeen

Strategie 44
Rapportage-raamwerk 45
Materialiteitsanalyse 47

Environmental

Klimaatplan: 'Op weg naar klimaatneutrale zuivel' 50
Broeikasgasemissies 51
Aanpassen aan klimaatverandering 54
Energieverbruik 55
Waterverbruik 56
Biodiversiteit 57
Gezondheid en welzijn van koeien 58
Recyclebare verpakkingen 59
Duurzaam inkopen 61
Dairy Development 63

Social

Voedzame en betaalbare voeding 64
Medewerkers 66
Diversiteit, gelijkheid en inclusie 68
Gezondheid en veiligheid 69
Mensenrechten 70

Governance

ESG governance 73
Cybersecurity 73
Integer, respectvol en transparant 73

Environmental, Social en Governance

Nourishing by nature, de purpose van FrieslandCampina, geeft richting bij alle keuzes die we maken. Daarin onderscheiden we drie pijlers:

Betere voeding voor de wereld
We dragen bij aan voedselzekerheid en voedselkwaliteit voor miljoenen mensen over de hele wereld, door hen toegang te bieden tot zuivel.

Goede inkomsten voor onze boeren
We betalen een toonaangevende melkprijs en stellen leden-melkveehouders zo in staat hun bedrijfsvoering gezond te houden. Daarnaast ondersteunen we lokale melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa.

Nu en in de toekomst
We dragen zorg voor het behoud van de natuurlijke leefomgeving. Het is de basis en toekomst van de onderneming en van de wereld. Daarnaast stimuleren we leden-melkveehouders om hun bedrijf te voeren in balans met de natuur en het klimaat.

In dit verslag rapporteren we over onze resultaten op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur. We hanteren hierbij het integrale *Environmental, Social & Governance* (ESG) raamwerk.

We nemen hiermee onze verantwoordelijkheid door open en eerlijk te rapporteren. En we laten zien welke stappen we zetten in duurzaam ondernemen waarmee we een bijdrage hopen te leveren aan een betere wereld.

FrieslandCampina is vanaf het verslagjaar 2025 wettelijk verplicht om aan de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) te voldoen. Met deze ESG-rapportage bereiden we ons daarop voor en zetten we een volgende stap naar een steeds completere jaarlijkse duurzaamheidsrapportage.

Strategie
We zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid en de noodzaak om duurzaamheid te verankeren in de manier waarop we investeren en zakendoen.

FrieslandCampina levert veilige en kwalitatief hoogwaardige voeding aan miljoenen mensen. Voor ons betekent duurzaamheid een positieve invloed uitoefenen op boeren, gemeenschappen en onze planeet. Hierbij dringen we klimaatimpact terug, versterken we het verdienvermogen van leden-melkveehouders en blijven we investeren en innoveren, met zorg voor de natuur en voor onze medewerkers, door verantwoord bestuur.

ESG heeft een solide basis in ons integrale duurzaamheidsprogramma *Nourishing a better planet*, dat zes prioriteiten kent.

6 prioriteiten

Betere voeding
betaalbaar voor iedereen

Betere inkomsten voor boeren

Beter klimaat
klimaatneutrale toekomst

Betere natuur
bevorderen biodiversiteit

Betere verpakkingen
100 procent circulair

Betere inkoop
100 procent duurzame grondstoffen

Rapportage raamwerk

FrieslandCampina past vrijwillig het raamwerk van het *Global Reporting Initiative* (GRI) toe bij het rapporteren in het bestuursverslag over ESG-thema's.

We rapporteren hierbij op geconsolideerd niveau, waarbij in beginsel de reikwijdte gelijk is aan die van de financiële rapportage in de jaarrekening. Voor enkele ESG-onderwerpen is de reikwijdte uitgebreid met de waardeketen van FrieslandCampina (van leveranciers tot afnemers), namelijk waar uit de materialiteitsanalyse blijkt dat FrieslandCampina een materiële impact heeft op deze onderwerpen in de waardeketen, of dat ze een materiële impact hebben op FrieslandCampina.

Veranderingen in EU-regelgeving: CSRD

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

De toenemende behoefte van belangengroepen aan relevante, betrouwbare, vergelijkbare en beschikbare ESG-informatie leidt momenteel tot een versnelling van de invoering van wet- en regelgeving. De Europese Commissie heeft in 2022 CSRD aangenomen en in juli 2023 met een gedelegeerde verordening de uitwerking van CSRD in gedetailleerde ESG-rapportage standaarden (ESRS, *European Sustainability Reporting Standards*). CSRD vereist dat alle grote ondernemingen, waaronder FrieslandCampina, over het verslagjaar 2025 uitgebreide ESG-informatie rapporteren in hun bestuursverslag.

Veranderingen in EU regelgeving: EU-taxonomie

Doordat FrieslandCampina moet gaan voldoen aan CSRD, vallen we vanaf het verslagjaar 2025 ook onder de reikwijdte van EU-taxonomie. EU-taxonomie is een classificatiesysteem, waarbij investeringen, operationele kosten en de netto-omzet worden geclassificeerd als potentieel duurzaam (*eligible*) en duurzaam (*aligned*) op basis van gedetailleerde criteria. Het doel is bedrijven op deze aspecten beter te kunnen vergelijken en financiering van meer duurzame ondernemingen te stimuleren.

Impact voor FrieslandCampina

FrieslandCampina heeft de impact van CSRD en bijbehorende rapportageverplichtingen onderzocht op basis van de uitkomsten van een materialiteitsanalyse. Aan de hand hiervan is bepaald aan welke CSRD-rapportageverplichtingen FrieslandCampina moet voldoen en waar initiatieven nodig zijn om tijdig voorbereid te zijn. Deze analyse is uitgevoerd op basis van de beschikbare CSRD-standaarden, waarbij ontwikkelingen ten aanzien van mogelijke aanvullende (sectorspecifieke) CSRD-standaarden nauwgezet worden gevolgd. Ook is gestart met de impactanalyse van EU-taxonomie.

CSRD vereist dat een externe auditor minimaal een accountantsverklaring met een 'beperkte mate van zekerheid' moet afgeven over de ESG-rapportage op basis van CSRD en EU-taxonomie. 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.

In aanloop naar de invoering van CSRD verbetert FrieslandCampina nu al de jaarlijkse verantwoording over ESG-onderwerpen. Zo zijn dit jaar extra toelichtingen in het jaarverslag opgenomen, met name ten aanzien van medewerkers en governance. Daarnaast is de structuur van ESG-toelichtingen in dit jaarverslag in lijn gebracht met CSRD-vereisten.

Materialiteitsanalyse

FrieslandCampina voert elke twee jaar een materialiteitsanalyse uit om vast te stellen welke ESG-onderwerpen stakeholders het meest relevant vinden en waarop FrieslandCampina impact heeft. In 2023 heeft FrieslandCampina opnieuw deze analyse uitgevoerd. De analyse is gebaseerd op de richtlijnen van het *Global Reporting Initiative* (GRI) waarbij ook al rekening is gehouden met richtlijnen van CSRD.

Double materiality
Double materiality is een centraal thema binnen CSRD. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de impact van de activiteiten van FrieslandCampina op mens en milieu (impact materialiteit), maar ook naar de financiële impact van deze onderwerpen op FrieslandCampina (in positieve of negatieve zin; financiële materialiteit).

Bij de materialiteitsanalyse van 2023 zijn beide aspecten van *double materiality* beoordeeld. Hiermee is een gedegen startpunt bepaald voor voorbereidingen op CSRD.

De volgende stappen zijn doorlopen om tot een prioritering van de meest relevante onderwerpen voor FrieslandCampina te komen.

Stap 1 – Herijking van relevante onderwerpen
De lijst met relevante ESG-onderwerpen is opnieuw geanalyseerd. Hierbij is onder meer gekeken naar interne ontwikkelingen en naar ontwikkelingen in de omgeving door sector- en media-analyses. In deze analyses zijn ook de elf criteria van het *Dairy Sustainability Framework* meegenomen (zie Criteria - Dairy Sustainability Framework) en de 17 UN *Sustainable Development Goals* (SDG's, zie UN SDGs).

Stap 2 – Prioritering van de onderwerpen met interne en externe stakeholders
Ongeveer veertig medewerkers met verantwoordelijkheid over diverse bedrijfsonderdelen en functionele afdelingen zijn benaderd om de onderwerpen te prioriteren. Met een enquête is per onderwerp input gevraagd op zowel impact-materialiteit (schaal, omvang, onherstelbaarheid en kans) als financiële-materialiteit (financiële impact en de kans) van de betreffende onderwerpen. Op basis van vooraf gedefinieerde drempelwaardes is bepaald welke onderwerpen materieel van belang zijn voor FrieslandCampina. Door middel van werksessies zijn de uitkomsten van deze enquête gevalideerd en is beoordeeld of de materiële onderwerpen overeenkomen met onderwerpen in onze strategie.

Bij de selectie van interne stakeholders is geborgd dat verschillende bedrijfsactiviteiten (qua aard, maar ook geografisch) en verschillende relevante afdelingen vertegenwoordigd zijn.

Vervolgens zijn de uitkomsten getoetst met externe stakeholders. Bij deze werksessies is geborgd dat alle relevante groepen van externe stakeholders vertegenwoordigd zijn om verschillende belangen en inzichten mee te wegen. Voor een overzicht van de externe stakeholdergroepen die betrokken zijn zie 'in dialoog met stakeholders' hieronder.

Op basis van de bijdrage van alle stakeholders is de lijst met onderwerpen geprioriteerd. Deze is ter validatie voorgelegd aan de executive board en daarna voorgelegd aan de sustainability commissie en raad van commissarissen.

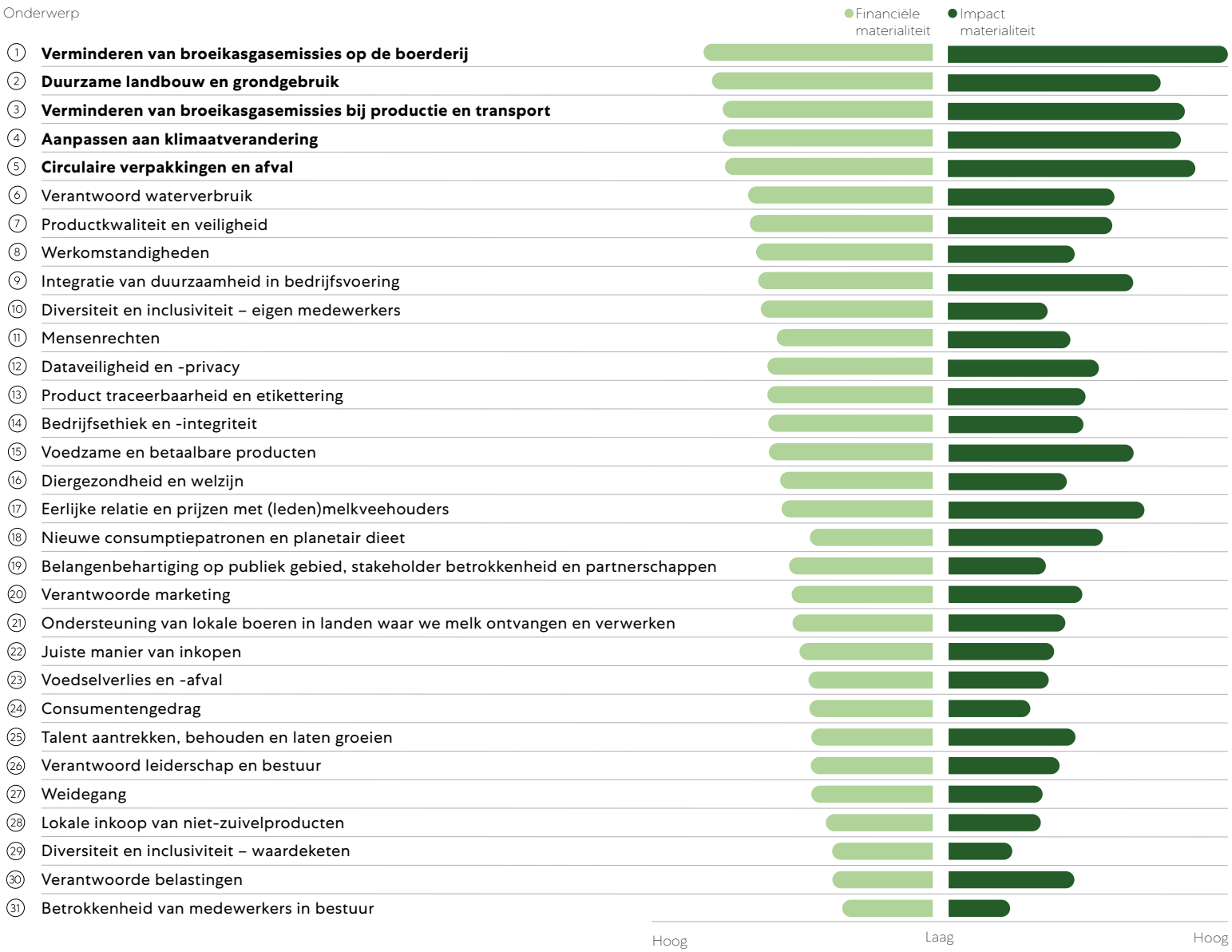
5 materiële thema's

- #1 Verminderen van broeikasgasemissies op de boerderij
- #2 Duurzame landbouw en grondgebruik
- #3 Verminderen van broeikasgasemissies bij productie en transport
- #4 Aanpassen aan klimaatverandering
- #5 Circulaire verpakkingen en afval

Materiële onderwerpen
Op basis van de uitkomsten is een materialiteitsmatrix (zie figuur 1, zie pagina 48) opgesteld, die de prioritering van de onderwerpen visualiseert.

Overeenkomstig de materialiteitsanalyse uit 2021 is 'Verminderen van broeikasgasemissies op de boerderij' het meest materiële onderwerp, gevolgd door 'Duurzame landbouw en grondgebruik' (inclusief biodiversiteit). De daaropvolgende drie onderwerpen zijn in 2023 als meer materieel beoordeeld ten opzichte van de onderwerpen 'Voedzame en betaalbare producten' en 'Diergezondheid en -welzijn', die in de vorige

Uitkomsten materialiteitsanalyse



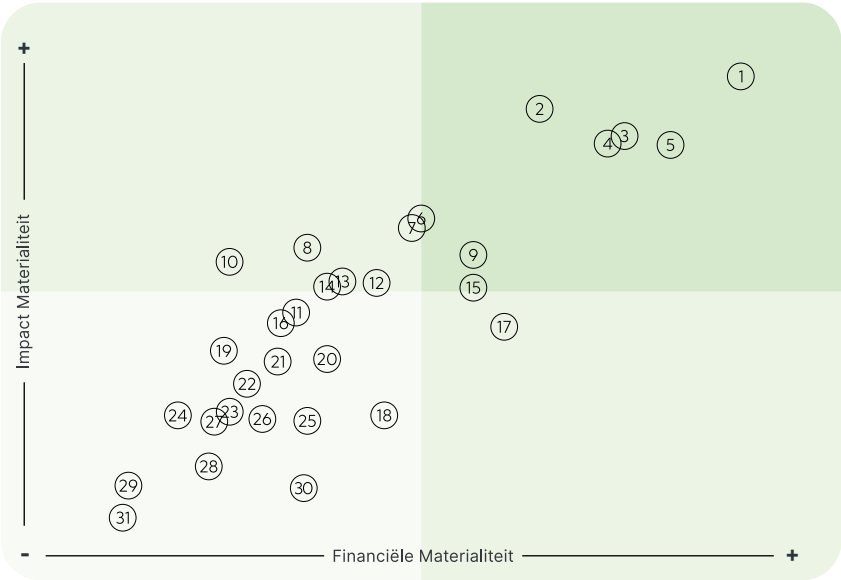
materialiteitsanalyse in 2021 als materieel waren beoordeeld. Wij hebben waar mogelijk voor deze drie onderwerpen additionele toelichtingen in dit jaarverslag opgenomen in overeenstemming met de GRI-richtlijnen. Waar dit niet mogelijk is, bijvoorbeeld vanwege het ontbreken van benodigde gegevens, is dit toegelicht in de GRI-tabel in de bijlage.

De materialiteit van onderwerpen is bepaald op basis van de GRI-richtlijnen, waarbij alleen de impact materialiteit van belang is. Deze materiële onderwerpen vormen de basis van de geïntegreerde strategie van FrieslandCampina en van de onderwerpen die we in dit jaarverslag bespreken.

De belangrijkste stakeholders van FrieslandCampina zijn:

- 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

Figuur 1: Materialiteitsmatrix



Uit de materialiteitsanalyse blijkt dat de volgende onderwerpen, vertoond in de rechterbovenhoek, het meest van belang zijn voor FrieslandCampina. Zie de vorige pagina voor beschrijving van de onderwerpen.

In dialoog met stakeholders
De geschiedenis van FrieslandCampina als coöperatie laat zien hoe je samen meer kunt bereiken dan alleen. We onderhouden actief contact met vele partijen, binnen en buiten de zuivelketen. Waar mogelijk betrekken we onze stakeholders bij het ontwikkelen van beleid over onder meer duurzaamheid en voedingsrijke 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.

Stap 3 – Impact op beleid en verslaglegging

De uitkomst van de materialiteitsanalyse is meegenomen bij het bepalen van de thema's waarop FrieslandCampina zich focust en vormt de basis van onze duurzaamheidsstrategie. De executive board is betrokken bij het ontwikkelen en goedkeuren van de duurzaamheidsstrategie. De sustainability commissie van de raad van commissarissen bespreekt met de onderneming de duurzaamheidsstrategie en de daarmee verbonden duurzaamheidsdoelstellingen.

Ook onderwerpen die niet in de top vijf staan zijn voor FrieslandCampina relevant en komen in het bestuursverslag aan bod. Het gaat hier met name om onderwerpen die ook voorkomen in ons duurzaamheidsprogramma *Nourishing a better planet*.

Connectiviteit

Uit de materialiteitsanalyse blijkt dat de volgende onderwerpen het meest van belang zijn voor FrieslandCampina:

Onderwerp	Beschrijving materiële impacts	Indicatoren	Paragraaf in dit jaarverslag
Verminderen van broeikasgasemissies op de boerderij	Uitstoot van scope 3 emissies op boerderijen van leden-melkvee-houders heeft een negatieve impact op klimaat	Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (scope 3-ledenmelk)	Broeikasgasemissies
Duurzame landbouw en grondgebruik	Landbouw en grondgebruik bij leden-melkveehouders kan biodiversiteit verminderen en water- en grondkwaliteit negatief beïnvloeden	Extra beloningen voor leden-melkveehouders voor inspanningen om biodiversiteit te verbeteren	Biodiversiteit
Verminderen van broeikasgasemissies bij productie en transport	Energieverbruik en uitstoot van scope 1 en 2 emissies bij productie en transport hebben een negatieve impact op klimaat	Broeikasgasemissie productie en transport (scope 1 & 2)	Broeikasgasemissies
		Energieverbuik	Energieverbruik
Aanpassen aan klimaatverandering	Klimaatverandering brengt een risico met zich mee voor de continuïteit van onze productie-locaties en heeft potentieel impact op wereldwijde melkproductie	Scenario-analyses	Aanpassen aan klimaatverandering
Circulaire verpakkingen en afval	Verpakkingen van onze producten kunnen leiden tot negatieve effecten op milieu	Recyclebare verpakkingen, geschikt voor sorteer- en recyclingsystemen	Recyclebare verpakkingen

Environmental

FrieslandCampina biedt wereldwijd miljoenen mensen goede voeding. We hebben daarbij de verantwoordelijkheid om zo goed mogelijk voor onze planeet te zorgen. Daarom verminderen we onze impact op het klimaat, streven we naar een netto-positieve impact op natuur en zetten we stappen richting een volledig circulaire verpakkingsportfolio. Dit vereist voortdurende aandacht voor afwegingen tussen duurzaamheidsdoelstellingen en inkomsten op korte en lange termijn.

Broeikasgasuitstoot 2015-2030

	Reductiedoel	In lijn met scenario
Scope 1&2[1]	-63%	<1.5° C (SBTi gevalideerd)
Scope 3-ledenmelk[2 4]	-33%	<2.0° C
Scope 3-overig[3 4]	-43%	<2.0° C

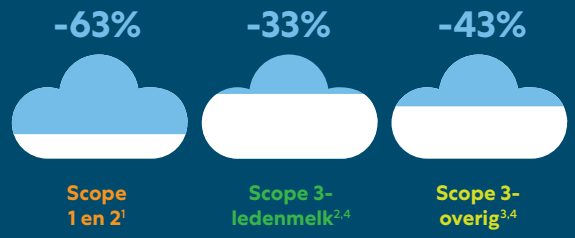
1 Broeikasgasemissies bij onze melkverwerking wereldwijd en ons melktransport in Nederland, België en Duitsland.
2 Broeikasgasemissies bij de melkproductie op de leden-melkveebedrijven.
3 Broeikasgasemissies in aangekochte melkproducten en basiszuivel, verpakkingen, geselecteerde grondstoffen en externe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

Klimaatplan: '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 het *Science Based Targets initiative* (SBTi) gevalideerd reductiepad ontwikkeld.
Dit reductiepad is opgenomen in ons klimaatplan 'Op weg naar klimaatneutrale zuivel' dat in 2022 werd gepubliceerd. Het is een uitwerking van de klimaatdoelstellingen uit ons duurzaamheids-programma *Nourishing a better planet*. Hiermee ligt er een duidelijke routekaart voor een significante reductie van de uitstoot van broeikas-gassen in de gehele keten in 2030. En ook een ambitie voor het realiseren van netto-klimaat-neutrale zuivel in 2050.

Onze klimaatdoelen
Momenteel werkt FrieslandCampina hard aan het voldoen aan de SBTi-normen. Conform de eisen van SBTi is één van de stappen hierbij het opsplitsen van de doelstellingen voor *Forest Land-use and Agriculture* (FLAG) en de overige emissies. In 2024 dienen we nieuwe individuele doelstellingen in bij SBTi voor beide categorieën, ter vervanging van de huidige gecombineerde doelstellingen. Deze nieuwe doelstellingen brengen de doelen voor het terugbrengen van scope 3-emissies binnen het 1,5 graden Celsius-scenario.

Onze klimaatdoelen

Broeikasgasuitstoot 2015-2030



Lees hier het klimaatplan

Hoe willen we onze klimaatambitie bereiken?
Netto-klimaatneutrale productie houdt voor FrieslandCampina in dat we:

- Fossiele broeikasgasemissies tot nul reduceren in alle scopes, door minder energieverbruik en het omschakelen naar hernieuwbare bronnen.
- Overige niet-fossiele emissie maximaal reduceren, zoals methaanuitstoot van koeien. En wat we niet kunnen reduceren, compenseren door onder meer koolstofvastlegging in bodem en biomassa. Daarbij kijken we ook naar welke mogelijkheden er zijn om broeikasgassen permanent uit de atmosfeer te verwijderen. Op dit moment is FrieslandCampina hier nog niet actief bij betrokken.

Het reduceren en waar nodig compenseren of verwijderen uit de keten heeft voor ons de voorkeur.

1 Broeikasgasemissies voor scope 3-ledenmelk worden jaarlijks bepaald op basis van bedrijfsspecifieke informatie van leden-melkveehouders. Deze informatie komt echter pas beschikbaar na publicatie van het jaarverslag. Daarom zijn de opgenomen emissies gebaseerd op de melkvolumes van het verslagjaar met omrekenfactoren op basis van het jaar daarvoor.

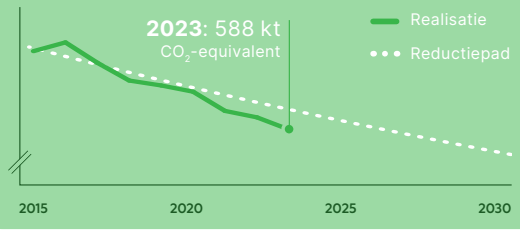
2 Betreft broeikasgasemissies in aangekochte melkproducten en basiszuivel, verpakkingen, geselecteerde grondstoffen en externe productie.

3 Voor scope 3-overig is het basisjaar 2015 en het doel voor 2030 niet opgenomen vanwege beperkte beschikbaarheid van betrouwbare gegevens voor het jaar 2015. Voor scope 1 en 2-Productie & Transport en scope 3-ledenmelk zijn gegevens vanaf 2015 extern gecontroleerd en is een accountantsverklaring met een beperkte mate van zekerheid afgegeven. FrieslandCampina onderzoekt om in 2024 het basisjaar te actualiseren naar 2020 waarbij het ook mogelijk wordt het basisjaar voor scope 3-overig te baseren op meer betrouwbare gegevens.

4 Biogene emissies met betrekking tot melkveebedrijven in Pakistan waren in 2022 onder scope 3–overig opgenomen maar worden vanaf 2023 onder scope 1 verantwoord. Het vergelijkend cijfer is hiervoor aangepast (impact 48kton).

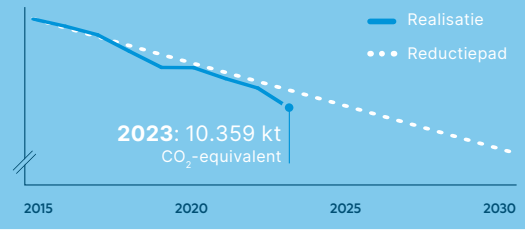
Scope 1 & 2-Productie en Transport

Broeikasgasemissies productie en melktransport door de jaren heen



Scope 3-ledenmelk

Broeikasgasemissies melkproductie op leden-melkveebedrijven door de jaren heen



Broeikasgasemissies

Broeikasgasemissies ten opzichte van onze doelen

(kt CO_2-equivalent)	2023	2022	% tov 2022	Basisjaar 2015	Doel 2030
Scope 1 en 2-Productie & Transport *(market based)*	588	649	-9,4%	957	354
Scope 3-ledenmelk [1]	10.359	10.823	-4,3%	13.358	8.950
Scope 3-overig [2 3 4]	7.077	7.567	-6,5%		

Totaaloverzicht scope 1 en 2 broeikasgasemissies

(kt CO_2 -equivalent)	2023	2022	% tov 2022
Scope 1	**639**	**697**	**-8,3%**
– Productie & Transport	588	649	-9,4%
– Melkveebedrijven	51	48	6,3%
Scope 2 *(market based)*	**-**	**-**	**-**
– Market based	-	-	-
– Location-based	313	338	-7,4%

In 2023 zijn de broeikasgasemissies bij productie en transport (scope 1 en 2, market based) ten opzichte van 2022 met 9,4 procent gedaald naar 588 kton CO_2-equivalent (2022: 649 kton).

De reductie van broeikasgasemissies voor scope 1 en 2 ten opzichte van 2022 is met name het gevolg van:

- een daling in het productievolume, energie- en CO_2-reducerende maatregelen in productielocaties en bij melktransport. Voorbeelden hiervan zijn de inzet en ontwikkeling van warmtepompen en het gebruik van restwarmte;
- de verkoop van enkele productielocaties in Duitsland in 2023 en de (gedeeltelijke) sluiting van productielocaties in Nederland in 2022.

De reductie van broeikasgasemissies voor scope 3-ledenmelk met 4,3 procent is onder andere het gevolg van:

- inkopen van veevoer met een lagere CO_2-voetafdruk en mestvergisting (-2 procent);
- lager melkvolume (-2 procent).

Voor ontwikkelingen in de CO_2-voetafdruk per kilogram ledenmelk verwijzen wij naar het methode document.
Daarnaast heeft de Bovaer-pilot bijgedragen aan een vermindering van broeikasgasemissies. Na certificering zal de gerealiseerde reductie door deze pilot (15 kton in 2023) verwerkt worden in de gerapporteerde emissies.

Duurzaamheidswebinars voor onze wereldwijde supply chain

Om betrokkenheid van medewerkers te vergroten, werden in 2023 diverse webinars over duurzaamheid georganiseerd voor medewerkers werkzaam in de productielocaties. Hierin kwamen verschillende onderwerpen aan bod, zoals de duurzaamheidsvisie voor de productielocaties, milieunaleving, hoe we onze doelen kunnen bereiken en de plannen voor de toekomst.

De reductie van broeikasgasemissies voor scope 3-overig is met name het gevolg van een daling in het volume.

Initiatieven en actieplannen
In 2023 ging de nieuwe systematiek voor Foqus planet Duurzame ontwikkeling van kracht. Leden-melkveehouders ontvangen hierdoor een hogere toeslag voor broeikasgasreductie op het erf dan voorheen. De toeslag kan oplopen tot 1,50 euro per 100 kilogram melk. Het activatieprogramma ‘Versnellen op klimaat’ richt zich op het vergroten van de kennis van leden op het gebied van broeikasgasreductie. Het geeft hen inzicht bij het maken van keuzes voor klimaatmaatregelen en middelen om deze in te voeren.

In 2023 zijn projecten en pilots met ledenmelkveehouders gestart voor oxidatie van methaan, CO_2-vastlegging en *Hydrotreated Vegetable Oil-diesel* (HVO) waardoor we in 2024 een reductie van broeikasgasemissies verwachten.

FrieslandCampina koopt ook lokaal melk in via *Dairy Development* (zie pagina 63). In 2023 stelden verschillende *Dairy Development*-landen actieplannen op om te komen tot een lagere broeikasgasuitstoot. Onderdeel van het verminderen van de emissies van ingekochte melk is het verbeteren van de datakwaliteit. Zo werkt FrieslandCampina aan het specifiek berekenen van de *carbon footprint* van geleverde melk per land. Daarmee wordt het mogelijk gerichter maatregelen te nemen en te monitoren wat de effecten zijn. Op dit moment worden FAO-gegevens gebruikt die voor regio’s gelden, zie methode document.

In Pakistan startten we een pilot voor het verzamelen van bedrijfsspecifieke gegevens, zodat een meer accurate *carbon footprint* op bedrijfsniveau kan worden berekend. Ook hier is het doel beter te kunnen sturen op welke emissies het best en snelst verminderd kunnen worden. Bovendien is de reductie beter te monitoren.

Vergelijkbare stappen zetten we voor de andere emissiecategorieën, waarbij in alle gevallen geldt: hoe accurater en specifieker de emissie berekend kan worden des te beter we kunnen sturen op het verlagen van die emissies. Samenwerking met melkveehouders en andere leveranciers is hierbij cruciaal.

Mede om die reden werken we samen met leveranciers van onder meer verpakkingsmaterialen, zetmeel, cacao en suiker.

Methodiek en assumpties broeikasgasemissies
Voor alle emissiebronnen geldt dat berekeningen van het basisjaar en overige herberekeningen gebaseerd zijn op richtlijnen uit het *Greenhouse Gas Protocol*. Dat geldt bijvoorbeeld bij wijzigingen in de methodiek en in het geval van acquisities of verkoop van bedrijfsonderdelen.

De benadering voor het bepalen van de operationele grenzen van FrieslandCampina voor het vaststellen van broeikasgasemissies is *operational control*. Emissies van deelnemingen en joint ventures worden meegenomen op basis van *equity share*.

Omrekenfactoren voor aardopwarmingsvermogen zijn gebaseerd op *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) 2013. Vanaf 2024 hanteren we IPCC 2022-factoren.

Scope 1 en 2
Voor scope 1 en 2 is het basisjaar bepaald op 2015, aangezien dit het eerste jaar was waarin FrieslandCampina deze emissies extern rapporteerde en een externe accountant deze controleerde (met een beperkte mate van zekerheid). Onder scope 1 en 2 wordt CO_2 gerapporteerd. De impact van overige broeikasgassen, zoals CH_4 en N_2O, is niet significant.

Onder scope 1 zijn ook biogene emissies opgenomen, die met name betrekking hebben op melkveebedrijven van een Pakistaanse dochteronderneming van FrieslandCampina (2023: 51 kton, 2022: 48 kton). Biogene emissies als gevolg van verbranding of biologische afbraak van biomassa zijn beperkt en niet opgenomen onder scope 1 of scope 2 omdat deze CO_2-uitstoot vrijwel gelijk is aan de CO_2-vastlegging.

Onder scope 2–*market based* zijn emissies berekend op basis van emissiefactoren van ingekochte elektriciteit waarvan de hernieuwbaarheid voor 100% is gegarandeerd doormiddel van het gebruik van Garanties van Oorsprong en, voor een klein deel, internationale *Renewable energy Certificates*. Onder scope 2–*location based* zijn emissies berekend op basis van gebruikte elektriciteit en lokale emissiefactoren.

Scope 3
Voor scope 3–overig zijn de emissiefactoren niet bijgewerkt ten opzichte van 2015. FrieslandCampina werkt aan het verbeteren van deze data en verwacht een actualisering van de emissies in 2024.

De zuivel emissiefactoren voor scope 3-ledenmelk en scope 3-overig zijn bepaald zoals beschreven in het methode document. De emissies zijn bepaald op basis van ingekochte volumes. De emissies van de overige scope 3 categorieën berekenen we op basis van volumes en waar deze ontbreken op basis van economische intensiteit. In 2023 werkten we aan het verbeteren van de datakwaliteit van deze emissies en emissiefactoren.

De FrieslandCampina-emissies waar nog geen doelstelling voor 2030 voor is vastgesteld, rapporteren we jaarlijks aan het CDP (*Carbon Disclosure Project*).

Voor de methodiek die gebruikt is voor het berekenen van de emissies zie het betreffende methode document. Voor het berekenen van de *carbon footprint* van rauwe melk gebruikten we de *EU Product Environmental Footprint Category Rules for Dairy* en de IDF Carbon Footprint standaard voor de zuivelsector.

Aanpassen aan klimaatverandering

Naast onze maatregelen om impact op klimaatverandering te verminderen, identificeren en monitoren we als onderdeel van onze risicobeheersing ook de impact van deze klimaatverandering op FrieslandCampina en hoe we ons hier op kunnen aanpassen.

Om risico's in kaart te brengen is onder meer een analyse uitgevoerd in hoeverre de regio's waar onze productielocaties zich bevinden gevoelig zijn voor extreme weersomstandigheden, zoals overstromingen en droogte. Door scenario-analyses zijn mogelijke effecten van klimaatverandering op onder meer energieprijzen en verwachte melkvolumes meegenomen.

Uitkomsten van deze scenario-analyses hebben mogelijk invloed op onze langetermijnplannen. Deze analyse wordt met externe expertise uitgevoerd en in 2024 afgerond.

Daarnaast neemt FrieslandCampina deel aan een publiek private samenwerking waarin onderzocht wordt hoe melkveebedrijven zich aan klimaatverandering kunnen aanpassen (KLIMEA, Op weg naar een klimaatbestendige melkveehouderij in de Achterhoek).

91%

van de aangekochte elektriciteit van onze productielocaties in Nederland werd opgewekt door eigen leden.

2022: 89%

LEES MEER > CASE

Energieverbruik en -samenstelling

(in TJ)	2023	% van totaal	2022	% van totaal
Gas	8.557	63%	9.292	63%
Olie	1.426	11%	1.673	11%
Overige	11	0%	21	0%
Totaal verbruik fossiele brandstoffen	**9.994**	**74%**	**10.986**	**74%**
Brandstof verbruik van hernieuwbare bronnen (waaronder biomassa)	562	4%	691	5%
Elektriciteit, stoom, warmte en koeling van hernieuwbare bronnen	2.943	22%	3.146	21%
Totaal verbruik hernieuwbare energie	**3.505**	**26%**	**3.837**	**26%**
Totaal energieverbruik (in TJ)	**13.499**	**100%**	**14.823**	**100%**
Energieverbruik in GJ per ton eindproduct	**2,71**		**2,72**	
Energie intensiteit (verbruik in TJ ten opzichte van netto omzet in miljoen)	**1,03**		**1,05**	

Energieverbruik

Het totale energieverbruik kwam in 2023 uit op 13.499 TJ (2022: 14.823 TJ). De verkoop van enkele productielocaties in Duitsland in 2023 en de (gedeeltelijke) sluiting van productielocaties in Nederland in 2022 droegen bij aan een structureel lager energieverbruik.
91 procent van de aangekochte elektriciteit van onze productielocaties in Nederland werd gedekt door stroom opgewekt door leden-melkveehouders (2022: 89 procent). Wereldwijd komt dat overeen met 58 procent (2022: 53 procent). In 2023 is opnieuw een stap vooruitgezet met het verwaarden van groene energie uit eigen keten. Zo kocht de onderneming voor 500.352 MWh (2022: 486.000 MWh) aan groenestroomcertificaten van 1.285 leden-melkveebedrijven (2022: 1.194).

Energieverbruik per ton eindproduct berekenen we op basis van energieverbruik bij productie. De daling in het energieverbruik per ton eindproduct is te verklaren door energiebesparende maatregelen en een verandering in de volumemix. Het energieverbruik meten we als het totaal netto-energieverbruik in gigajoule per productievolume in tonnen. Externe registratie van het verbruik van onder andere gas en olie met gekalibreerde apparatuur vormt de basis voor de verbruikte hoeveelheden. Acquisities worden na een volledig kalenderjaar opgenomen in de gerapporteerde cijfers voor energieverbruik.

Impuls voor mono-mestvergisting

Door een combinatie van stijgende energieprijzen en leden-melkveehouders die hun bijdrage willen leveren aan het verlagen van de milieudruk, was er in 2023 grote interesse voor mestvergisting. Meer dan 150 leden-melkveehouders zijn dit jaar gestart met een vergunningaanvraag en de aanvraag van SDE++ subsidie voor mono-mestvergisting. Een mono-mestvergister levert groene energie en reduceert de methaanuitstoot uit mest met circa 80 procent. In combinatie met meststrippen wordt ook de ammoniakuitstoot 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 de opgewekte energie en de broeikasgasreductie.

Waterverbruik

	2023	2022	% 2023 tov 2022	Doel 2030
Waterverbruik (m^3/ton eindproduct)	4,77	4,72	1,1%	3,88
Waterverbruik (miljoen m^3)	22,6	24,5	-7,8%	

Waterverbruik
Het absolute waterverbruik is in 2023 met 7,8 procent gedaald ten opzichte van 2022. Maar het waterverbruik per ton eindproduct is met 1,1 procent gestegen. Deze stijging komt door een toename in de productie van lactoferrine met een relatief hoog waterverbruik en daarnaast door een lager productievolume dat leidde tot minder efficiënt waterverbruik.

FrieslandCampina streeft naar vermindering van het waterverbruik in zijn productieprocessen. Daarnaast is het lozen van gezuiverd restwater door productielocaties continu een punt van aandacht en onderdeel van de monitoring.
De komende jaren worden de overheidsnormen voor het lozen van bijvoorbeeld stikstof, fosfaten en sulfaten aangescherpt. We nemen maatregelen om ook in de toekomst aan de wettelijke eisen te voldoen.

In 2022 is een analyse uitgevoerd om een beter beeld te krijgen van de risico's die verbonden zijn aan het gebruik van water binnen de keten. De komende jaren zullen we op basis van de resultaten van deze analyse mitigerende acties opstellen en implementeren op elke locatie.

Het waterverbruik berekenen we op basis van wateronttrekking uit een put (grondwater) en kraanwater (waterleidingnetwerk). Het waterverbruik meten we per ton verwerkt product, dat wil zeggen: het totale netto-waterverbruik in kubieke meters per totaal productievolume in tonnen.

Behoud groengascertificaten

Veel grote energiepartijen zijn op zoek naar mogelijkheden om hun productie te verduurzamen. De groengasmarkt is daardoor volop in beweging en leden-melkveehouders met een mono-mestvergister worden vaak benaderd om hun groengascertificaten te verhandelen. We vinden het van groot belang dat de behaalde CO_2-reductie binnen de eigen keten blijft. FrieslandCampina sluit daarom overeenkomsten af met leden-melkveehouders die een monomestvergister hebben waardoor de groengascertificaten, met bijbehorende CO_2-reductie, in de FrieslandCampina-keten blijven en bijdragen aan het realiseren van onze klimaatdoelstellingen.

Biodiversiteit

Ons natuurlijk kapitaal is ons belangrijkste productiemiddel. Het is cruciaal voor een productieve bodem, vitale koeien en gezonde producten. De noodzaak om biodiversiteit te behouden is overduidelijk voor FrieslandCampina. Gelukkig groeit dit besef wereldwijd. Onder meer vanuit toenemende aandacht voor dit onderwerp bij belangengroepen en de ontwikkeling van het *Science Based Targets for nature framework* (SBTn).

FrieslandCampina ondersteunt leden-melkveehouders bij 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 de Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij die op basis van indicatoren de impact van melkveebedrijven op de biodiversiteit zichtbaar maakt. Sinds 2018 wordt jaarlijks voor alle melkveebedrijven de impact in kaart gebracht. Om de impact op biodiversiteit te verminderen werkt FrieslandCampina samen met verschillende partners en leden-melkveehouders aan initiatieven die de netto impact verbeteren.

Als onderdeel van duurzaamheidsprogramma Foqus planet kunnen leden-melkveehouders een toeslag ontvangen voor inspanningen op het gebied van biodiversiteit. Deze toeslag kan op basis van vijf indicatoren oplopen tot 0,50 euro per 100 kilogram melk.

Daarnaast zijn leden-melkveehouders in 1.623 gevallen (2022: 1.196 gevallen) extra beloond voor inspanningen om biodiversiteit te verbeteren. Vanwege de nieuwe Foqus planet-beloningsmethodiek, met ingang van 2023, is het vergelijkend cijfer overeenkomstig aangepast.

In 2023 zijn verschillende initiatieven genomen om het areaal kruidenrijk grasland te vergroten en landschapselementen aan te leggen en te onderhouden. Veel leden-melkveehouders spannen zich al in om de negatieve impact van ammoniakemissies te verminderen.
Het percentage ledenmelkveebedrijven in Nederland, België en Duitsland waarvoor natuur- en/of landschapsbeheer is geregistreerd in 2023 is 81,3 procent (2022: 83,7 procent). Daarnaast is een programma gestart om kennis en natuurbeheer onder leden-melkveeveehouders te vergroten.

FrieslandCampina heeft de ambitie om op leden-melkveebedrijven in 2050 een netto-positieve impact op natuur te hebben. Om de netto-impact te meten is een methodiek met de sector ontwikkeld die gegevens van zeven indicatoren vertaalt in één integrale score. De methodiek is een eerste aanzet om het netto-effect te meten, maar er zijn beperkingen geconstateerd in de berekeningen en achterliggende gegevens. FrieslandCampina heeft daarom besloten deze methodiek nog niet voor rapportage en het stellen van doelen te gebruiken. Wel zetten we ons in om de methodiek verder door te ontwikkelen. Hiervoor is echter samenwerking met andere partijen, zoals universiteiten en kennisinstituten, noodzakelijk. De verwachting is daarom dat dit nog enkele jaren in beslag kan nemen.

Eerste resultaten van project Kruidenrijk Grasland positief

Meer biodiversiteit, minder (kunst)mest en een weerbare grond

LEES MEER > CASE

We zijn ervan overtuigd dat we onze ambitie kunnen realiseren om met melkveebedrijven van leden-melkveehouders in 2050 een netto-positieve impact op natuur te hebben. Deze overtuiging baseren we op de inzichten die we op basis van onze data hebben. Deze laten zien dat meer dan honderd leden-melkveebedrijven er in slagen met de netto-impact van hun bedrijf bij te dragen aan onze ambitie van een netto-positieve impact op natuur.

De komende jaren zal FrieslandCampina betrokken blijven bij de ontwikkeling van deze monitoringsmethodieken. Ondertussen bekijken we op welke wijze er (tussentijdse) doelen gesteld kunnen worden voor biodiversiteitsversterking door de gehele keten. We zullen komend jaar gebruiken om deze doelen te definiëren. We sluiten daarbij aan bij de tijdslijn voor CSRD-rapportage en streven ernaar om voor het eerst over verslagjaar 2025 hierover extern te rapporten.

Regeneratieve landbouw
Regeneratieve landbouw is in opkomst. Het betreft een vorm van landbouw waarbij klimaat- en biodiversiteitsdoelen samen komen en waarbij de bodem centraal staat. FrieslandCampina speelt in op deze ontwikkelingen rondom regeneratieve landbouw en is via het lidmaatschap van het *Sustainable Agriculture Initiative Platform* (SAI) betrokken bij de ontwikkeling van een internationale industriestandaard.

Hiervoor is een programma opgezet waarin we werken aan een aanpak op basis van feiten en data om prestaties op het gebied van regeneratieve landbouw te kwantificeren.

In 2024 starten we de eerste praktijkpilots met boeren. Dit gebeurt onder meer in samenwerking met het nationaal groeifonds project Re-Ge-NL.

Bestrijden van ontbossing en conversie
Naast het bevorderen van biodiversiteit op en rond leden-melkveebedrijven stimuleren we ook natuurbehoud en -ontwikkeling in de productieketen. Daaronder valt ook de strijd tegen ontbossing en conversie.

In 2023 heeft FrieslandCampina een beleid voor verantwoorde inkoop ontwikkeld en aangenomen. Dit beleid betreft ook *zero-deforestation and -conversion* in de keten. Zie ook Duurzaam Inkopen (pagina 61).

Daarnaast is een transparante ontbossingsvrije en conversievrije keten van soja in veevoer onderdeel van ons beleid om ontbossing tegen te gaan. Om dit te kunnen realiseren is FrieslandCampina een samenwerking met Agrifirm gestart. Een van de resultaten van die samenwerking is de publicatie en praktijkimplementatie van een nieuw protocol voor 100 procent fysieke ontbossings- en conversievrije sojameel voor veevoer.

Gezondheid en welzijn van koeien
Voor het monitoren en borgen van diergezondheid en dierenwelzijn gebruikt FrieslandCampina het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma voor leden-melkveehouders: Foqus planet. 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 het welzijn van dieren.

83,1%

van de leden-melkveebedrijven in Nederland paste (deel)weidegang toe

2022: 83,8%

LEES MEER > LINK

Antibiotica wordt alleen als dit noodzakelijk is gebruikt. De onafhankelijke Autoriteit Diergeneesmiddelen stelt al jaren een sterke afname van het gebruik van antibiotica op leden-melkveebedrijven vast en geeft aan dat het gebruik momenteel op een laag en aanvaardbaar niveau ligt.

Koeien leven langer en kalveropfok is verbeterd
Koeien van leden-melkveehouders leefden in 2023 gemiddeld 10 dagen langer dan in 2022, namelijk 6 jaar, 2 maanden en 13 dagen. In 2018

was dit nog 5 jaar, 6 maanden en 20 dagen. In 2023 hebben op 81 procent van de leden-melkveebedrijven koeien een gemiddelde levensduur die boven het gemiddelde van 2018 lag (2018: 50 procent). In 2023 nam 99 procent (2022: 99 procent) van de leden-melkveehouders deel aan KalfOK. Dit geeft hen inzicht in de kwaliteit van hun jongvee-opfok. Melkveebedrijven met een goede KalfOK-score ontvangen een toeslag.

Daarnaast bieden we leden-melkveehouders tijdens workshops praktische handvatten voor meer inzicht in het verantwoord verlengen van de levensduur van hun koeien en welke maatregelen zij daarvoor kunnen nemen.

Het verantwoord verlengen van de levensduur van koeien leidt ertoe dat minder jongvee voor vervanging nodig is en opgefokt hoeft te worden. Dit zorgt daarmee ook voor minder emissie van broeikasgassen. Een betere kwaliteit van jongvee-opfok draagt ook bij aan de levensduur van melkkoeien.

Weidegang

In 2023 pasten 83,1 procent (2022: 83,8 procent) van de leden-melkveebedrijven in Nederland weidegang toe. Dit is hoger dan de sector-doelstelling van 81 procent, maar een lichte daling ten opzichte van 2022. De lichte daling kent verschillende oorzaken, zoals het stoppen of vertrekken van bedrijven met (deel)weidegang en weersinvloeden. Daarnaast kreeg weidegang vermoedelijk minder prioriteit vanwege andere (duurzaamheids)opgaven waar de melkveehouderij voor staat. Met ingang van 2023 heeft FrieslandCampina de beloning aangepast: we maken meer geld vrij voor duurzaamheid op het erf, dat we gedeeltelijk financieren door een iets lagere vergoeding voor weidegang.

Onder weidegang wordt verstaan het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar, minimaal 6 uur per dag (of minimaal 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

	2023	2022	Doel
Weidegang	83,1%	83,8%	81,0%

Weidegang draagt bij aan een vermindering van ammoniakemissie. Doordat de koeien een periode niet in de stal staan is daar minder mest en vermindert de emissie in de stal. Daarnaast zorgt weidegang ervoor dat urine gescheiden van de mest op de bodem komt. Pas bij het vermengen van urine en mest wordt ureum omgezet in ammoniak. De inzet op het verhogen van het aantal weide-uren als reducerende maatregel voor ammoniakemissies kan een verhogend effect hebben op het aandeel bedrijven met (volledige) weidegang.

Recyclebare verpakkingen

FrieslandCampina gebruikt bij de productie naast energie, grondstoffen en ingrediënten ook verpakkingsmaterialen om zijn voedingsrijke producten beschermd en veilig naar klanten en consumenten te brengen voor direct en gemakkelijk gebruik.

We werken toe naar 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 en/of hergebruik geschikt is. Dat geldt ook voor de plastic verpakkingen, waarvan het streven is om 75 procent geschikt te hebben voor recycling of hergebruik in 2025.

Recyclebare verpakkingen

	2023	2022	Doel 2025
Recyclebare verpakkingen (totaal), geschikt voor sorteer- en recyclingsystemen[1]	91%	91%	95%
Recyclebare plastic verpakkingen, geschikt voor sorteer- en recyclingsystemen[1]	55%	55%	75%

1 Een gedeelte van het assortiment is niet in scope. Hieronder vallen items zonder verpakking en bulk, co-packers, joint ventures en verpakkingen met een verkoopvolume <1.000 kilogram.

95%

Het doel is dat in 2025 minstens 95 procent van onze verpakkingen zo is ontworpen dat het voor recycling en/of hergebruik geschikt is.

Ook stimuleren we betere recyclingketens en verantwoord gebruik van materialen bij de productie van verpakkingen. Aangezien sommige verpakkingsvormen beter recyclebaar zijn maar gepaard gaan met een hogere broeikasgasemissie moeten we de gevolgen tegen elkaar afwegen en keuzes maken. Acceptatie door de consument speelt hierbij eveneens een rol. Bijvoorbeeld wanneer we minder recyclebare plastic verpakkingen ter vervanging van aluminium introduceren, omdat deze plastic verpakkingen wel duurzaamheidsvoordelen als lagere broeikasgasemissies met zich mee kunnen brengen.

Onder een recyclebare verpakking verstaan we verpakkingen die ontworpen zijn om goed gesorteerd en gerecycled te worden binnen een afvalverwerkingssysteem. Om te bepalen wat een recyclebare verpakking is, gebruiken we designrichtlijnen van erkende organisaties als RecyClass als uitgangspunt. Als er geen duidelijkheid is over een nieuwe technologie of materiaal laten we testen uitvoeren, zodat we zeker weten dat de verpakking uiteindelijk goed gerecycled kan worden. Het is vaak niet mogelijk om materialen zoals plastic naar voedselveilige kwaliteit te recyclen. Daarom werken we samen met andere partijen uit de keten om sortering en recycling te verbeteren om zo de beschikbaarheid van gerecycled materiaal te vergroten.

Dit jaar hebben we niet alleen geïnvesteerd in de voortzetting en uitbreiding van bestaande verpakkingen, zoals onze recyclebare kaasverpakkingen en PET-flessen met gerecycled materiaal, maar ook verbeteringen doorgevoerd binnen ons business-to-business-kanaal. Zo zijn de boterverpakkingen voor horeca nu ook geschikt voor recycling.

Voor Valess, onze vegetarische vleesvervangers, zijn de *trays* sinds 2023 volledig recyclebaar en gemaakt van gerecycled PET. Dit zorgt ervoor dat zowel de papieren *sleeve* als de *tray* goed gerecycled kunnen worden dankzij het scheiden van beide materialen.

In gebieden waar vervuiling nog een groot probleem is vanwege ontoereikende recycling-processen, dragen we bij aan inzameling van plastic afval en het opzetten van nieuwe recyclingketens. Zo werken we in het Midden-Oosten samen om metalen blikken te verzamelen en te recyclen. In 2023 zijn er al meer dan 1,76 miljoen blikken verzameld die anders in de vuilstort beland zouden zijn.

Duurzaam inkopen

Melk is het hoofdbestanddeel van de meeste producten die we als zuivelonderneming produceren. Ook voor het niet-melk-gerelateerde deel van onze toeleveringsketen streven we naar duurzame en traceerbare inkoop van landbouw-grondstoffen en papieren verpakkingen.

Met traceerbare inkoop identificeren en managen we huidige en potentiële nieuwe afhankelijkheden en mogelijkheden van materialen op biodiversiteit en ecosystemen.

Duurzame inkoop agrarische grondstoffen
Het percentage duurzame inkoop agrarische grondstoffen bepalen we op basis van het volume van agrarische grondstoffen en papieren verpakkingen die we inkopen met wereldwijd erkende duurzaamheidscertificaten of producten waarvoor een plan voor duurzame ontwikkeling wordt opgesteld in samenwerking met leveranciers.

Duurzaam inkopen

	2023	2022	Doel 2025
Duurzame inkoop agrarische grondstoffen	100%	100%	100%
Grondstof traceerbaar tot aan de bron	96%	94%	95%

Opening recyclingfaciliteit in Zuidoost-Azië

In de Filipijnen is de recyclingfaciliteit voor multilaags-plastic geopend. Multilaagsplastic houdt voedsel langer vers, maar is ook moeilijker te recyclen. Alaska Milk Corporation heeft samen met D&G Pacific Corporation een innovatieve recyclingfaciliteit opgezet in Antipolo City (Rizal), waar met nieuwe technologie van het gebruikte verpakkingsmateriaal plastic platen kunnen worden gemaakt die worden verwerkt in meubels of in de bouw. Een belangrijke stap om plasticvervuiling te verminderen.

LEES MEER > LINK

Grondstof traceerbaar tot aan de bron
Het percentage grondstof traceerbaar naar de bron berekenen we als het volume van door de onderneming ingekochte palmolie, pulp, papier en cacao dat herleidbaar is naar de bron.
De bron is voor palmolie de lokale palmoliepers, voor cacao het lokale pakhuis van de coöperatie en voor pulp en papier het bos, de plantage of de regio van oorsprong. Vanwege het later beschikbaar komen van gegevens wordt de traceerbaarheid van palmolie berekend over de volumes van het vorige verslagjaar.

Alleen gecertificeerde grondstoffen
Bij het ontwikkelen van producten gebruiken we onder meer cacao, palmolie, riet- en bietsuiker. Deze grondstoffen zijn in 2023 allemaal duurzaam ingekocht en traceerbaar naar de bron. Dit is op basis van wereldwijd erkende certificaten (zie hieronder) die voldoen aan duurzaamheidsstandaarden of waarvoor in samenwerking met leveranciers een plan voor duurzame ontwikkeling is opgesteld.

Gedurende 2023 hebben we onder andere palmolie, pulp, papier en cacao getraceerd naar de bron. Met traceerbaarheid monitoren we de sociale impact en de impact op milieu om bijvoorbeeld ontbossing en dwangarbeid te voorkomen. We zullen een sociale en milieurisicobeoordeling uitvoeren in landen waar we geselecteerde grondstoffen inkopen.

In 2023 nam FrieslandCampina een beleid voor verantwoorde inkoop aan. Dit beleid beschrijft onder meer dat FrieslandCampina staat voor verantwoord inkopen, dit betreft *zero-deforestation and -conversion* maar ook mensenrechten in onze waardeketen. Met het aannemen van dit beleid voor verantwoorde inkoop laten we zien, en zullen we ook monitoren, dat we verwachten dat onze leveranciers dezelfde ESG-standaarden toepassen als FrieslandCampina. Wij zijn hiermee ook gecommitteerd aan een positieve impact op mens en milieu met onze inkoopactiviteiten.

FrieslandCampina vindt het van groot belang dat ngo's en media de ontwikkelingen op het gebied van duurzame en verantwoorde productie van grondstoffen scherp blijven volgen en ons attenderen op het moment dat het ergens in de keten niet goed gaat. Dit kan namelijk bijdragen aan een betere uitvoering van ons beleid. Het stelt ons mede in staat ons beleid en onze praktijken aan te passen waar nodig. Zo hebben kritische vragen van een ngo over ontbossing bij een producent van palmolie in 2023 ertoe geleid dat we onderzoeken gestart zijn met onze leveranciers om de impact van deze producent te bepalen. Ook hebben we leveranciers gevraagd te reageren op de vragen van de betreffende ngo. Een klacht was al ingediend bij de *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO) in 2021 en we volgen momenteel actief de uitkomst. Als actie hebben we in 2024 de producent geschorst in afwachting van de conclusie van RSPO.

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

Grondstof	Certificering
Palmolie	RSPO
Soja	RTRS
Karton	FSC/PEFC
Cacao	Rainforest Alliance

De kokosalliantie
FrieslandCampina, GiZ, Barry Callebaut, Cargill, JDE Peet's, Nestlé, Procter & Gamble en Unilever werkten de afgelopen drie jaar samen op het gebied van duurzame kokos en een betere traceerbaarheid van kokosnoten uit de Filipijnen. Het betreft een programma voor vier jaar met een focus op het trainen van circa tienduizend lokale boeren op het gebied van landgebruik, verhogen van opbrengst en duurzame landbouwpraktijken. Vanuit dit programma verwachten we eerste traceerbare en duurzame kokos in 2025.

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.
De *EU Deforestation Regulation* (EUDR), die eind 2024 verwacht wordt, zal import van ontbossingsvrije cacao stimuleren. Dit zal de

traceerbaarheid van cacao naar cacaocoöperaties en boeren verder verbeteren en maakt het vervolgens mogelijk meer verbeteringen door te voeren in de cacaosector.

Dairy Development

Met *Dairy Development*-activiteiten draagt FrieslandCampina bij aan de ontwikkeling van de melkveehouderij en de voedselvoorziening in opkomende landen. Er is onder meer aandacht voor economische, ecologische en sociale duurzaamheid door het bijdragen aan de lokale gemeenschap en het bieden van een (economische) duurzame toekomst.

Training, kennis en financiering voor melkveehouders in Afrika, Azië, Midden-Oosten en Oost-Europa.

	2023	2022
Aantal lokale melkveehouders in Dairy Development-landen getraind	71.120	70.101

We werken samen met meer dan honderdduizend melkveehouders in de Filipijnen, Griekenland, Hongarije, Indonesië, Ivoorkust, Maleisië, Nigeria, Pakistan, Roemenië, Thailand en Vietnam. Doel is de ontwikkeling van de lokale zuivelwaardeketen met melk van hoogwaardige kwaliteit, het verhogen van inkomsten van lokale melkveehouders en het verlagen van de milieu-impact. Hierbij ontstaan stabielere leefomstandigheden voor boeren en geeft FrieslandCampina de kans om blijvend te opereren in groeiende markten. We halen lokale melk op en verwerken deze in producten voor de lokale markt in negen van deze landen. Het gaat in 2023 om ruim 780 miljoen kilogram melk (2022: 650 miljoen kilogram melk).

De ontwikkeling van lokale zuivelketens stelt ons voor een dilemma met betrekking tot de mogelijke negatieve impact op de mondiale voetafdruk van FrieslandCampina, aangezien deze lokale ketens meestal een hogere voetafdruk hebben dan onze gemiddelde voetafdruk. Daarom richt *Dairy Development* zich op het verhogen van de melkproductie op een duurzame wijze. We ondersteunen jaarlijks tienduizenden lokale melkveehouders met trainingen, kennisoverdracht, toegang tot (agrarische) experts en betere financiering.

In 2023 ging de aandacht met name uit naar het creëren en vergroten van de meerwaarde in de gehele keten om daarmee de milieu-impact per kilogram product te verlagen. Een aantal concrete voorbeelden hiervan zijn:

- Impuls aan de productiviteit en duurzaamheid van de Nigeriaanse zuivelsector door externe meerjarige subsidieverstrekking voor project in Nigeria, zie ook pagina 36 en hiernaast.
- Gestart met import van een hitte resistent koeienras en inseminatie van zeshonderd koeien met dit ras in Nigeria. Inmiddels zijn vijftig kalfjes geboren.
- Import en zaaien van tropische graszaden met een hoge opbrengstverwachting bij boeren in Nigeria.
- Ontwikkeling van lokale zuivelwaardeketen in Maleisië voor groei in het inkopen van lokaal geproduceerde melk met focus op commerciële bedrijfsgrootte. Nieuwe melkfabriek in aanbouw.
- Installeren van biovergisters bij 25 boeren in Indonesië om huishoudens te voorzien van gas.
- Opzetten van een raamwerk om de voetafdruk te kunnen berekenen in landen met beperkte datavoorziening.
- Uitzendingen van stagiairs met een agrarische achtergrond en leden-melkveehouders in Maleisië, Nigeria en Roemenië.
- Ontvangst van (overheids)delegaties ter bevordering van het netwerk, promotie van FrieslandCampina en de Nederlandse agrarische sector.

Impuls voor duurzame en productieve zuivelsector in Nigeria

Om de ontwikkeling van de Nigeriaanse zuivelsector te ondersteunen, heeft het Value4Dairy consortium, dat wordt geleid door FrieslandCampina, voor haar nieuwste project een subsidie ontvangen van 5 miljoen USD van de Bill & Melinda Gates Foundation. Hiermee wordt een impuls gegeven aan de productiviteit en duurzaamheid van de Nigeriaanse zuivelsector. Het Value4Dairty consortium is een samenwerking van FrieslandCampina WAMCO, URUS, Barenbrug en Agrifirm; vier strategische partners met ervaring in verschillende agrigerelateerde waardeketens.

Social

FrieslandCampina biedt mensen over de hele wereld goede en betaalbare voeding. Door de beschikbaarheid en betaalbaarheid van voedzame levensmiddelen te verbeteren, willen we een positieve impact hebben op het leven van mensen die minder goed toegang hebben tot essentiële voedingsmiddelen.
Daarnaast zorgen we goed voor onze medewerkers, door te zorgen voor een werkvloer waar iedereen zichzelf kan zijn en door aandacht te hebben voor persoonlijke (talent)ontwikkeling. We nemen verantwoordelijkheid voor het respecteren van mensenrechten. Niet alleen binnen FrieslandCampina, maar ook in de waardeketen.

Voedzame en betaalbare voeding

FrieslandCampina draagt met aandacht voor productsamenstelling en balans in het product-aanbod bij aan voedzame en betaalbare voeding voor iedereen: van jonge kinderen tot senioren.

Consumentenproducten

Productsamenstelling

75 procent van de consumentenproducten (van het totale verkochte volume) voldeed aan de *FrieslandCampina Global Nutritional Standards (GNS) Next Level* (doel 2025: 74 procent).
De toename ten opzichte van 2022 (72 procent) is met name het gevolg van veranderingen in het verkochte volume. De standaarden zijn voedingscriteria voor het behoud van natuurlijke voedingsstoffen in melk en het begrenzen van de hoeveelheid calorieën, vet, suiker en zout in al onze producten. De criteria voor transvet, verzadigd vet, toegevoegde suiker en zout zijn afgeleid van Choices International.
De criteria zijn door onafhankelijke weten-schappers opgesteld.

Balans productaanbod

74 procent (2022: 74 procent) van het product-aanbod bestaat uit 'basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik' en 26 procent (2022: 26 procent) uit 'verwenproducten voor af en toe'. Dit is op basis van verkoopvolume. Daarmee voldoen we aan het doel om minimaal 70 procent basisvoedingsmiddelen en maximaal 30 procent verwenproducten te verkopen.

De indeling van de producten 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 en voor specifieke doelgroepen of verwenproduct voor af en toe). Zie ook de website van FrieslandCampina.

Voedzame en betaalbare voeding

	% 2023	% 2022	Doel 2025
Productsamenstelling consumentenproducten	75	72	74
Balans productaanbod consumentenproducten	74/26	74/26	70/30
Productsamenstelling Affordable Nutrition[1]	60	55	50
Aandeel Affordable Nutrition[1]	16	16	15

1 Het Affordable Nutrition-programma van FrieslandCampina is herzien in juli 2023. De scope van het programma is vergroot en de doelgroep verder gespecificeerd met als resultaat onder andere dat Thailand en Maleisië zijn toegevoegd. Bovendien zijn de voedingscriteria voor voedzame betaalbare producten afgestemd met de nieuwste inzichten van de SEANUT II-studie. Als gevolg van deze scope wijziging zijn de vergelijkende cijfers van 2022 aangepast (impact voor productsamenstelling is 49 procent en voor het aandeel 5 procent). In 2024 zullen de doelstellingen indien nodig bijgesteld worden.

Affordable Nutrition

Productsamenstelling Affordable Nutrition

Doel is dat in 2025 de helft van het volume van betaalbare voedingsproducten van FrieslandCampina die we in lage-inkomens-landen verkopen, voldoet aan de Affordable Nutrition-standards. In 2023 was dit 60 procent. Dit zijn producten voor consumenten met een hoger risico op ondervoeding, overgewicht en/of tekorten aan vitaminen en mineralen. Vaak gaat het om de lagere inkomensgroepen. De criteria zijn gebaseerd op nationale en internationale gegevens over tekorten aan micronutriënten en de resultaten van de voedselconsumptiestudies in Zuid-Oost Azië (*SEANUTS II*) en Afrika (*AfricaNutrition*).

De producten worden verkocht in landen met lage inkomens, zoals de Filipijnen, Ghana, Indonesië, Ivoorkust, Maleisië, Nigeria, Pakistan, Thailand en Vietnam. De productsamenstelling Affordable Nutrition is gebaseerd op het aandeel consumentenproducten in het assortiment van FrieslandCampina in deze landen dat voldoet aan de criteria voor onder meer proteïne, calorieën, suiker, zout, vet, vitaminen en mineralen, zoals beschreven in de GNS Next Level. Het aandeel wordt uitgedrukt als een percentage van het totaal verkochte volume Affordable Nutrition-consumentenproducten.

Aandeel Affordable Nutrition

16 procent van de consumentenproducten van FrieslandCampina (van het totale verkochte consumentenproducten volume) was betaalbaar voor bevolkingsgroepen met lage inkomens (doel 2025: 15 procent). We zorgen ervoor dat deze producten de voedingsstoffen bevatten die nodig zijn om ondervoeding tegen te gaan door de juiste kwaliteit en hoeveelheid aan eiwitten, mineralen en vitaminen.

Affordable Nutrition-producten hebben als doel om de toegang tot betaalbare, voedzame en/of verrijkte voeding in onze markten met lagere inkomens te vergroten. Het zijn producten voor consumenten met een laag- of middeninkomen in de eerder genoemde landen, voor een lokaal aantrekkelijke prijs en in kleinere verpakkingen. Het aandeel berekenen we als percentage van het totaal verkochte volume Affordable Nutrition-consumentenproducten ten opzichte van het totaal verkochte volume consumenten-producten in deze landen.

Kwaliteit en voedselveiligheid met Foqus

FrieslandCampina hanteert zijn kwaliteits-systeem Foqus om de veiligheid en kwaliteit binnen de hele keten, van veehouderij tot distri-butie, 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 2023 richting bij het versterken van onze voedselveiligheidscultuur.

Klein-verpakkingen

In 2023 zijn in Nigeria onder de merken Peak en Three Crowns kleinverpakkingen met geëvapo-reerde melk op de markt gebracht. Het goede van melk is hiermee meer toegankelijk voor Nigeriaanse huishoudens.

LEES MEER > CASE

Medewerkers

Onze strategie ondersteunt het creëren van een goed presterende en inclusieve werkomgeving waarbij talenten en vaardigheden van onze medewerkers worden ontwikkeld.
Volgend op de publicatie van de halfjaarcijfers in 2023 hebben we de beslissing genomen om onze kostenstructuur aan te passen. Wij hebben onze organisatiestructuur opnieuw ontworpen en de moeilijke beslissing genomen om ons wereldwijde personeelsbestand te verkleinen met 1.800 posities. De mensen zullen boventallig worden in 2024 en 2025. We zijn gecommitteerd om snel, zorgvuldig en transparant te handelen bij het uitvoeren van dit besluit. Daarnaast respecteren we de betreffende medewerkers en zijn we gefocust om ze te ondersteunen bij het vinden van nieuwe kansen op werk.
In 2023 daalde het gemiddelde aantal fte's naar 20.928 (2022: 21.715). De daling van het gemiddelde aantal fte's is onder andere het gevolg van de verkoop van de Duitse consumentenmerken en -activiteiten, waaronder enkele productielocaties.

De volgende toelichtingen zijn niet gebaseerd op het aantal fte's maar op basis van het aantal 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.
Eind 2023 bestond het personeelsbestand van FrieslandCampina uit 116 verschillende nationaliteiten, waarvan 64 procent van niet-Nederlands komaf. Het executive team bestaat eind december 2023 uit 12 personen (2022: 15 personen) met 5 verschillende nationaliteiten (2022: 6 nationaliteiten).

Aantal medewerkers per contracttype per geslacht[1]

	eind 2023				eind 2022			
	Man	Vrouw	Totaal	%	Man	Vrouw	Totaal	%
Onbepaalde tijd	13.650	5.436	19.086	89,6%	14.410	5.446	19.856	89,2%
Bepaalde tijd	1.308	914	2.222	10,4%	1.436	976	2.412	10,8%
Totaal	**14.958**	**6.350**	**21.308**	**100%**	**15.846**	**6.422**	**22.268**	**100%**
Fulltime	14.112	5.050	19.162	89,9%	15.003	5.109	20.112	90,3%
Parttime	846	1.300	2.146	10,1%	843	1.313	2.156	9,7%
Totaal	**14.958**	**6.350**	**21.308**	**100%**	**15.846**	**6.422**	**22.268**	**100%**

Percentage medewerkers met collectieve arbeidsovereenkomst

	2023	2022
Collectieve arbeidsovereenkomst	75%	70%
Geen collectieve arbeidsovereenkomst	25%	30%
Totaal	**100%**	**100%**

1 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. Vanwege privacy overwegingen wordt deze categorie meegeteld in de minst vertegenwoordigde groep.

Aantal medewerkers per land

Het aantal medewerkers per geslacht per land is hieronder weergegeven voor de landen met minimaal 10 procent van het totaal aantal medewerkers van FrieslandCampina:

	eind 2023				eind 2022			
	Man	Vrouw	Totaal	%	Man	Vrouw	Totaal	%
Nederland	5.953	2.338	8.291	38,9%	5.843	2.168	8.011	36,0%
Indonesië	1.990	323	2.313	10,9%	1.938	316	2.254	10,1%
Overige	7.015	3.689	10.704	50,2%	8.065	3.938	12.003	53,9%
Totaal	**14.958**	**6.350**	**21.308**	**100%**	**15.846**	**6.422**	**22.268**	**100%**

Aantal medewerkers per leeftijdscategorie

	2023	%	2022	%
< 30 jaar	2.835	13%	2.936	13%
30 – 50 jaar	13.136	62%	13.564	61%
> 50 jaar	5.337	25%	5.768	26%
Totaal	**21.308**	**100%**	**22.268**	**100%**

Het betreft het aantal medewerkers per leeftijdscategorie per einde jaar.

Personeelsverloop

	% 2023	% 2022
Personeels-verloop[1]	14,5%	15,0%

1 Medewerkers die in 2023 bij de verkoop van een deel van de Duitse consumentenmerken en -activiteiten zijn overgegaan naar de overnemende partij zijn niet meegenomen in de berekening van het personeelsverloop.

In de berekening van het personeelsverloop is het totaal meegenomen van vrijwillig vertrek, vertrek als gevolg van pensionering, gedwongen vertrek en overlijdensgevallen. Het percentage is berekend in verhouding tot het gemiddeld aantal medewerkers gedurende het verslagjaar.

Arbeidsmarkt onder druk

Na talentschaarste in 2022 koelde de arbeidsmarkt in 2023 af wat te zien was aan een afname van het aantal vacatures. Toch bleef er sprake van een tekort aan talent vanwege veranderingen in voorkeuren en opkomende nieuwe vaardigheden. Dit legde extra druk op de bestaande vacatures. FrieslandCampina voerde de volgende activiteiten uit om het werven van talent te stimuleren:

- Interne mobiliteitscampagne om interne mobiliteit en loopbaanontwikkeling te bevorderen en zo vacatures in te vullen. Hierdoor bedroeg de interne mobiliteit in 2023 50,8 procent (2022: 46,5 procent).
- Het definiëren van kritische talentsegmenten en het creëren van proposities voor specifieke doelgroepen met nadruk op belangrijke thema's voor wereldwijde werkgeversmerkcampagnes op sociale kanalen (Facebook, LinkedIn, Instagram). Dit leidde tot een toename van het aantal sollicitaties en een conversiepercentage (sollicitaties ten opzichte van bekeken vacatures) van 6,6 procent (2022: 5,5 procent).

- Meer gebruik van data heeft ook geleid tot het winnen van de LinkedIn *Talent Insights Pioneer*-award voor het maken van geïnformeerde talentbeslissingen met behulp van gegevens en inzichten.
- Een nieuwe pool van gecertifieerde trainers toegevoegd aan het *License to Recruit*-programma om vaardigheden van medewerkers op het gebied van recruitment verder te ontwikkelen en het opstarten van een initiatief om het onboarden van nieuwe medewerkers te optimaliseren.
- Focus op *Future Skills* in de *Learning Month* september 2023.

Over2You: de stem van de medewerkers

Twee keer per jaar luisteren we naar onze medewerkers om te begrijpen hoe medewerkers het werken bij FrieslandCampina ervaren. Met ons interactieve platform (GLINT) heeft elke manager toegang tot de resultaten van zijn of haar team om gerichte gesprekken te hebben.

In november 2023 nam 74 procent van de medewerkers deel aan het *Over2You* tevredenheidsonderzoek (2022: 81 procent). Ondanks de turbulente tijden waarmee we momenteel worden geconfronteerd en die onzekerheid hebben gebracht bij veel van onze medewerkers, blijft het niveau van onze medewerkersbetrokkenheid op het uitgangsniveau, zij het iets lager dan een jaar geleden (score 75 ten opzichte van 78 in 2022).

Diversiteit, gelijkheid en inclusie

FrieslandCampina gelooft in de waarde van een divers personeelsbestand en een werkomgeving waarin alle medewerkers zichzelf kunnen zijn om zo betere en duurzamere prestaties te leveren. Diversiteit, gelijkheid en inclusie onder het personeel zorgt voor nieuwe vaardigheden, denkwijzen, kennis en perspectieven.

FrieslandCampina kent een Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie-programma (DG&I). Dit is gebouwd op drie pijlers:

- Divers personeelsbestand: gebouwd op onderlinge verschillen.
- Inclusiviteit: iedereen hoort erbij en heeft eerlijke kansen.
- Samen groeien: onze cultuur weerspiegelt het beste van ieder individu.

In 2023 zijn onder meer de volgende activiteiten uitgevoerd:

- FrieslandCampina bevordert gelijkheid door diversiteit bij de werving van nieuwe medewerkers te omarmen, gelijke kansen voor professionele ontwikkeling en promotie te bieden en eventuele vooroordelen of barrières weg te nemen. Dit is bekrachtigd door het onderschrijven van de *UN Women's Empowerment Principles* (WEPs) tijdens internationale vrouwendag.
- Tijdens internationale vrouwendag onderzochten we met onze partner Cycle Care de gezondheid van vrouwen in onze organisatie. De resultaten leidden tot een aanbod van webinars, artikelen en e-books waarmee werknemers hun kennis over vrouwelijke gezondheid kunnen vergroten.
- In 2023 heeft FrieslandCampina een DG&I-beleid aangenomen. Hierin staan vijf doelen voor de vertegenwoordiging van vrouwen in de raad van commissarissen, executive board, executive team en senior management in 2030. Het gaat ook om vertegenwoordiging van verschillende nationaliteiten.

In 2024 vergroten we onze aandacht voor meer diversiteit in gender en nationaliteiten binnen managementteams. We focussen op trainingen voor medewerkers in onderwerpen zoals onbewuste vooroordelen, inclusieve taal en cultuur. Daarnaast voeren we diversiteit, gelijkheid en inclusie in, binnen talent-managementprocessen.

Samenstelling executive board en diversiteit
De samenstelling van de executive board per 16 februari 2024 is vermeld op pagina 19.

Vertegenwoordiging van vrouwen en nationaliteiten in FrieslandCampina

	2023	2022	Doel
Vrouwen in senior management	29%	28%	30%
Vrouwen in FrieslandCampina (wereldwijd)	30%	29%	
Vrouwen in executive team	25%	29%	30%
Vrouwen in executive board	25%	20%	30%
Vrouwen in supervisory board	44%	33%	33%
Verhouding nationaliteiten in senior management (% niet-Nederlands)	41%	41%	50% (2030)

Diversiteit
FrieslandCampina streeft naar een evenwichtige samenstelling van de executive board en het executive team. Door een combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden, zijn de executive board en het executive team het best in staat optimaal te functioneren. Ook streven we naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in zowel de executive board als het executive team.
Doel is voor beide een participatie van ten minste 30 procent mannen en ten minste 30 procent vrouwen.

Omdat de voorkeur in het algemeen uitgaat naar het rekruteren van interne kandidaten voor beide gremia is het belangrijk dat er ook in de gelederen onder de executive board voldoende vrouwelijke kandidaten zijn. Bij toekomstige (her)benoemingen wegen we een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen mee. Voor de samenstelling van het executive team per 16 februari 2024 verwijzen we naar het overzicht op pagina 19.

Gezondheid en Veiligheid
Met het programma *We aim for zero* probeert FrieslandCampina het aantal veiligheids-incidenten terug te dringen. We streven naar een werkplek waar fysieke en (psycho) sociale veiligheid een integraal onderdeel is van onze identiteit en waarden. Een werkomgeving waarin werknemers zich gewaardeerd en betrokken voelen. En waar ze gemotiveerd zijn om hun uiterste best te doen met behoud van welzijn.

Dit wordt onderstreept door een *Safety First*-cultuur, waarbij iedere medewerker bijdraagt aan een veilige en gezonde werkomgeving. We willen verder gaan dan alleen compliance en de benchmark worden voor uitmuntende veiligheid, waarbij het welzijn van onze medewerkers en de bescherming van bedrijfsmiddelen voorop staan. Door continue verbetering, innovatie en samen-werking creëren we een werkplek waar veiligheid onderdeel is van alle activiteiten.

Al jaren is het aantal ongevallen nagenoeg gelijk. In 2023 was het totaal aantal ongevallen 134 (2022: 133) inclusief (onder)aannemers en 100 (2022: 106) exclusief (onder)aannemers.
De ongevallenratio per 200.000 gewerkte uren daalde licht van 0,38 naar 0,37 in 2023.
De doelstelling van 0,36 is hiermee niet gehaald.

De ongevallenratio betreft 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.

Gedurende 2023 is niemand overleden door werkgerelateerde ziektes.

In april 2023 heeft er tijdens de bouw van een nieuwe productielocatie in Maleisië een tragisch ongeval plaatsgevonden waarbij een onderaannemer is overleden. Na uitgebreid onderzoek, in samenwerking met de Maleisische autoriteiten, is gebleken dat alle vereiste voorzorgsmaatregelen waren getroffen en de procedures correct zijn gevolgd.

Op 4 januari 2024 heeft op onze productielocatie in Gerkesklooster een ongeval plaatsgevonden waarbij een werknemer om het leven is gekomen. Als bedrijf benadrukken wij dat veiligheid altijd onze hoogste prioriteit heeft. We blijven alles in het werk stellen om ervoor te zorgen dat dergelijke tragische ongevallen worden voorkomen. De veiligheid van onze werknemers blijft voor ons van het grootste belang.

We hebben de veiligheidscultuur verbeterd met scans, actieplannen en monitoring. Ook bevorderden we de inzetbaarheid en het plezier van onze werknemers met een holistische aanpak. Daarbij richtten we ons op vijf pijlers: mentaal, emotioneel, fysiek, financieel en zingeving. Er zijn verschillende programma's aangeboden om hierbij te ondersteunen.

We meten continu de impact die we maken op het welzijn van onze werknemers in ons medewerkers tevredenheidsonderzoek.

Mensenrechten

Het mondiale mensenrechtenbeleid van FrieslandCampina is in 2019 door de executive board vastgesteld. Met dit beleid respecteert FrieslandCampina de internationaal erkende mensenrechten in de waardeketen in lijn met de *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen.

Versterking Pakistaanse zuivelsector

In juni maakten FrieslandCampina Engro Pakistan Limited (FCEPL) en NEDAP, een toonaangevend technologiebedrijf gevestigd in Nederland, bekend hun krachten te bundelen om de Pakistaanse zuivelsector te versterken. Het doel van de samenwerking is om de efficiëntie van melkveebedrijven en het inkomen van boeren te verhogen en tegelijkertijd de toegang tot hoogwaardige en betaalbare zuivelproducten voor de Pakistaanse consument te verbeteren. Door deze samenwerking wordt het potentieel in de sector beter benut en worden nieuwe groeikansen gecreëerd op een zo'n duurzaam mogelijke manier.

LEES MEER

Het beleid richt zicht op negen focusonderwerpen die gebaseerd zijn op de *International Bill of Human Rights* en de *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*.

- Toegang tot water en sanitaire voorzieningen
- Recht op leven en veiligheid
- Vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen
- Kinderarbeid
- Dwangarbeid
- Non-discriminatie en gelijkheid
- Recht op privacy
- Milieu-impact bij activiteiten
- Toegang tot remedie (*access to remedy*)

De interne mensenrechten richtlijnen definiëren verdere support aan de organisatie, onder meer met speciale aandacht voor kwetsbare groepen (zoals kinderen, vrouwen, en migranten).

De Chief People Officer (CPO) van FrieslandCampina is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het beleid voor het wereldwijd respecteren van mensenrechten. De managing director in de landen waar FrieslandCampina actief is, heeft lokaal de verantwoordelijkheid.

In 2023 werd het mensenrechtencomité van FrieslandCampina omgevormd tot een commissie voor Sociale Duurzaamheid, onder voorzitterschap van de CPO. De commissie bewaakt de invoering van het beleid en beslist over sociale duurzaamheid onderwerpen, waaronder mensenrechtenkwesties.
De commissie komt tweemaandelijks bijeen.

Enkele cijfers over mensenrechten in 2023:
- Een stijging van 14 procent in het aantal toegewezen medewerkers die de e-learning over mensenrechten voltooiden. 89 procent van de toegewezen medewerkers heeft de e-learning voltooid.
- 80 procent van de productielocaties bieden mensenrechtentrainingen aan (gestart in 2023).
- Drie *Speak Up*-meldingen over mensenrechten (2022: 0).

FrieslandCampina nam in 2023 een beleid voor verantwoorde inkoop aan. Hierin liggen onze verwachtingen vast voor al onze leveranciers op het gebied van mensenrechten (zie ook Duurzaam Inkopen).

FrieslandCampina startte in 2020 een *due diligence*-proces op het gebied van mensenrechten, gebaseerd op de *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. In 2023 werd deze *due diligence*-methodologie op het gebied van mensenrechten verder gestructureerd.

Na de risicobeoordeling van mensenrechten uit 2020 lopen er sinds 2021 mitigatieprojecten in Nigeria en Pakistan:
- In Nigeria is een samenwerking aangegaan tussen FrieslandCampina Nigeria WAMCO, FrieslandCampina en de ngo Partner Africa. Van 2021 tot 2022 voerde Partner Africa een onderzoek uit in acht Nigeriaanse zuivel producerende gemeenschappen met de focus op kinderarbeid. Het onderzoek laat zien dat de oorzaak van kinderarbeid complex is, waarbij sociaal-culturele, economische en institutionele factoren een rol spelen. Als volgende stap van het project is in augustus 2023 de implementatie van mitigerende initiatieven gestart. Die vereisen samenwerking tussen verschillende partijen, zoals de bovengenoemde partners, lokale overheden, lokale gemeenschappen en ngo's. Naar verwachting zal het project in 2026 zijn afgerond. Het project wordt medegefinancierd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, via het Fonds Bestrijding Kinderarbeid.
- In Pakistan lopen initiatieven om risico's te ondervangen bij bijvoorbeeld de loonbetaling en werktijden van uitzendkrachten.

Na de risicobeoordeling van de kans op het schenden van mensenrechten in 2022 zijn lokale maatregelen opgezet en is de effectiviteit daarvan beoordeeld. Zo ontwikkelde FrieslandCampina Filipijnen een digitaal platform *Overtime Tracking*, dat overzichten met overuren

per afdeling mogelijk maakt. Als onderdeel van de wekelijkse lokale beoordeling van activiteiten benadrukt dit overzicht welke afdeling het meeste bijdraagt aan overuren en dit moet uitleggen. Op deze manier wordt overwerk systematisch gecontroleerd en is het respecteren van medewerkers verder verankert in de bewustwording van het lokale management.

In 2024 en 2025 zal FrieslandCampina het toepassen van *due diligence* op het gebied van mensenrechten naar resterende operationele landen gaan uitbreiden.

Samenwerking met het Rode Kruis
Om structurele ondersteuning te bieden aan gemeenschappen zijn we in 2023 een vijfjarige samenwerking aangegaan met het Rode Kruis. Hierdoor dragen we bij aan de humanitaire hulp en ondersteunen we gemeenschappen wereldwijd die dit het meest nodig hebben.

De samenwerking richt zich ten eerste op noodhulp bij rampen. Daarnaast werken we samen aan rampenpreventie en paraatheid.

FrieslandCampina heeft in 2023 Stichting FrieslandCampina Donations opgericht met als doel bij te dragen aan de coördinatie van structurele financiële ondersteuning bij rampen. Daaronder valt het bieden van structurele ondersteuning aan het Rode Kruis en alles wat direct of indirect daarmee verband houdt, in de ruimste zin van het woord.

FrieslandCampina zal jaarlijks met een donatie bijdragen. De stichting heeft geen winstoogmerk maar mag commerciële activiteiten uitvoeren om haar doelstellingen te financieren. Voorwaarde daarbij is dat de inkomsten daaruit binnen een redelijke termijn geheel of nagenoeg geheel worden besteed aan die doelstellingen.

Governance

ESG governance

ESG-onderwerpen zijn geïntegreerd in de governancestructuur van FrieslandCampina. Zo is met ingang van 1 oktober 2023 de *Chief Sustainability Officer* (CSO) toegetreden tot de executive board. Daarnaast is in 2022 een sustainability commissie ingesteld als commissie van de raad van commissarissen.

We verwijzen ook naar het hoofdstuk Corporate Governance in dit jaarverslag, waar de belangrijkste elementen van onze corporate governancestructuur zijn toegelicht.

Cybersecurity

Zowel het adequaat beveiligen van computersystemen en data als investeren in bescherming tegen digitale bedreigingen zijn belangrijk voor een duurzame bedrijfsvoering van leden-melkveehouders en FrieslandCampina. In 2023 zijn de cybersecuritystrategie en -plannen vastgesteld door de executive board. Daarnaast versterkten we onze technische beschermingsmogelijkheden door het inrichten van een wereldwijd Security Operations Center. Ook hebben we de *golden rules* voor veilig werken uitgewerkt in een bewustwordingsprogramma.

In 2024 richten we ons met het cybersecurity-programma op:

- bewustwording en training van medewerkers;
- beveiligen van digitale infrastructuur en applicaties;
- beschermen van privacy van leden-melkveehouders, medewerkers en klanten;
- beschermen van bedrijfsgevoelige informatie;
- beschermen van de reputatie van onze merken;
- ontwikkelen van beveiligingsrichtlijnen.

We blijven nauw samenwerken met vooraanstaande partners op het gebied van cybersecurity. En we moedigen medewerkers aan om verantwoordelijkheid te nemen voor hun rol in het veilig houden van FrieslandCampina. Naast e-learnings en phishingtests doen we dit door het delen van praktische informatie, bijvoorbeeld door opnieuw een ethische hacker uit te nodigen om te laten zien hoe een bedrijf als FrieslandCampina aangevallen kan worden.

Doel is om cybersecurity stevig en permanent in het DNA van de onderneming te verankeren.

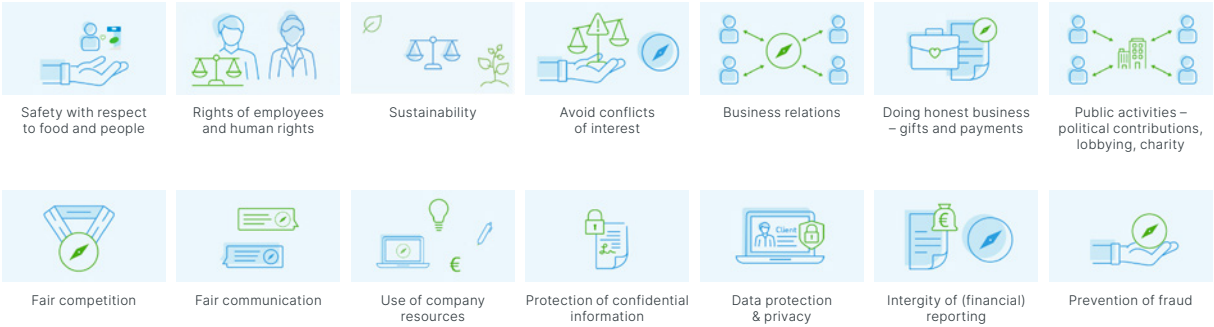
Integer, respectvol en transparant

Iedereen krijgt tijdens het werk weleens te maken met moeilijke keuzes en lastige situaties. Duurzaam goed zakelijk gedrag onderbouwen we door integer, respectvol en transparant te handelen.

Compass

Bij FrieslandCampina bevorderen we integriteit en respect voor iedereen. We waarborgen dat onze doelstellingen, processen en manier van werken transparant, eenvoudig en wereldwijd hetzelfde zijn. Onze successen en reputatie zijn afhankelijk van het dagelijkse gedrag van iedere individuele FrieslandCampina medewerker en medewerkers in de waardeketen. Deze manier van werken is beschreven in onze gedragscode: *Compass*.

Compass bevat veertien onderwerpen



Compass bevat veertien onderwerpen. Ze beschrijven de standaarden voor goed zakelijk gedrag van medewerkers, leveranciers, distributeurs en andere derde partijen waar we mee samenwerken.

Het management heeft de verantwoordelijkheid om te waarborgen dat alle medewerkers zich aan deze manier van werken houden. De integriteitscommissie, die elke acht weken samenkomt, monitort de uitvoering. Deze wordt gewaarborgd door de jaarlijkse gedragsverklaring die het management ondertekent. Hierdoor maken we onze processen, communicatie en training effectiever. En het helpt ons goed zakelijk gedrag binnen FrieslandCampina te verbeteren.

We beoordelen continu ons beleid voor goed zakelijk gedrag en passen dit aan waar nodig. Zo zorgen we dat het relevant blijft voor onze huidige bedrijfsvoering en aansluit bij de meest recente wetgeving. Elk wereldwijd beleid wordt beoordeeld en goedgekeurd door het bestuur. We hanteren een *zero-tolerance* beleid als het gaat om fraude en omkoping. Daarnaast trainen we medewerkers om de bewustwording over, het begrip van en betrokkenheid met onze gedragsregels te vergroten.

We hebben onze impact-beoordeling van databeveiliging bijgewerkt en principes ontwikkeld voor het gebruik van generatief AI. Een wereldwijde governancestructuur ondersteunt de uitvoering van onze *Data Protection & Privacy* policy (DDP).

Speak Up
We moedigen 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. Maar het kan ook via alternatieve kanalen, zoals (lokaal) management, *Global Business Conduct* en een externe *Speak Up*-webservice die door een onafhankelijke dienstverlener wordt beheerd. Dit geeft medewerkers de gelegenheid om zich anoniem uit te spreken.

In 2023 werden 254 (2022: 220) meldingen ontvangen via de verschillende *Speak Up*-kanalen, waarvan er 107 (2022: 115) te maken hadden met onze gedragscode *Compass*. Meer dan de helft van de onderzochte meldingen werd in drie maanden tijd gesloten. Bij 51 procent (2022: 75 procent) van de onderzochte meldingen werd een schending van *Compass* geconstateerd. Bij 43 procent (2022: 32 procent) van deze onderzoeken heeft één of meerdere medewerkers FrieslandCampina verlaten. De meldingen geven ons inzicht in problemen die zich voordoen of kunnen voordoen en helpen ons zo bij het opstellen van mitigerende maatregelen om soortgelijk gedrag te voorkomen. De Integriteitscommissie beoordeelt onderzoeken naar Speak Up-meldingen met een hoge impact (of 'Tier 1'). De commissie beslist over disciplinaire en verbetermaatregelen en monitort eventuele trends die in het kader van Speak Up worden gesignaleerd. We hebben ons beleid inzake disciplinaire maatregelen aangepast om transparantie en consistentie van dergelijke maatregelen te waarborgen. Deze wordt op dit moment getest door de Integriteitscommissie in lopende onderzoeken. Het is de bedoeling dat het nieuwe beleid al het lokale beleid zal vervangen.

Voor meer informatie verwijzen we naar onze website.

Zakelijke relaties
We identificeren en mitigeren huidige en nieuwe risico's voor goed zakelijk gedrag op verschillende manieren, waaronder interne risicobeoordelingen, evaluaties en het trainen van leveranciers. Met doelstellingen en actieplannen geven we opvolging aan ESG-risico's en we monitoren onze voortgang op deze doelstellingen, waarbij we rekening houden met aankomende regelgeving.

FrieslandCampina wil zorgen voor goed zakelijk gedrag in onze waardeketen. Daarom streven we naar het onderhouden van sterke werkrelaties met leveranciers, klanten en overige partijen met ons zakenpartnersprogramma. Dit voorziet in online trainingen en het monitoren op het naleven van onze 'gedragscode voor zakenpartners' door geautomatiseerde sanctiescreening.

Risicobeheersing

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

Governance

De executive board van FrieslandCampina is verantwoordelijk voor het doeltreffend beheersen van de risico's die de vennootschap loopt. Risicoafwegingen en beheersmaatregelen zijn in handen van het lijnmanagement, genaamd de 'eerste lijn': dit zijn de individuele managers en de managementteams van businessgroepen 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 en de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen 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 de onderneming wordt door zijn audit- en riskcommissie geïnformeerd. De rol van de audit- en riskcommissie wordt beschreven in het hoofdstuk 'Corporate Governance', zie pagina 93.

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 73 voor meer informatie over het Compass-programma.

Kwaliteit van risicobeheersing

De risicobeheersingsactiviteiten vertoonden qua opzet en effectiviteit van het raamwerk geen belangrijke omissies. Om de beoordeling van de effectiviteit te ondersteunen, 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 met de verschillende risico-eigenaren, met als doel om onderlinge verbanden tussen risico's en knelpunten te identificeren en om corrigerende maatregelen door te voeren. Daarnaast zijn in enkele landen 'deep dives' ten aanzien van risico's uitgevoerd waarin land specifieke risico's, ontwikkelingen en genomen risicobeperkende maatregelen zijn meegenomen, zodat waar nodig actie kon worden ondernomen.

Belangrijkste risico's, trends en maatregelen

FrieslandCampina is actief in een aanzienlijk aantal landen en product-marktcombinaties. Dit betekent dat de onderneming wordt 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 de waarschijnlijkheid dat zij zich zullen 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'.

Risicotaxonomie

Strategisch:

Deze risico's hebben mogelijk gevolgen voor het behalen van onze strategische doelstellingen. Zolang de (strategische) lange termijn doelstellingen hierdoor niet in gevaar komen, is de onderneming in principe bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

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.

Compliance:

Met betrekking tot compliance-risico's accepteert de onderneming het risiconiveau 'laag tot geen'. De onderneming accepteert geen risico's met negatieve gevolgen voor klanten, de bedrijfscontinuïteit of reputatie, en/of risico's die leiden 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.

Hierna volgt een overzicht per risicocategorie, met onder andere de belangrijkste risico's met een algemene omschrijving, de ontwikkelingen in 2023, de vooruitzichten voor 2024 en de belangrijkste risicobeperkende maatregelen. Aangezien risico's meerdere onderlinge relaties en correlaties hebben, kan het risicoprofiel verder beïnvloed worden wanneer een combinatie van deze risico's zich manifesteert. Opmerking: deze risico's zijn tevens verbonden aan de stakeholder materialiteitsmatrix op pagina 48.

- Geen risicobereidheid
- Lage tot geen risicobereidheid
- Gematigde risicobereidheid

Geopolitiek en politiek

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?
Geopolitieke gebeurtenissen zijn van invloed op het vermogen van de onderneming om in bepaalde landen actief te zijn en kunnen grote gevolgen hebben voor de lokale vraag, de productieketen, het kredietrisico en de volatiliteit van de valuta. Voorbeelden hiervan zijn politieke en sociale onrust, onzekerheid in verband met naderende verkiezingen, terrorisme, protectionisme, import-/handelsrestricties en fluïde wet- en regelgeving.

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, maar ook het vermogen om producten concurrerend te kunnen verkopen op lokale markten. Dit kan het risico vergroten dat bepaalde belangrijke product-marktcombinaties in onze portefeuille minder winstgevend worden.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024
In de loop van 2023 verslechterde de mondiale geopolitieke situatie, wat zichtbaar was in spanningen tussen verschillende regio's. Dit vormde uitdagingen voor de economische stabiliteit, handelsrelaties en de beschikbaarheid van grondstoffen. Toenemend protectionisme en importbeperkingen hadden gevolgen voor onze supply chain en distributie in bepaalde landen (met name in Azië, Afrika en het Midden-Oosten).

Op het gebied van regelgeving zullen de voorgenomen regels met betrekking tot stikstofuitstoot en verlies van derogatie (met name in Nederland) een grote invloed hebben op onze boeren en dus op de melkaanvoer van de onderneming. Het is nog niet duidelijk wat de ontwikkelingen zullen zijn, wat de omvang van de impact op de aanvoer zal zijn en wanneer dit zal optreden.

De onzekerheid in verband met de geopolitieke situatie in 2024 zou in de toekomst extra druk op de prijzen kunnen veroorzaken. Daarmee zou het tevens gevolgen kunnen hebben voor onze supply chain, bijvoorbeeld wanneer zeeroutes geblokkeerd raken.

Hoe beperken we dit risico?
Politieke gebeurtenissen en hieraan gerelateerde uitdagingen worden continu gevolgd, bijvoorbeeld door afstemming met organisaties zoals de European Dairy Association. Dit benadrukt het belang van stakeholdermanagement en gerichte reacties op lokale politieke volatiliteit. Door de flexibiliteit van de supply chain en via het monitoren van politieke veranderingen identificeren we optimale marktroutes en alternatieven voor de toelevering. In die zin kijken we voortdurend naar een goede mix van producten en regio's.

Scenario analyses helpen om productvraag, inkoop van melk en behoeften binnen de supply chain te voorspellen. Zo kunnen risico's beheerst worden die verband houden met economische veranderingen en de koopkracht van consumenten. Dergelijke trend- en scenario-analyses en gevestigde samenwerkingsverbanden vergroten het inzicht in en vermogen tot reactie in geval van onvoorspelbaarheid en volatiliteit van de melkaanvoer.

Economische situatie

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?
Verslechterende economische omstandigheden (zoals inflatie en wisselkoersproblemen), waaronder ook vertragingen in opkomende markten en recessies, vormen een bedreiging voor de koopkracht van consumenten en de financiële stabiliteit van detailhandelaren en business-to-business partijen. Dit alles heeft gevolgen voor de algehele vraag naar zuivelproducten en zorgt voor toegenomen concurrentie in de branche.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024
Door geopolitieke en politieke ontwikkelingen werd 2023 gekenmerkt door een inflatoir klimaat (onder meer als gevolg van tekorten aan grondstoffen en ongunstige wisselkoersontwikkelingen), wat leidde tot een daling van de koopkracht van consumenten en in sommige gevallen een verschuiving van de vraag naar goedkopere producten, zoals huismerken.
De sterke afhankelijkheid van China door de economische situatie en lagere geboortecijfers leidt tot onzekerheden voor het komende jaar.

De aanhoudende uitdagingen om de gewenste hoeveelheden Amerikaanse dollars veilig te stellen in landen als Nigeria en Pakistan verhoogt, samen met de groeiende inflatie in deze landen, het algehele bedrijfsrisico.
Dit benadrukt de complexe dynamiek van risico en beloning in dergelijke instabiele regio's.

Vooruitkijkend is de verwachting dat de economische groei in 2024 beperkt zal blijven en dat de inflatie zal blijven afnemen/stabiliseren, met wellicht hyperinflatie in opkomende markten en deflatoire druk in westerse economieën.

Hoe beperken we dit risico?
Om deze economische risico's te beperken, is het essentieel om een gevarieerd productportfolio te waarborgen voor onze markten wereldwijd. Dit vermindert de afhankelijkheid van bepaalde regio's en/of producten.

Het risico met betrekking tot de volatiliteit van wisselkoersen wordt beheerst via proactieve strategieën voor valutarisicobeheersing in markten met een hoog risico. Onze operationele agenda in Nigeria is gebaseerd op de beschikbaarheid van Amerikaanse dollars om de import van goederen te betalen.

Door strategische partnerschappen aan te gaan met leveranciers in politiek instabiele regio's wordt de weerbaarheid van de supply chain verder versterkt.

Melkaanvoer

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?
Negatieve impact op bedrijfsresultaten als gevolg van de volatiliteit van melkprijzen of onvoorspelbaarheid van geleverde hoeveelheden melk. Overaanbod - niet afgestemd op of gesteund door een duidelijke marktvraag (bijvoorbeeld overaanbod van melk die leidt tot een sterke prijsdaling of grote investeringen in verwerkingscapaciteit die onvoldoende rendement op geïnvesteerd vermogen leveren). Onderaanbod – bestaande productielocaties die onder hun capaciteit draaien waardoor de vaste activabasis te omvangrijk is.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024
Naar verwachting staat de zuivelindustrie in Noordwest-Europa een langdurige vermindering van de melkaanvoer te wachten. Factoren als klimaatverandering, stijging van de productiekosten en milieuoverwegingen beïnvloeden de landbouwsector en dragen zo bij aan de uitdaging om het huidige niveau van melkproductie in stand te houden. De sector navigeert daarnaast door complexe regelgeving, met veranderend beleid dat invloed heeft op de operationele processen en dat door extra druk de algehele supply chain kan belemmeren.

In Nederland wordt het risico op een verstoring van de toelevering versterkt door mogelijke wetswijzigingen. Hierdoor zouden de kosten voor naleving van wet- en regelgeving evenals de operationele kosten toenemen. Deze factoren zorgen gezamenlijk voor onzekerheid rond de continuïteit van de melkveehouderij en onze leden-melkveehouders, wat weer rechtstreeks gevolgen heeft voor onze melkaanvoer.

Hoe beperken we dit risico?
FrieslandCampina houdt de ontwikkelingen op het gebied van wetgeving nauwlettend in de gaten en werkt, aan de hand van onderzoek door deskundigen, regelmatig de verschillende scenario's bij op het gebied van melkaanvoer en de gevolgen. Door ons proactief aan te passen aan nieuwe vereisten zorgen we ervoor dat gebruik van het supply chain-netwerk aansluit

op, of kan worden aangepast aan, deze ontwikkelingen.

Om de toekomstige melkaanvoer te beheren overeenkomstig de doelstellingen van de coöperatie, wordt het ledenbestand in Duitsland en België uitgebreid.

Afstemming strategie coöperatie en onderneming

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?
Beslissingen ten aanzien van belangrijke onderwerpen worden niet (of met vertraging) genomen wanneer de onderneming en coöperatieve strategie niet goed op elkaar zijn afgestemd, wat leidt tot een onvermogen om effectief te concurreren, minder uitvoeringskracht en gemiste kansen in het algemeen. Belangrijke aandachtsgebieden zijn de schaal (beschikbare melk), duurzaamheidsvereisten, eigendom en beheer.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024
Strategische afstemming tussen het bestuur van de coöperatie en de executive board van FrieslandCampina staat altijd hoog op de agenda. Met de uitvoering van de Expedition 2030-transformatie is deze afstemming belangrijker dan ooit tevoren.

De druk op de bedrijfsresultaten (met name in 2023) heeft invloed op het financieel rendement voor de leden-melkveehouders. Aanhoudende druk van de Nederlandse overheid en ngo's op de zuivelsector, zoals veranderende regelgeving, onzekerheid ten aanzien van duurzaamheidsregelgeving en onduidelijkheid rond de Nederlandse stikstofplannen, hebben impact op de boerderij (en de kosten). Onze mogelijkheid om deze hogere kosten naar de markt te vertalen en de hieraan gerelateerde toekomstige bedrijfsresultaten, hebben een mogelijke impact op de uitbetaling aan onze leden-melkveehouders. Een hieraan gekoppelde uitdaging is de financiering van de vereiste transitie op de melkveebedrijven (bijv. op het gebied van toekomstige derogatie vereisten).

Hoe beperken we dit risico?
Er is actieve samenwerking tussen het bestuur van de coöperatie en de executive board om een naadloze uitvoering van Expedition 2030 en Koers op 2030 te waarborgen, terwijl we tegelijkertijd oog houden voor de economische druk op de bedrijfsresultaten. Daarnaast zijn proactieve monitoring van en aanpassing aan veranderende overheidsrichtlijnen en onzekerheden op het gebied van duurzaamheidsregelgeving essentieel. Tegelijkertijd ontwikkelen we een strategisch plan om de mogelijke uitdagingen het hoofd te bieden die voortvloeien uit de onduidelijke gevolgen van het stikstofplan van de Nederlandse overheid, met name op het gebied van de financiering van de transitie op melkveebedrijven en derogatie. Het afstemmen van de duurzaamheidsstrategie tussen de onderneming en de coöperatie, inclusief het bieden van oplossingen voor de mogelijke financieringsuitdagingen waarvoor onze leden-melkveehouders mogelijk komen te staan, draagt bij aan een goede samenwerking.

Inkoop

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?
Schaarsheid of prijsschommelingen van (niet-zuivel) grondstoffen, belangrijke ingrediënten, nutsvoorzieningen, transport en reserveonderdelen, vormen een bedreiging voor ons vermogen om concurrerend te blijven. Dit omvat schaarste als gevolg van externe bedreigingen voor essentiële leveranciers, zoals natuurrampen, brand, explosies, cyberaanvallen en terrorisme.

Verstoring van de bedrijfsactiviteiten als gevolg van een afhankelijkheid van een kleine/geconcentreerde leveranciersbasis met beperkte back-up (eigen productielocaties, systemen, nutsvoorzieningen, leveranciers, enz.), zorgt voor inefficiëntie, gebrek aan snelheid, tekort aan essentiële grondstoffen, kwaliteit en/of gestegen kosten.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024
De mondiale toelevering is verbeterd. Er zijn minder verstoringen en de situatie bevindt zich weer op het niveau van voor corona. De aanhoudende geopolitieke spanningen vormen een potentieel risico. Op de energiemarkt zijn positieve ontwikkelingen zichtbaar, waardoor de onzekerheid en volatiliteit afneemt. Hoewel de algehele inflatiedruk daalt, blijven de aanhoudend hoge arbeidskosten de inkoopprijzen beïnvloeden.

ESG-overwegingen op het gebied van inkoop vormen een aanzienlijk risico. Een proactieve integratie van duurzaamheid, ethische praktijken en governance-criteria is noodzakelijk om de ESG-doelstellingen van de onderneming te behalen.

Voor 2024 voorzien we bij de inkoop van grondstoffen een sterkere focus op duurzaamheid, nadruk op ethische praktijken en vermindering van de impact op het milieu. Daarnaast spelen digitale technologieën een cruciale rol in het verbeteren van de transparantie in de supply chain, waarborging van productkwaliteit en helpt met het navigeren door complexe regelgeving in de verschillende regio's wereldwijd. Strategische samenwerkingen met lokale leveranciers kan anderzijds de weerbaarheid en het aanpassingsvermogen aan de mondiale supply chain verbeteren.

Hoe beperken we dit risico?
Er is een uitgebreid systeem voor risicobeheersing voor leveranciers, waarin we duurzaamheidscriteria en ethische normen hebben opgenomen in onze selectiecriteria en -evaluaties van leveranciers. Door middel van strategische samenwerkingen met verschillende en geografisch verspreide leveranciers versterken we de weerbaarheid van de supply chain en verminderen we de afhankelijkheid van bepaalde regio's. Via monitoring en data-analyses kunnen we tijdig mogelijke verstoringen identificeren en aanpakken, om naleving van veranderende regelgeving en duurzaamheidsdoelstellingen te waarborgen.

Rampen (natuurlijk/door de mens veroorzaakt)

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?
Natuurrampen of door de mens veroorzaakte rampen (bijv. brand, overstroming, aardbevingen, vulkaanuitbarstingen, orkanen, stormen, enz.), gevolgen van klimaatverandering (bijv. extreme weersomstandigheden, aanzienlijk verlies van biodiversiteit en ineenstorting van ecosystemen, watergebrek, ontbossing en woestijnvorming).

Pandemieën of dierziekten met een zware impact op de productiecontinuïteit en/of klantvraag.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024
Milieu-uitdagingen, zoals droogte en extreem weer, vormen een risico voor productielocaties en melkveehouderijen. Bovendien brengt de klimaatveranderingsagenda nieuwe regelgeving met zich mee. De effecten van de opwarming van de aarde dragen daarnaast bij aan de verspreiding van nieuwe schimmelsoorten, die de kwaliteit van diervoeding en melk negatief kunnen beïnvloeden.

De vasthoudendheid van ziekten (bijv. dierziekten) beïnvloedt het risicoprofiel van de mondiale supply chains.

Om te anticiperen op uitdagingen voor de zuivelindustrie in 2024 en daarna is het essentieel om de gevolgen van veranderende weersomstandigheden, mogelijke uitbraken van plant- en dierziekten en de afnemende beschikbaarheid van water op onze productielocaties te adresseren.

Hoe beperken we dit risico?
FrieslandCampina beperkt het risico op rampen, zoals dierziekten, door kwaliteitsprotocollen te implementeren op alle productielocaties. Daarnaast versterken we de weerbaarheid van de onderneming ten aanzien van mogelijke verstoringen (bijvoorbeeld als gevolg van extreem weer zoals droogte en overstromingen), met behulp van continuïteitplannen,

samenwerking met relevante gezondheidsautoriteiten en het diversifiëren van inkoopstrategieën voor grondstoffen. Hierbij gebruiken we risicoassessments met behulp van externe expertise.

Tevens werkt de onderneming aan beleid om het waterverbruik te verminderen en water dat gebruikt wordt tijdens de productie op onze locaties te hergebruiken.
Regelmatige training van personeel over noodprocedures is essentieel voor een snelle en effectieve reactie in het geval van een ramp.

Productkwaliteit en voedselveiligheid

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?
Risico op slechte kwaliteit of contaminatie van producten die leiden tot een gevaar voor de gezondheid, reputatieschade, financiële lasten, verstoring van de supply chain en terugroepacties.

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 de gezondheid van onze consumenten en kan leiden tot reputatieschade voor de onderneming.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024
Met strengere regelgeving is tevens een vooruitgang in productkwaliteit en voedselveiligheid zichtbaar. Naast de tendens naar 'zero tolerance' onder autoriteiten die in voorgaande jaren al zichtbaar was, wordt tevens de respijtperiode voor het afdwingen van nieuwe regelgeving van overheden korter.

Regelgeving op het gebied van voedselveiligheid en de interpretatie hiervan lopen per autoriteit steeds verder uiteen in de verschillende landen waarin de onderneming actief is. Hierdoor krijgen we te maken met een extra uitdaging bij het aanpassen aan deze nieuwe regels.

Veranderingen zoals duurzame verpakkingen, voer voor koeien om de uitstoot van methaan te verminderen en ontwikkeling van nieuwe biotechnologieën vergroten het risico op het gebied van contaminatie van verpakkingen. Deze veranderingen hebben mogelijk gevolgen voor de kwaliteit van de melk en kunnen zo bijdragen aan de gerelateerde risico's voor de voedselveiligheid.

Daarnaast heeft de transparantie via sociale media de verwachtingen van de consument ten aanzien van de voedselkwaliteit verhoogd.

Hoe beperken we dit risico?
FrieslandCampina houdt wereldwijd zijn *Golden Quality Rules* aan, waarbij wordt geïnvesteerd in kwaliteitsborging en campagnes om het kwaliteitsbewustzijn te vergroten. Er zijn duidelijke regels voor onze leveranciers opgesteld, bijvoorbeeld die op het gebied van verantwoorde levering. De onderneming verbetert zijn beheersmaatregelen ten aanzien van voedselkwaliteit in reactie op veranderende regelgeving, en voert hierbij doorlopend verbeterprogramma's uit die worden gecontroleerd door interne en externe entiteiten. Dit alles wordt ondersteund door transparante managementrapportages en kennisdeling.

Talent en mensen

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?
Het risico dat de beperkte mogelijkheid om talent aan te trekken/te behouden en cruciale capaciteiten voor de toekomst op te bouwen een invloed heeft op de mogelijkheid om duurzame bedrijfsprestaties en continuïteit te garanderen.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024
Hoewel het totale verloop van de onderneming in 2023 stabiel bleef, staan bepaalde kennisgebieden nog steeds onder druk als gevolg van een algemeen tekort aan talent op de arbeidsmarkt(en).

Het aantrekken en behouden van het juiste talent blijft in de huidige markt een voortdurende uitdaging. De recente organisatorische aankondiging met betrekking tot Expedition 2030, gericht op het opnieuw vormgeven van onze organisatie en de bijbehorende functieprofielen, vormt hierbij een extra uitdaging en een aanhoudend risico voor het 2024. Als zodanig is het essentieel dat we gedurende de komende periode de juiste focus houden op de verbondenheid en betrokkenheid van onze mensen.

Hoe beperken we dit risico?
De onderneming monitort voortdurend het werkgeversimago en -merk, en bericht proactief in de media over de strategie, doelstellingen en waarden van de onderneming. Dit heeft voor de reputatie in 2023 in Nederland geresulteerd in een top drie-notering. De onderneming richt zich op het aantrekken en behouden van talent door middel van een continue dialoog tussen manager en werknemer, en onderzoeken naar de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers. Ook zijn er meerdere Learning & Development-programma's voor verschillende doelgroepen en een programma genaamd 'Duurzame Inzetbaarheid' waarmee we ervoor willen zorgen dat de vaardigheden van onze mensen relevant blijven. Dit alles wordt ondersteund door duidelijke managementrapportages en kennisdeling.

Flexibiliteit en focus van de organisatie

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?
Gebrek aan flexibiliteit, kwaliteit en daadkracht in de uitvoering van (end-to-end) bedrijfsprocessen als gevolg van organisatorische complexiteit en overbelaste medewerkers, leidt tot een gebrek aan focus (intern en extern), een mismatch tussen vaardigheden en onvoldoende snelheid om te veranderen. Het gevolg daarvan is gemiste zakelijke kansen en mogelijk hoge kosten.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024
Organisatorische flexibiliteit is cruciaal om ons te kunnen aanpassen aan de toegenomen volatiliteit van de mondiale markt, waarin we moeten blijven innoveren en concurreren. De uitdagingen bestaan onder andere uit het navigeren door complexe supply chains, het op de hoogte blijven van dynamische markttrends en het aanpassen aan wijzigende wet- en regelgeving.

Recente strategische beslissingen hebben bijgedragen aan de strategische flexibiliteit en focus. De onderneming zet zich in voor een cultuur van innovatie en het integreren van nieuwe technologieën, en zal dit ook blijven doen. Hiermee willen we snel kunnen voldoen aan veranderende vraag van consumenten en strategieën kunnen aanpassen aan de dynamiek van verschillende markten wereldwijd.

Verwachte veranderingen omvatten gestroomlijnde bedrijfsprocessen, verminderde organisatorische complexiteit en een grotere nadruk op ons aanpassingsvermogen om snel te kunnen reageren op veranderende marktomstandigheden en om nieuwe kansen te kunnen benutten. Dit is een cruciaal element van de uitvoering van Expedition 2030 in de komende jaren, om gelijke tred te houden met de veranderende omgeving.

Hoe beperken we dit risico?
Om bij te blijven in de snel veranderende omgeving (bijvoorbeeld de digitale transformatie, snelheid van innovatie en marktintroductiestrategie) moet FrieslandCampina beschikken over een bijpassende organisatiestructuur. Hiervoor is een herstructurering van de organisatie ingezet, in combinatie met optimalisatie van processen en systemen. Dit wordt uitgevoerd als onderdeel van het Expedition 2030-programma.

Environmental, Social en Governance (ESG)

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?

Niet behalen van, voldoen aan of juist rapporteren over ESG-doelstellingen, regelgeving of verplichtingen, kan de onderneming blootstellen aan reputatieschade en/of financiële schade.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

Het ESG-landschap is getuige van een verdere integratie van duurzaamheidspraktijken in bedrijfsstrategieën, met de nadruk op waardecreatie op de lange termijn. Verwachte veranderingen in regelgeving bevorderen een verbetering van ESG-rapportagestandaarden. Stakeholders, waaronder investeerders en consumenten, tonen in toenemende mate een betrokkenheid bij bedrijven die zich sterk toewijden op het gebied van *Environmental, Social en Governance*.

Onze onderneming ziet een toenemende verwachting op het gebied van ESG-vereisten van klanten, ngo's, de overheid en het publiek, gezien men meer expertise krijgt en de controle intensiveert. Consumenten hechten steeds meer waarde aan traceerbaarheid van producten, waardoor de noodzaak tot beschikbaarheid van duurzaamheidsgegevens in de gehele waardeketen toeneemt.

Gezien de toenemende vereisten voor ESG-rapportages, zoals de *Corporate Sustainability Reporting Directive*, *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* of het *Global Reporting Initiative*, is het noodzakelijk dat onze onderneming en onze leveranciers prioriteit geven aan transparantie door middel van nauwkeurige en uitgebreide rapportages, zowel intern als extern.

Hoe beperken we dit risico?

FrieslandCampina is actief betrokken bij wereldwijde en lokale duurzaamheidsprogramma's, waaronder een gepubliceerd klimaatplan met doelstellingen voor broeikasgasreductie voor 2030, dat in 2022 is gevalideerd door het 'Science Based Targets initiative' (SBTi). Duurzaamheid, sterk verankerd in de doelstellingen en de strategie van de onderneming, wordt, over aspecten van het boerenbedrijf, benadrukt via het programma 'Foqus Planet Duurzame ontwikkeling'. De ESG governance is versterkt via de benoeming van een Chief Sustainability Officer met een zetel in de executive board van de onderneming en speciale duurzaamheids-KPI-eigenaren voor verschillende bedrijfsfuncties. De onderneming monitort nauwlettend externe rapportagevereisten en implementeert deze om de waarborging met betrekking tot specifieke key performance indicators (KPI's) uit te breiden als onderdeel van de duurzaamheidsinspanningen.

Innovatie

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?

Ineffectieve product- of merkinnovaties of -ontwikkelingen, die niet voldoen aan consumenten- en/of klantverwachtingen, die structurele invloed hebben op het marktaandeel en bedrijfsresultaten.

Onvermogen om een robuuste pijplijn op te zetten, belemmering van het vermogen om op het juiste moment nieuwe producten te ontwikkelen, resulterend in een te beperkt productaanbod om te voldoen aan consumentenwensen en concurrerend te zijn.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

De nadruk ligt op het creëren van functionele en op de gezondheid gerichte zuivelproducten, zoals producten die zijn versterkt met probiotica, vitaminen en andere voedingsverbeteringen, die aansluiten bij de groeiende wens van consumenten voor de gezondheid. Tevens is er een duidelijke verschuiving zichtbaar richting het ontwikkelen van alternatieven voor zuivel, waaronder plantaardige dranken, en plantaardige alternatieven voor kaas en yoghurt, om te voldoen aan de toenemende vraag naar dergelijke plantaardige voeding.

De integratie van duurzame verpakkingsoplossingen en de toewijding om milieuvriendelijk te ondernemen bevorderen onze relevantie door milieubewuste consumenten aan te spreken en te voldoen aan de snel veranderende regelgeving.

Onze bedrijfsonderdelen hebben specifieke innovatiebehoeften om voorop te blijven lopen met ontwikkelingen in de sector. Voor 2024 wordt een duidelijke prioritering van initiatieven neergezet als onderdeel van de Expedition 2030-agenda.

Hoe beperken we dit risico?
Om deze risico's te beperken en kansen te benutten is het belangrijk om een duidelijke focus te houden op specifieke R&D-inspanningen. Ook het vormen van strategische samenwerkingen om te blijven innoveren en te kunnen reageren op veranderende consumentenvoorkeuren is essentieel. Nieuwe product-marktcombinaties zullen verder bijdragen aan het in evenwicht brengen van het bedrijfsportfolio.
De integratie van duurzaamheidspraktijken in de gehele supply chain en de continue monitoring van naleving van regelgeving verbeteren de weerbaarheid van de onderneming en de afstemming op eventuele veranderende wetgeving.

Digitalisering en technologie

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?
Snelle technologische ontwikkelingen die ons bedrijfsmodel voorbijstreven vanwege onder andere het gebrek aan digitale mogelijkheden (zoals e-commerce, 3D-printen, kunstmatige intelligentie, robotica in productielocaties of melkveehouderijen, toenemende snelheid van informatie-uitwisseling en IT), wat resulteert in verlies van consumenten en klanten, getalenteerd personeel en een verminderde efficiëntie.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024
Door nieuwe technologieën, waaronder kunstmatige intelligentie, te omarmen, kunnen we operationele efficiëntie, klantbetrokkenheid en innovatie verbeteren. Het brengt echter ook risico's met zich mee ten aanzien van de snelheid van deze technologische verandering, de noodzaak van bijscholing van personeel en mogelijke verstoringen in de traditionele bedrijfsmodellen.

De toenemende afhankelijkheid van digitale platformen kan ook zorgen over dataprivacy aan het licht brengen, wat vraagt om een zorgvuldige behandeling en bescherming van gevoelige informatie.

FrieslandCampina heeft de belangrijkste aandachtsgebieden aangepakt en boekt goede vooruitgang in de ontwikkeling van de digitale vaardigheden. Het gemiddelde volwassenheidsniveau neemt toe en nadert dat van de rest van de sector.

Voor 2024 en verder zijn proactieve aanpassingen, strategische planning en het bijhouden van de innovaties essentieel om deze ontwikkelingen effectief te kunnen benutten en om concurrerend te blijven in een snel ontwikkelend digitaal landschap.

Hoe beperken we dit risico?
Om het risico te beperken dat technologische ontwikkelingen het bedrijfsmodel voorbijstreven, zijn investeringen gedaan op het gebied van continue digitale bijscholingsprogramma's om de vaardigheden van het personeel te verbeteren. We bevorderen een cultuur van innovatie en flexibiliteit binnen de organisatie om continu te leren en te verbeteren en het gebruik van opkomende technologieën te stimuleren.

Cyberbeveiliging

Risicobereidheid

Wat kan er gebeuren?
Technologieën, processen en werkwijzen die dienen om netwerken, computers, programma's en gegevens te beschermen zijn mogelijk niet voldoende om FrieslandCampina te beschermen tegen aanvallen, schade of onbevoegde toegang, wat tot aanzienlijke verstoring van bedrijfsprocessen, verlies van vertrouwelijke informatie, financiële schade en/of reputatieschade kan leiden.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024
Cyberrisico's nemen toe, evenals de kosten van preventie en beveiliging. De georganiseerde misdaad blijft de frequentie van phishing/malware en fraudepogingen opvoeren en de mogelijke gevolgen worden ernstiger door de steeds slimmere, geavanceerde technologieën.

Net als andere grote organisaties hebben we dagelijks te maken met aanvallen. Hoewel er in 2023 geen grote cyberincidenten waren die zouden hebben geleid tot productieonderbrekingen binnen de onderneming, waren er wel meer persoonlijke aanvallen. Deze hebben geleid tot enkele kleine datalekken.

Het tempo van invoering van beheersmaatregelen op het gebied van cybersecurity binnen FrieslandCampina neemt toe met de verschillende initiatieven die ontplooid worden, investeringen en focus op fundamentele processen die worden geïmplementeerd. Dankzij ons programma op het gebied van cyberbeveiliging zagen we een verbetering in de maturiteit en het algehele bewustzijn in de gehele organisatie.

Hoe beperken we dit risico?
Het Security Operations Centre monitort onze omgevingen continu. Het verbetert voortdurend zijn capaciteiten op het gebied van cyberbeveiliging via preventie, detectie en reactiemaatregelen, met een heldere focus op een snel herstel in geval van een aanval, gezien de hoge waarschijnlijkheid hiervan. De onderneming plaatst sterk de nadruk op het belang van menselijke factoren op het gebied van cyberbeveiliging, door middel van een versterking van het bewustzijn via beveiligingsambassadeurs en personeel wereldwijd, integratie van cyberbeveiliging als hoeksteen van de strategie, en het houden van regelmatige simulaties en trainingssessies om de reactie op cyberdreigingen te verbeteren. Ook vormen externe benchmarks een leidraad voor toekomstige acties om ons cyberbeveiligingsprogramma te verfijnen.

Vooruitzichten 2024

Marktontwikkelingen

In 2024 zal de melkproductie in belangrijke zuivelexporterende regio's onder druk blijven staan. De verwachte vraag naar zuivel zal wereldwijd licht groeien. Door aanhoudende conflicten en geopolitieke instabiliteit in verschillende delen van de wereld, zullen de kosten voor grondstoffen, verpakkingsmaterialen en transport naar verwachting stijgen.

Expedition 2030

De focus van FrieslandCampina ligt op optimale verwaarding van ledenmelk zodat er een toonaangevende melkprijs kan worden uitbetaald. Om dit doel te bereiken, staat 2024 in het teken van de implementatie van de strategie Expedition 2030 en een nieuwe organisatiestructuur met zeven gespecialiseerde businessgroepen. Deze worden ondersteund door een doelmatige productieorganisatie en efficiënte ondersteunende afdelingen.

Het succes van Expedition 2030 wordt gemeten langs drie dimensies: 'winnen in de markt', 'vergroten van de marge' en 'het verbeteren van onze cash-positie'. Succes op deze dimensies zal resulteren in een optimale verwaarding van de ledenmelk. Expedition 2030 en de aangekondigde jaarlijkse kostenbesparingen zullen niet alleen de inflatie compenseren, maar zullen naar verwachting ook een positief effect hebben op het resultaat. Vanwege de onzekere marktomstandigheden geven we geen specifieke vooruitzichten voor de omzet- en resultaatontwikkelingen in 2024.

Investeringen

Met het oog op toekomstige duurzame groei zal FrieslandCampina in 2024 blijven investeren in versterking en verbetering van zijn productielocaties en tegelijkertijd investeren in ontwikkeling en innovatie. In januari 2024 opende FrieslandCampina een nieuw productie- en distributiecentrum in Cikarang, Indonesië, voor de productie van gezoete gecondenseerde melk voor Indonesië en andere Zuidoost-Aziatische landen. Er wordt momenteel ook een nieuwe productielocatie gebouwd in Bandar Enstek in Maleisië. Deze locatie zal naar verwachting in 2024 operationeel zijn en zal niet alleen een grotere capaciteit hebben, maar ook een breder assortiment aan producten produceren voor export naar naburige landen. Beide investeringen dragen bij aan de groei van FrieslandCampina in de regio.

Verduurzaming

Ook op het gebied van duurzaamheid zullen in 2024 weer stappen worden gerealiseerd met de uitvoering van ons klimaatplan. Daarnaast wordt volop ingezet op de samenwerking met onder meer business-to-business partners in het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen in onze waardeketen.

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 2023;
- 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 2023, 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
Jan Derck (J.D.) van Karnebeek
Chief Executive Officer

Hans (J.G.) Janssen
Chief Financial Officer

David (D.A.) Cutter
Chief Supply Chain and Research & Development Officer

Mireille (M.) Einwachter
Chief Sustainability Officer

Amersfoort, 16 februari 2024

Corporate governance

Corporate governance

Corporate governance principes

Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap') past de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'code'), die in 2022 geactualiseerd is, 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 van 1 januari tot 1 juli 2023 uit: de Chief Executive Officer (CEO), de Chief Financial Officer (CFO), de President Food & Beverage, de Chief People Officer (CPO) en de Chief Supply Chain Officer. Met ingang van 1 juli 2023 is de CPO uitgetreden uit de executive board en met ingang van 1 oktober 2023 is de Chief Sustainability Officer (CSO) toegetreden tot de executive board.
Per 1 november 2023 is de President Food & Beverage uitgetreden uit de executive board, waarna de executive board uit vier leden bestaat: de CEO, de CFO, de CSO en de Chief Supply Chain and Research & Development Officer. De samenstelling en taakverdeling van de executive board is beschreven op pagina 238.
De raad van commissarissen bestond tot 12 december 2023 uit vijf leden van het bestuur van de coöperatie en vier externe leden.
Met ingang van 12 december 2023 bestaat de raad van commissarissen uit vier interne leden (leden van het bestuur van de coöperatie), één lid van de coöperatie die niet tevens lid is van het bestuur van de coöperatie en vier externe leden. De samenstelling van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 236 en 237.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft drie commissies ingesteld:
- Audit- en riskcommissie, bestaande uit vijf commissarissen;
- Remuneratie-, nominatie- en governance commissie, bestaande uit vier commissarissen;
- Sustainability commissie, bestaande uit vier commissarissen.

De samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 237.

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 practice bepalingen 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 1 juli 2023 uit de CEO, CFO, President Food & Beverage, CPO en Chief Supply Chain Officer. Met ingang van 1 juli 2023 is de CPO uitgetreden uit de executive board. Met ingang van 1 oktober 2023 is de executive board uitgebreid met de CSO, en is de titel van de Chief Supply Chain Officer wegens de uitbreiding van zijn verantwoordelijkheden gewijzigd in Chief Supply Chain and Research & Development Officer. Op 1 november 2023 is de President Food & Beverage uitgetreden uit de executive board en sinds 1 november 2023 bestaat de executive board daarmee uit vier leden. De executive board wordt in de dagelijkse gang van zaken ondersteund door het executive leadership team, die per 1 oktober 2023 genaamd is het 'executive team'. Tot 1 oktober 2023 bestond het executive leadership team uit alle leden van de executive board, de presidents van de businessgroepen Ingredients Specialised Nutrition en Trading en de Vice-President van de business unit Professional, alsmede de functionele leiders van Research & Development, Corporate Affairs, Corporate Development, de Chief Information Officer (CIO) en de CPO. Met ingang van 1 oktober 2023 is de naam van het executive leadership team gewijzigd in executive team en is de samenstelling tevens gewijzigd. Per 1 oktober 2023 bestaat het executive team uit alle leden van de executive board, de CPO, de President Europe, de President Middle East, Africa & Pakistan, de President Retail & Americas, de President Asia, de President Specialised Nutrition, de President Ingredients en de President Professional & Trading. In het executive team komen alle bedrijfsonderdelen en een aantal strategische functies samen wat zorgt voor minder managementlagen, betere besluitvorming en versnelde uitvoering van de strategie. Het executive team heeft als taak de strategie te bepalen en uit te voeren, resources te alloceren, integrale melkvalorisatie, doelstellingen om te zetten in concrete plannen en werkmaatschappijen en afdelingen aan te sturen binnen ieders verantwoordelijkheidsgebied. Het executive team neemt besluiten met absolute meerderheid, waarbij deze meerderheid de meerderheid van stemmen van de leden van de executive board omvat. Bij staken van stemmen beslist de CEO.

Benoeming leden executive board en overige leden van het executive 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 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 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 107) 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 CPO bespreken jaarlijks de remuneratie van de leden van het executive 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 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 ten aanzien van de lange termijn duurzame waardecreatie 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 duurzame lange termijn waardecreatie, maatschappelijk ondernemen zoals duurzaamheid, mensenrechten et cetera.

Enkele malen per jaar wonen leden van het executive 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 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 team.

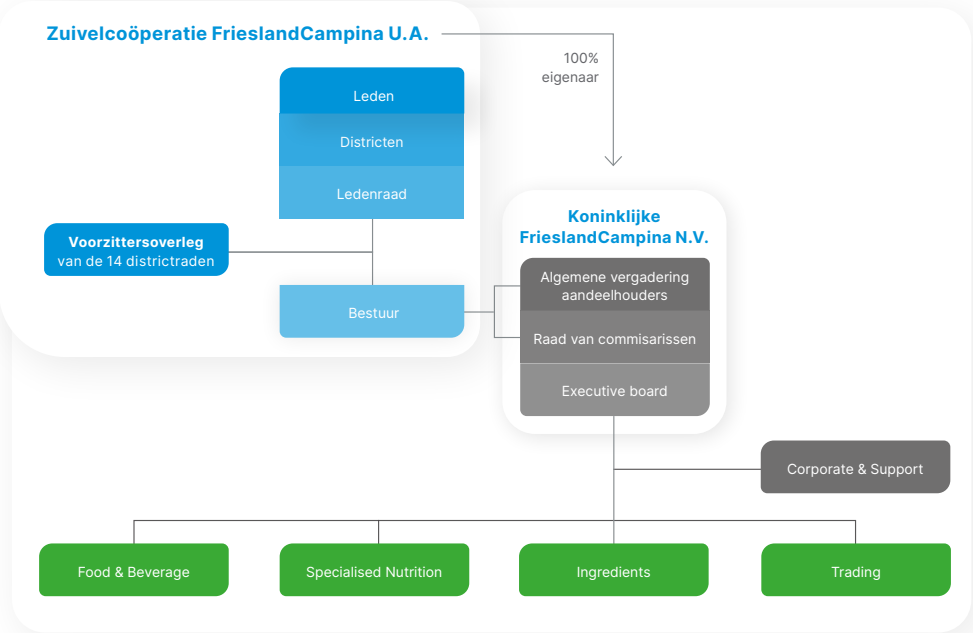
Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming

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.

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. materiële kenmerken van de werkzaamheden, interactie met de commissies en de executive board, mogelijke wijzigingen in de samenstelling en training en vaardigheden.

Deze evaluaties worden periodiek met een onafhankelijke expert uitgevoerd. Aangezien in 2022 een uitgebreide zelfevaluatie van de raad van commissarissen onder begeleiding van onafhankelijke experts heeft plaatsgevonden die heeft geleid tot een andere samenstelling van de raad van commissarissen met ingang van 13 december 2022, heeft de raad van commissarissen over 2022 een interne zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een intern expert op het gebied van talentontwikkeling. De samenstelling van de raad van commissarissen is vastgelegd in de profielschets die per 13 december 2022 van kracht werd na overleg met de COR. 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. In afwijking van voorgaande is Sybren Attema op 12 november 2021 als voorzitter benoemd voor een termijn van vier (4) jaar. Zijn functioneren dient twee (2) jaar na zijn benoeming geëvalueerd worden en deze evaluatie heeft begin 2024 plaatsgevonden.



Governance-structuur per 31 december 2023

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 114 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 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 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 tot 12 december 2023 dat de helft van de leden van de commissie en na 12 december minder dan de helft 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 meer dan de helft van de leden van de commissies onafhankelijk dient te zijn. De remuneratie-, nominatie- en governance commissie bestond in het verslagjaar uit twee externe en daarmee onafhankelijke leden van de raad van commissarissen en twee niet-onafhankelijke leden van de raad van commissarissen, waarmee de commissie niet in lijn met de code was samengesteld. De sustainability commissie bestond tot 12 december uit twee interne en één extern lid, en was daarmee tevens niet in lijn met de code samengesteld. Met ingang van 12 december 2023 is er een extra extern lid toegevoegd aan de sustainability commissie waarmee de commissie nog steeds niet in lijn met de code is samengesteld.

Audit- en riskcommissie
De audit- en riskcommissie werd tot 12 december 2023 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 tot 12 december 2023 benoemd tot adviseur van de audit- en riskcommissie voor een periode van één jaar. De adviesvergoeding was gelijk aan de vergoeding van lidmaatschap van de commissie. Per 13 december 2022 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. Met ingang van 12 december 2023 is Sandra Berendsen benoemd voor een derde termijn als lid van de raad van commissarissen en tevens per diezelfde datum benoemd als lid van de audit- en risk committee, waarmee per die datum de audit- en risk committee bestaat uit drie interne en twee externe leden. De audit- en riskcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot:

- Integriteit en kwaliteit van de financiële en niet-financiële/ESG-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 audit-functie;
- 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 riskcommissie bespreekt tevens materiële Speak Up-zaken en de genomen maatregelen in dat verband. De voorzitter van de audit- en riskcommissie 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 van de raad van commissarissen en een ander lid van de raad van commissarissen. Zoals hiervoor aangegeven, bestond de remuneratie-, nominatie- en governance commissie gedurende het verslagjaar en tevens 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 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 en het intern lid van de raad van commissarissen dat niet tevens lid is van het bestuur van de coöperatie;
- 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 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 bestaat uit ten minste drie leden; twee interne, niet-onafhankelijke leden en minimaal één extern lid. De sustainability commissie bestond tot 12 december 2023 uit twee interne niet-onafhankelijke leden, en één extern lid, en per 12 december 2023 is een tweede extern lid van de raad van commissarissen benoemd tot lid van de sustainability commissie. 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 riskcommissie.
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 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 l 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 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 hoofdkantoor 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 2023 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- en duurzaamheidsverslaggeving. 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 conceptauditplan 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 practice bepalingen van de code die door FrieslandCampina niet worden toegepast per 31 december 2023

De vennootschap volgt de code volledig, door hetzij de principes en best practice bepalingen 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 practice bepaling 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 practice bepalingen 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. 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 107.

4.1-4.4.8
Algemene vergadering: de best practice bepalingen 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 raad van commissarissen

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

Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit

Samenstelling raad van commissarissen en commissies; onafhankelijkheid

De raad van commissarissen van de vennootschap bestond in het verslagjaar uit interne leden, zijnde leden die tevens lid zijn van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en externe leden. Met ingang van 12 december 2023 is er een intern lid van de raad van commissarissen benoemd dat lid is van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie'), maar niet van het bestuur van de coöperatie. 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 16 februari 2024 staat op pagina 236 en 237.

Op grond van de profielschets van de raad van commissarissen 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 12 december 2023 zijn Angelien Kemna (extern lid van de raad van commissarissen en financieel expert) en Hans Stöcker (intern lid van de raad van commissarissen en tevens lid van het bestuur van de coöperatie) afgetreden wegens het aflopen van hun termijn. De raad is Angelien Kemna en Hans Stöcker zeer erkentelijk voor hun waardevolle bijdragen aan de beraadslagingen van de raad, waarbij hun kennis en ervaring van grote waarde waren. Met ingang van 12 december 2023 is Petri Hofsté benoemd tot extern lid van de raad van commissarissen, en als financieel expert heeft zij Angelien Kemna opgevolgd als voorzitter van de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen. Tevens is zij per die datum benoemd tot lid van de sustainability commissie. Met ingang van 12 december 2023 is Sandra Berendsen benoemd tot intern lid van de raad van de commissarissen. Zij was tot 13 december 2022 lid van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie. Na haar aftreden heeft de raad van commissarissen haar, gezien het aantal wisselingen binnen de audit- en riskcommissie, haar brede ervaring met FrieslandCampina, haar financiële achtergrond en ervaring met audit- en riskcommissie gerelateerde zaken benoemd als externe adviseur. Per 12 december 2023 is zij voor een derde termijn van 2 jaar benoemd als lid van de raad van commissarissen en tevens als lid van de audit- en riskcommissie. Per 12 december 2023 is Heiko Schipper voor een tweede termijn van vier jaar benoemd als externe commissaris.

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen (per 16 februari 2024)

	Datum ingang eerste termijn	Herbenoemd voor nieuwe termijn in december	Eind van lopende termijn: in december
J.W. Berendsen*	16 december 2014	2018, 2023	2025
S.S.U. Attema**	12 november 2021		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	2027
H.W.J. Schipper#	17 december 2019	2023	2027
J.B.P. Coopmans#	13 december 2022		2026
M. Vaesen#	13 december 2022		2026
P.H.M. Hofsté#	12 december 2023		2027

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

Externe commissaris, niet tevens zijnde lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina
* De tweede termijn van J.W. Berendsen liep af in december 2022. J.W. Berendsen is per 12 december 2023 herbenoemd voor een termijn van twee jaar.
** S.S.U. Attema is op 12 november 2021 benoemd voor een termijn van 4 jaar die op 12 november 2025 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.

Diversiteit, gelijkheid en inclusie
Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van 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. Daarbij wordt gestreefd naar een diverse samenstelling, die inclusief is en waarbij er sprake is van gelijke behandeling en gelijkwaardigheid. 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 12 december 2023 drie vrouwelijke leden van de negen posities en per 12 december 2023 vier vrouwelijke leden van de negen posities, beantwoordt de samenstelling van de raad van commissarissen aan de doelstellingen van een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen zoals opgenomen in het beleid voor diversiteit, gelijkheid en inclusie.

Vergaderingen van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar elf keer vergaderd. Ook buiten de reguliere vergaderingen was er onderling contact, evenals met leden van de executive board en het executive leadership team, dat per 1 oktober 2023 is gewijzigd in het executive team. Ter voorbereiding van de vergaderingen spraken de voorzitter en de vicevoorzitter van de raad van commissarissen en Elze Jellema, vicevoorzitter van het bestuur van de coöperatie, regelmatig met onder andere de CEO en de CFO. Gedurende het jaar kwam de raad tevens buiten de reguliere vergadercyclus een aantal keer bijeen voor besprekingen over de update van de strategie. Na de aankondiging op 30 januari 2023 van het vertrek van Hein Schumacher als CEO is meermaals in soms kleinere deelsamenstelling van de raad van commissarissen gesproken en een en ander werd voorbereid door de remuneratie-, nominatie- en governance commissie.
Op 17 maart 2023 is na een intensief wervings- en selectietraject aangekondigd dat Jan Derck van Karnebeek Hein Schumacher als CEO van

FrieslandCampina zou opvolgen per 1 juni 2023. Op 19 september 2023 is aangekondigd dat FrieslandCampina voornemens was de topstructuur van de executive board en het executive team te wijzigen om de bedrijfsprestaties te verbeteren. Ook hierover is meermaals uitgebreid met de raad van commissarissen gesproken.

2023 werd net als 2022 sterk bepaald door de ongekend hoge inflatie en daardoor koopkrachtverlies bij consumenten. De aan leden-melkveehouders van de coöperatie uitbetaalde melkprijs op basis van de FrieslandCampina-melkprijssystematiek was met name in de eerste helft van het jaar hoger dan de sterk gedaalde marktprijzen voor basiszuivelproducten, zoals kaas en boter. Dure voorraden moesten worden verkocht in een dalende zuivelmarkt. Bovendien daalden de volumes als gevolg van marktdaling door koopkrachtverlies en verschuiving in consumentenbestedingen naar huismerken. De resultaten van Food & Beverage en Trading werden hierdoor het hardst geraakt, met name in de eerste helft van 2023. De raad van commissarissen werd elke vergadering bijgepraat over deze ontwikkelingen en uitdagingen, alsmede over de mitigerende maatregelen die genomen zijn zoals prijsverhogingen die zijn doorgevoerd.

De raad van commissarissen heeft, onder meer tijdens het bezoek aan verschillende (productie) locaties in België, uitgebreid gesproken over de verbeteringen en standaardisering die in de supply chain doorgevoerd moeten worden als onderdeel van het Performance+ programma om de kosten te verlagen. Daarnaast is meerdere malen uitgebreid gesproken over de update van de strategie ‘Expedition 2030’ alsmede de nieuwe opzet van de business groepen, de stafafdelingen en research and development per 1 januari 2024. Daarbij werden ook de specifieke strategieën besproken per business groep en de kostenstructuur die bij elk van deze business groepen en elk van de ondersteunende stafafdelingen passend is. Daarbij is tevens uitvoerig gesproken met de executive board en de overige leden van het executive team over de noodzakelijke integrale verbetering van melkverwaarding, de concrete uitvoering van de melkverwaardingsstrategie en de mogelijke risico’s daarbij. Op 12 december 2023 is aangekondigd dat FrieslandCampina voornemens is om de kosten te verlagen, door de komende twee jaar wereldwijd ruim 1.800 arbeidsplaatsen te verminderen, waarvan ongeveer 1200 in 2024. Deze kostenbesparingen zijn uitvoerig besproken met de raad, en dienen ertoe te leiden dat FrieslandCampina weer een toonaangevende melkprijs kan uitbetalen aan de leden-melkveehouders van de coöperatie. Ook de impact op de werknemers door dit verlies van arbeidsplaatsen is besproken met de raad van commissarissen, en hoe de werknemers zo goed mogelijk geïnformeerd en begeleid moesten worden in deze moeilijke tijd. Daarbij is er tevens overleg geweest met de Centrale Ondernemingsraad, gezien de grote impact op de werknemers en de werkgelegenheid. De raad onderkent deze impact, maar heeft de executive board ondersteund om deze ingreep te doen, om beter te kunnen concurreren in de markt, wat uiteindelijk in het belang is van de medewerkers en leden-melkveehouders van de coöperatie.

Gedurende het verslagjaar is tijdens een aantal vergaderingen van de raad een terugkoppeling gegeven vanuit de sustainability commissie over het integrale duurzaamheidsprogramma *Nourishing a better planet* en het klimaatplan ‘Op weg naar klimaatneutrale zuivel’. Uiterlijk in 2050 wil FrieslandCampina netto-klimaatneutraal zuivel produceren en in april 2023 is dit klimaatplan geëvalueerd en is de voortgang gedeeld die is geboekt op de reductie van uitstoot van broeikasgassen.

Ook de financiering van de onderneming kwam uitvoerig aan de orde. In december 2022 had de raad van commissarissen reeds een mandaat goedgekeurd voor de herfinanciering van leningen die in 2023 en 2024 zouden aflopen. In april 2023 is een succesvolle uitgifte gedaan van EUR 300 miljoen euro aan Schuldschein obligaties, die aan Environmental, Social en Governance (ESG) doelen is gerelateerd. In november 2023 heeft FrieslandCampina een overeenkomst getekend voor de uitgifte van onderhandse leningen ten behoeve van lange termijn financieringen ter waarde van EUR 400 miljoen en USD 100 miljoen in de vorm van de

uitgifte van ESG-linked notes op de US Private Placement markt. In februari 2024 heeft de uitgifte van deze 'USPP notes' plaatsgevonden. Daarmee is er een duidelijke link tussen de financiering van de onderneming en het behalen van de klimaatdoelen.

Ook meer reguliere onderwerpen kwamen aan bod tijdens de vergaderingen. De financiële positie, de doelstellingen voor het aankomende jaar, samenwerkingen, een groot investeringsvoorstel, de voortgang van grote investeringsprojecten, zoals fabrieken die gebouwd worden in Indonesië en Maleisië, 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 2022 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.

In 2023 werd voorts bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:
- De raad werd regelmatig op de hoogte gesteld van de vorderingen op het gebied van duurzaamheid en (digitale) veiligheid;
- De raad werd geïnformeerd over hoe management toezicht houdt op een goede uitvoering van investeringsprojecten;
- De raad heeft een investering in de productielocatie in Borculo goedgekeurd om de productie van wei-eiwitisolaat en melkvet globule membranen (in de markt aangeduid als 'Milk Fat Globule Membrane, MFGM') te verdubbelen, waardoor voldaan kan worden aan de toenemende wereldvraag naar hoogwaardige, gespecialiseerde ingredienten;
- De activiteiten op het gebied van mogelijke overnames en partnerships werden regelmatig besproken;
- Een uitgebreide risicomanagement analyse werd besproken;
- De doelstellingen van de leden van de EB en andere ELT/ET leden werden goedgekeurd;
- Een beleid voor diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusiviteit voor de Executive Board, het Executive Team, de raad van commissarissen en het hoger management werd goedgekeurd;
- 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;
- 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 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 88.

Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie heeft in het verslagjaar zes 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 december heeft een extra vergadering plaatsgevonden om de doelstellingen en het plan voor 2024 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 2022 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 2022. 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, de voorziening in verband met een gewonnen hoger beroepszaak in Thailand, de beëindiging van een langlopend contract en de waardering van materiële en immateriële vaste activa. Daarnaast is er regelmatig een update gegeven over de voorbereidingen over de implementatie van CSRD, de governance en data collectie processen die daarvoor zijn opgezet en de voortgang richting implementatie van CSRD per boekjaar 2025. Tevens is gesproken over de segmentatie naar aanleiding van de nieuwe business groep indeling per 1 januari 2024.

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 2023, het halfjaarrapport 2023 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, de rapportage en *due diligence* over duurzaamheid en andere ESG-onderwerpen, alsmede over de opzet van de organisatie om dit goed te verankeren binnen het bedrijf. De naleving van de FrieslandCampina-gedragscode Compass en daarbij gevolgde prestatie-indicatoren zoals de mate waarin het onderliggende programma bekend is bij werknemers kwamen eveneens aan de orde.
De activiteiten van het programma 2023 voor goed zakelijk gedrag werden toegelicht, alsmede materiële Speak Up-zaken en de genomen maatregelen in dat verband.

In februari 2024 zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2023 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 vier keer en rapporteerde na elke vergadering aan de raad van commissarissen over haar beraadslagingen. Daarnaast was er veelvuldig onderling overleg en waren er regelmatig contacten met het management, in het bijzonder met de CEO en de Chief People Officer en verschillende

werknemers van Human Resources. Beiden werden tevens uitgenodigd om bij een aantal agendapunten van verschillende vergaderingen van de commissie aanwezig te zijn en zij woonden deze bij. Ook spraken de commissieleden enkele keren met de centrale ondernemingsraad. Aangezien Hein Schumacher op 30 januari 2023 heeft aangekondigd dat hij per 1 mei 2023 zou terugtreden als CEO van FrieslandCampina, is de remuneratie-, nominatie-, en governance commissie een versneld wervings- en selectieproces gestart om zijn opvolger te benoemen, zoals hiervoor aangegeven. Tevens is op 17 april 2023 aangekondigd dat de Chief People Officer ('CPO'), Geraldine Fraser, per 1 juli 2023 haar carrière buiten FrieslandCampina zou voortzetten.
De commissie heeft vervolgens ook voor deze functie een wervings- en selectietraject ingezet samen met de CEO, waarna is aangekondigd dat Patricia Snel per 1 september 2023 is benoemd als CPO en als lid van het executive team.
De raad van commissarissen heeft besloten en op 1 oktober 2023 aangekondigd dat Roel van Neerbos per 1 november 2023 het bedrijf zou verlaten, aangezien met ingang van 1 januari 2024 de business groep Food & Beverage in vijf verschillende business groepen is opgedeeld. De raad van commissarissen dankt Hein Schumacher, Roel van Neerbos en Geraldine Fraser voor hun zeer waardevolle bijdragen aan de executive board, waarbij hun kennis en ervaring van grote waarde waren.
De raad heeft tevens besloten om met ingang van 1 oktober 2023 Mireille Einwachter als Chief Sustainability Officer te benoemen tot lid van de executive board, dit onderstreept het belang van duurzaamheid voor de integrale strategie van FrieslandCampina.

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

In het verslagjaar is naar aanleiding van de interne evaluatie veel gesproken en geadviseerd over de nieuwe samenstelling van de raad van commissarissen en de werkwijze van de algemene vergadering. Verschillende gecombineerde vergaderingen van de raad van commissarissen en de algemene vergadering hebben plaatsgevonden, waarin grote investeringsvoorstellen, de financiële situatie en updates over Expedition 2030 zijn besproken. De remuneratie-, nominatie- en governance commissie is intensief betrokken geweest bij de werving en selectie van de nieuwe commissarissen die per 12 december 2023 zijn benoemd.

De remuneratie-, nominatie- en governance commissie heeft tijdens het verslagjaar de remuneratie en het remuneratiebeleid voor de leden van de executive board en het executive team geëvalueerd en dit beleid is door de algemene vergadering vastgesteld op voorstel van de raad van commissarissen, na consultatie van de remuneratie-, nominatie- en governance commissie. De remuneratie van de raad van commissarissen is in het verslagjaar niet aangepast, aangezien deze remuneratie reeds in 2022 uitgebreid is geëvalueerd en aangepast.

Tijdens de ledenraad op 21 februari 2024 zullen de details van de beloning van de leden van de executive board en de leden van de raad van commissarissen over 2023 gerapporteerd worden aan de ledenraad.

Sustainability commissie
De sustainability commissie vergaderde in het verslagjaar vier keer en rapporteerde na elke vergadering over haar beraadslagingen aan de raad van commissarissen. Deze commissie heeft hierbij meerdere keren in detail gekeken naar de duurzaamheidsstrategie en de concrete doelstellingen. Daarbij werd tevens gemonitord of deze doelstellingen gehaald werden en werden ook regelmatig updates gegeven over de valorisatie van de duurzaamheidsinitiatieven door de verschillende business groepen.

De handel in *carbon credits* en de (prijs-) ontwikkelingen daarbij zijn ook een aantal keer besproken. Ook de omgang met en reacties op verschillende actiegroepen en belangenbehartigers, zoals bijvoorbeeld Milieudefensie zijn regelmatig besproken met de commissie. De ontwikkelingen op het gebied van regeneratieve landbouw en de mogelijke gevolgen voor de coöperatie FrieslandCampina zijn toegelicht door experts vanuit het perspectief van de onderneming en de coöperatie en leden-melkveehouders. Daarnaast is er regelmatig vanuit Finance een update gegeven over de ontwikkelingen ten aanzien van de duurzaamheidsverslaggeving en de stappen die gezet worden om CSRD en CSDDD te implementeren in de organisatie. Daarbij zijn ook de uitkomsten van de double materiality test en de KPI's waarover gerapporteerd zal worden in detail doorgenomen. De nieuwe opzet voor de duurzaamheidsafdeling onder leiding van de nieuwe Chief Sustainability Officer is besproken, om ervoor te zorgen dat deze afdeling zo goed mogelijk geïntegreerd is 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. Naast deze formele vergaderingen, zijn er in het verslagjaar nog veel informele vergaderingen geweest, onder andere over de werving en selectie van de nieuwe de Chief Executive Officer (de 'CEO') en Chief People Officer.

Samenstelling executive board en diversiteit

De samenstelling van de executive board per 16 februari 2024 is vermeld op pagina 238. Tot 1 juli 2023 bestond de executive board uit de CEO, de Chief Finance Officer (de 'CFO'), de President Food & Beverage, de Chief People Officer en de Chief Supply Chain Officer. Met ingang van 1 juli 2023 heeft de Chief People Officer FrieslandCampina verlaten en de Chief People Officer die per 1 oktober 2023 is benoemd, is onderdeel van het executive team, maar niet benoemd als lid van de executive board. Met ingang van 1 oktober

Leden raad van commissarissen	Vergaderingen raad van commissarissen (11)	Vergaderingen audit- en riskcommissie (6)	Vergaderingen remuneratie-, nominatie- en governance commissie (4)	Vergaderingen sustainability commissie (4)
S.S.U. Attema	11/11		4/4	4/4
N. den Besten	11/11	6/6		4/4
H.T.J. Hettinga	11/11		4/4	
E. Jellema	10/11	5/6		
A.G.Z. Kemna	10/11	6/6		
H.W.J. Schipper	7/11		3/4	
H. Stöcker	11/11			
M. Vaesen	9/11			4/4
J.B.P. Coopmans	11/11	6/6	4/4	

2023 is de Chief Sustainability Officer door de raad van commissarissen benoemd tot lid van de executive board, gezien het belang van duurzaamheid voor de vennootschap. Per die datum is de titel van de Chief Supply Chain Officer gewijzigd in Chief Supply Chain and Research & Development Officer, aangezien de verantwoordelijkheid van de Research and Development afdeling aan deze functie is toegevoegd. Met ingang van 1 november 2023 is de President Food & Beverage afgetreden in aanloop naar de nieuwe businessgroep indeling per 1 januari 2024. De executive board bestaat per 16 februari 2024 uit vier leden: de CEO, de CFO, de Chief Supply Chain and Research & Development Officer en de Chief Sustainability Officer. Alle leden van de executive board zijn tevens lid van het executive team. De samenstelling van het executive team is vermeld op pagina 237 en 238.

Diversiteit

Ook ten aanzien van de executive board en het executive team is het streven een evenwichtige samenstelling, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden, de executive board en het executive team het best in staat stelt optimaal te functioneren. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in zowel de executive board als het executive team, met als doel een participatie van ten minste 30 procent mannen en ten minste 30 procent vrouwen in de executive board en het executive team. Gedurende het verslagjaar was tot 1 juli 2023 het percentage vrouwen in de executive board 20 procent. Van 1 juli 2023 tot 1 oktober 2023 bestond de executive board alleen uit mannen. Met de benoeming van de Chief Sustainability Officer per 1 oktober 2023 bestond de executive board voor 25 procent uit vrouwen, en na het aftreden van de President Food en Beverage per 1 november 2023 bestond de executive board voor 25 procent uit vrouwen. Het percentage vrouwen in het executive leadership team bedroeg per 31 december 2023 25 procent. Omdat de voorkeur in het algemeen uitgaat naar het rekruteren van interne kandidaten voor beide gremia, is hierbij belangrijk dat ook in de gelederen onder de executive board voldoende vrouwelijke kandidaten voorhanden zijn.
Bij toekomstige (her)benoemingen zal een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen meegewogen worden. Voor de samenstelling van het executive team wordt verwezen naar het overzicht op pagina 238.
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 16 februari 2024 heeft de raad van commissarissen de door de executive board opgestelde jaarrekening 2023 met de executive board besproken en ondertekend nadat de audit- en riskcommissie de jaarrekening in februari had besproken en de raad daarover had geadviseerd. De jaarrekening is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Het geconsolideerde resultaat van -149 miljoen euro is als volgt bestemd: 58 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding voor de houders van ledenobligaties (2022: 29 miljoen euro), 19 miljoen euro zal uitgekeerd worden aan de verstrekker van de coöperatielening (2022: 9 miljoen euro), 9 miljoen euro gaat naar de houders van perpetuele obligaties (2022: 9 miljoen euro), 67 miljoen euro wordt toegerekend aan minderheidsbelangen (2022: 62 miljoen euro) en -302 miljoen euro gaat ten laste van de algemene reserve, inclusief het minderheidsbelang dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder, Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (2022: toevoeging 183 miljoen euro). Over 2023 is er geen contante nabetaling uitgekeerd aan de leden-melkveehouders. In de algemene vergadering van aandeelhouders zal tevens de décharge van de leden van de executive board voor hun bestuur over het boekjaar 2023 aan de orde komen. Ook zal de décharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2023 aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (‘de coöperatie’) wordt op 12 maart 2024 gevraagd goedkeuring te

verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2023 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Dit besluit wordt genomen door het bestuur van de coöperatie, dat de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uitoefent en als zodanig fungeert als de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap.

Tot slot

De raad van commissarissen van FrieslandCampina is de executive board, het executive team en alle werknemers van FrieslandCampina dankbaar voor hun enorme inzet en toewijding in 2023 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, 16 februari 2024

Remuneratie

Namens de remuneratie-, nominatie- en governance commissie van de raad van commissarissen (RNGCo), wordt hieronder het Remuneratieverslag van FrieslandCampina over 2023 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 29 landen concurreert FrieslandCampina op internationaal niveau bij het aantrekken van talent. Het is voor ons essentieel dat het remuneratiebeleid 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

We zetten het driejarige plan voort dat we in 2021 zijn gestart, om meer gedetailleerde informatie beschikbaar te stellen over onze remuneratieprincipes, ons remuneratiebeleid en de daadwerkelijke remuneratie van onze executive board en raad van commissarissen.
De laatste fase van het plan om de transparantie te vergroten, is dat in dit jaarverslag 2023 de (daadwerkelijk uitbetaalde) remuneratie van de executive board en raad van commissarissen op individueel niveau is 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 111) en hoofdstuk 7 (pagina 115) voor respectievelijk de executive board en de raad van commissarissen.

Verandering in de executive board

In 2023 onderging de executive board enkele veranderingen. Dit wordt uitgebreid beschreven in het hoofdstuk Governance (pagina 88). Samengevat zijn de veranderingen met betrekking tot de executive board in 2023 de volgende:

- Nieuwe CEO per 1 juni 2023;
- Uitbreiding van de executive board per 1 oktober 2023 met een Chief Sustainability Officer, gezien de huidige en toekomstige relevantie van duurzaamheid binnen het bedrijf;
- Terugtreden uit de executive board van de Chief People Officer per 1 juli 2023, en de President Food & Beverage per 1 november 2023.

1. Remuneratieoverzicht

Het remuneratiebeleid van de executive board is bedoeld om prestaties te stimuleren 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 en aan de duurzame waardecreatie op de lange termijn voor FrieslandCampina. Door het combineren van incentives voor de lange en korte termijn 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 raad van commissarissen stelt op voorstel van de RNGCo 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.

Beleidswijzigingen in 2023

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.

In 2023 is besloten om het gewicht van een van de drie KPI’s van het Incentiveplan voor de lange termijn te verhogen om de afstemming tussen de focus op waardecreatie van FrieslandCampina en het belang van de leden-melkveehouders te versterken. Het gewicht voor de aan onze leden-melkveehouders betaalde prestatieprijs voor melk werd verhoogd van een gewicht van 40 procent naar een gewicht van 50 procent.

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 procent) afgeleid van het jaarlijkse strategische plan van FrieslandCampina en de persoonlijke doelstellingen (meegewogen voor 30 procent). 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 Friesland-Campina 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 50 procent.
2. Diverse duurzaamheidsdoelstellingen, met een gewicht van 30 procent.
3. Het rendement op geïnvesteerd vermogen, met een gewicht van 20 procent.

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.

Beëindiging van het dienstverband

Leden van de executive board hebben recht op een vertrekvergoeding in geval van beëindiging van het dienstverband op initiatief van de onderneming wanneer de reden voor beëindiging anders is dan wegens een dringende reden als bedoeld in artikel 7:678 Burgerlijk Wetboek.
De vertrekvergoeding bedraagt één all-in bruto jaarlijks basissalaris.

'At target'-niveaus en prestatiebandbreedte voor variabele remuneratie

In beide variabele remuneratieregelingen 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 minimum-niveau, 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.

'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%
Chief Financial Officer	50%	65%
Chief Supply Chain and Research & Development Officer	50%	65%
Chief Sustainability Officer[1]	50%	50%
President Food & Beverage[2]	50%	65%
Chief People Officer[3]	50%	40%

1 De functie van Chief Sustainability Officer maakt per 1 oktober 2023 onderdeel uit van de executive board.
2 De functie van President Food & Beverage maakt per 1 november 2023 geen onderdeel meer uit van de executive board.
3 De functie van Chief People Officer maakt per 1 juli 2023 geen onderdeel meer uit van de executive board.

- 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

	Minimaal	'At target'	Maximaal
Regeling voor variabele remuneratie			
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. Deze twee marktreferentiegroepen zullen in 2024 worden herzien als onderdeel van de tweejaarlijkse herziening van de remuneratie van de executive board en de raad van commissarissen die gepland staat voor eind 2024.

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
Wolters Kluwer	Unilever

3. Remuneratie van de executive board met betrekking tot het prestatiejaar 2023

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 2023.

Over het geheel genomen heeft de executive board een goede prestatie laten zien in 2023 in een uitdagend jaar.

- STIP: Dit zou zich hebben vertaald in een STIP-uitbetaling, maar vanwege een drempelclausule in het STIP-beleid dat van toepassing is op de executive board, heeft de executive board over 2023 geen STIP-uitbetaling ontvangen. De drempel wordt toegepast in overeenstemming met het niet uitkeren van de contante nabetaling aan leden-melkveehouders in 2023.
- LTIP: De executive board heeft een LTIP-uitbetaling ontvangen op basis van geschiktheid en pro-rata deelname in 2023 als lid van de executive board. LTIP is een meerjarige prestatieregeling en is gebaseerd op een multifactor-scorecard.

Executive board In duizend euro	J.D. van Karnebeek[2]	J.G. Janssen	D.A. Cutter	M. Einwachter[2]	H.M.A. Schumacher	R.F. van Neerbos[3]	G.M. Fraser	**Totaal 2023**	**Totaal 2022**
Periode als lid van de executive board in 2023	Juni-december	Gehele jaar	Gehele jaar	Oktober-december	Januari-april	Januari-oktober	Januari-juni		
Jaarlijks basissalaris	564,2	675,0	592,8	102,5	322,4	615,3	201,5	**3.073,7**	2.760,0
Incentiveplan voor de korte termijn (STIP) 2023	-	-	-	-	-	-	-	**-**	1.428,8
Incentiveplan voor de korte termijn (LTIP) 2021-2023[1]	-	114,5	41,1	3,3	-	130,0	-	**288,9**	504.2
Pensioenen	123,0	134,4	110,6	8,5	60,1	161,3	44,7	**642,7**	581,3
Andere beloningen	29,6	45,2	34,7	8,5	10,5	768,7	51,4	**948,6**	277,3
Totale uitbetaling remuneratie[4]	**716,8**	**969,1**	**779,2**	**122,8**	**393,0**	**1.675,4**	**297,6**	**4.954,0**	**5.551,5**

1 Daadwerkelijke uitbetaling LTIP voor het plan voor 2021-2023 dat eindigde in 2023 en wordt uitbetaald in 2024. De LTIP-beloning is aangepast op basis van de pro rata deelname van het lid van de executive board gedurende het plan voor 2021-2023.
Zie voor toelichting bij de LTIP-kosten in overeenstemming met de IFRS-rapportagevereisten (op basis van opbouw) toelichting 13.4 (pagina 202).
2 J.D. van Karnebeek trad in juni 2023 in dienst van FrieslandCampina en M. Einwachter werd op 1 oktober 2023 lid van de executive board. De uit te keren STIP- en LTIP-bedragen zijn derhalve aangepast op basis van de pro rata deelname in 2023.
3 R.F. van Neerbos ontving een vertrekvergoeding als onderdeel van de beëindiging van het dienstverband in overeenstemming met het remuneratiebeleid voor bestuurders van FrieslandCampina. De vergoeding bedroeg € 738.400 en staat gelijk aan één jaarlijks basissalaris. Deze vergoeding is opgenomen onder 'Andere beloningen'.
4 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 2023. 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 zijn 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 governance commissie (de commissie) geen specifieke voorkeur voor de beloningsverhouding van de CEO.

Remuneratie

In duizend euro	2023			2022			2021		
	CEO[1]	Gemiddelde remuneratie van mede-werkers[2]	Belonings-verhouding	CEO[1]	Gemiddelde remuneratie van mede-werkers[2]	Belonings-ver-houding	CEO[1]	Gemiddelde remuneratie van mede-werkers[2]	Belonings-verhouding
Mondiaal	**1.204**	**57,6**	**20,9**	2.035,6	54,2	37,5	1.474,0	50,4	29,3
Nederland	**1.204**	**91,3**	**13,2**	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.
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 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 2023 is 20,9 gebaseerd op de remuneratie van de CEO in 2023. In een vergelijking met alleen medewerkers van FrieslandCampina in Nederland in 2023 is de interne beloningsverhouding 13,2.
De CEO-beloningsverhouding is berekend met inbegrip van de gecombineerde ambtstermijn van dhr. Schumacher (4 maanden) en dhr. Van Karnebeek (7 maanden) als CEO's in 2023 om een vergelijking te maken op basis van de werkelijke beloning van de CEO in lijn met de informatie in de jaarrekening.

Het RNGCo erkent dat het uitblijven van uitbetaling voor de variabele remuneratie voor de korte termijn die in 2023 wordt uitbetaald aan alle leden van de executive board en het verlies van rechten voor de lange termijn van dhr. Schumacher vanwege zijn vertrek, van invloed zijn geweest op de daling van de CEO-beloningsverhouding in 2023 ten opzichte van 2020 en 2021. Daarnaast is rekening gehouden met een CEO-termijn van 11 maanden in 2023. Deze maand minder aan CEO-vergoeding in de berekening heeft ook geleid tot een lagere beloningsverhouding in 2023.

5. Remuneratie van de executive board bij 'at target'-niveau begin 2024

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 2024.

Executive board

In duizend euro	J.D. van Karnebeek	J.G. Janssen	D.A. Cutter	M. Einwachter
Jaarlijks basissalaris	967,2	705,7	592,8	410,0
Variabele remuneratie				
Incentiveplan voor de korte termijn (STIP) 2024	580,3	352,9	296,4	205,0
Incentiveplan voor de lange termijn (LTIP) 2024- 2026 'at target'-niveau	725,4	458,7	385,3	205,0

6. Remuneratie van de raad van commissarissen met betrekking tot het prestatiejaar 2023

De onderstaande tabel bevat de daadwerkelijk uitbetaalde remuneratie per individueel lid van de raad van commissarissen met betrekking tot het prestatiejaar 2023.

In duizend euro	Jaarlijkse basis-remuneratie	Vergoeding lidmaatschap commissie	Representatie- en mobiliteits-kosten	Totale remuneratie 2023	Totale remuneratie 2022	Opmerkingen
Leden van de raad van commissarissen – externe leden						
D.R. Hooft Graafland	-	-		**-**	74,2	Afgetreden per 13-12-2022
H.W.J. Schipper	70,0	12,5		**82,5**	62,0	
A.G.Z. Kemna	66,2	19,4		**85,6**	68,6	Afgetreden per 12-12-2023
M. Vaesen	70,0	9,5		**79,5**	3,8	
J.B.P. Coopmans	85,0	33,0		**118,0**	5,7	
P.H.M. Hofsté	3,8	1,6		**5,4**	-	Benoemd per 12-12-2023
Subtotaal	295,0	76,0		**371,0**	214,3	
Leden van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie						
S.S.U. Attema[1]	265,0		24,0	**289,0**	248,6	
E. Jellema[2]	70,0	-		**70,0**	55,5	
H.T.J. Hettinga[3]	70,0	-		**70,0**	55,5	
N. den Besten[3]	70,0	-		**70,0**	61,5	
H. Stöcker[3]	66,2	-		**66,2**	55,5	Afgetreden per 12-12-2023
Subtotaal	541,2	-	24,0	**565,2**	476,6	
Leden van de raad van commissarissen – Interne leden, geen lid van het bestuur van de coöperatie						
J.W. Berendsen	3,8	0,7		**4,4**	168,4	Afgetreden per 13-12-2022 en benoemd per 12-12-2023
Subtotaal	3,8	0,7		**4,4**	169,0	
Andere leden van de raad van commissarissen – Interne leden						
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	-	-		**-**	54,0	Afgetreden per 13-12-2022
C.C.H. Hoogeveen	-	-		**-**	58,3	Afgetreden per 13-12-2022
Subtotaal	-	-		**-**	112,3	
Totaal[4]	**840,0**	**76,7**	**24,0**	**940,7**	**972,4**	

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 het bestuur van de coöperatie is eveneens lid van de raad van commissarissen en ontvangt een 'all-in' vergoeding van 175.000 euro waarin het commissiewerk voor de rol in de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie is inbegrepen. De jaarlijkse basisvergoeding van 70.000 euro betreft de vergoeding voor de rol van commissaris. De overige 105.000 euro betreft de vergoeding voor de functie van vicevoorzitter van het bestuur van de coöperatie.
3 Commissarissen die tevens lid zijn van het bestuur van de coöperatie (dubbele rol) 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 resterende 75.000 euro weerspiegelt de remuneratie in verhouding tot de rol van lid van het bestuur van de coöperatie.
4 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				2023
	Voorzitter[1]	Vice-voorzitter[2]	Lid van de raad van commissarissen[2]	Lid van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie (dubbele rol)[3]
Raad van commissarissen				
Jaarlijkse basisremuneratie	265,0	85,0	70,0	145,0
Representatie- en mobiliteitskosten	24,0			
Vergoeding lidmaatschap commissie				
Audit- en riskcommissie	20,5		12,5	
Remuneratie- nominatie- en governance commissie	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 (dubbele rol) 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 resterende 75.000 euro weerspiegelt de remuneratie in verhouding tot de rol van lid van het bestuur van de coöperatie.

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 opzichte 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.
De marktreferentiegroepen zullen in 2024 worden herzien als onderdeel van de tweejaarlijkse herziening van de remuneratie van de executive board en de raad van commissarissen die gepland staat voor eind 2024.

Benchmarkgroep van de Nederlandse arbeidsmarkt

AkzoNobel
ASML
DSM
Heineken
KPN
Philips
Randstad
Wolters Kluwer
Signify

Beëindiging aanstelling

Als de benoeming van een lid van de raad van commissarissen om welke reden dan ook wordt beëindigd, is er geen vertrekvergoeding verschuldigd.

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. De fiscale stimuleringsmaatregelen waarop FrieslandCampina aanspraak maakt zijn in lijn met de bedrijfsvoering- en doelen en zijn algemeen beschikbaar.

Verrekenprijzen

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

Fiscale beheersing en risicomanagement

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

Tax Governance Code

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 heeft over het boekjaar 2023 zijn eerste rapportage volgend uit de Tax Governance Code gepubliceerd.

Jaarrekening

Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening **120**
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat **121**
Geconsolideerde balans **122**
Geconsolideerd kasstroomoverzicht **123**
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties **124**
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening **126**
1. Rapportage entiteit 126
2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 126
3. Significante schattingen, beoordelingen en aannames 126
4. Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving 128
5. Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving 128
6. Operationele activiteiten 132
7. Werkkapitaal 140
8. Vaste activa 143
9. Verplichtingen langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen 154
10. Acquisities, desinvesteringen en deelnemingen 164
11. Financiering en kapitaalstructuur 168
12. Belastingen 189
13. Overige 195

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans **206**
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening **207**
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening **208**
1. Algemeen 208
2. Deelnemingen in dochterondernemingen 208
3. Leningen aan dochterondernemingen 208
4. Overige vorderingen 208
5. Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers 209
6. Rentedragende verplichtingen 210
7. Kortlopende verplichtingen 210
8. Overige financiële activa en verplichtingen 210
9. Financiële instrumenten 211
10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen 212
11. Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders 212
12. Gebeurtenissen na balansdatum 212
13. Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder 212

Overige gegevens

Overige informatie **213**
Statutaire winstbestemmingsregeling 213

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	Toelichting	2023	2022
Netto-omzet	(6.2)	13.072	14.076
Kostprijs omzet	(6.4)	-11.290	-11.822
Brutowinst		**1.782**	**2.254**
Reclame- en promotiekosten	(6.4)	-568	-601
Verkoop- en algemene beheerskosten	(6.4)	-935	-922
Overige bedrijfslasten	(6.6)	-208	-279
Overige bedrijfsopbrengsten	(6.3)	4	19
Bedrijfsresultaat		**75**	**471**
Financieringsbaten	(11.1)	17	20
Financieringslasten	(11.1)	-143	-63
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(10.3)	14	15
Resultaat voor belastingen		**-37**	**443**
Belastingen	(12.1)	-112	-151
Resultaat boekjaar		**-149**	**292**
Resultaat toe te rekenen aan:			
– houders van ledenobligaties		58	29
– houders van perpetuele obligaties		9	9
– verstrekker van lening coöperatie		19	9
– aandeelhouder		222	87
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		**308**	**134**
Aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen		-524	96
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl. minderheidsbelangen aandeelhouder)		**-216**	**230**
Overige houders van minderheidsbelangen		67	62
		-149	**292**

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's		2023		2022
Resultaat boekjaar		**-149**		**292**
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):				
– effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen	-15		8	
– valuta-omrekenverschillen	-107		-46	
– gerealiseerde valuta-omrekenverschillen verwerkt in de winst-en-verliesrekening			12	
– aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-2			
		-124		**-26**
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	-1		11	
		-1		**11**
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen		**-125**		**-15**
Totaalresultaat boekjaar		**-274**		**277**
Totaalresultaat toe te rekenen aan:				
– aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	203		134	
– aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen	-524		93	
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl minderheids-belangen aandeelhouder)		**-321**		**227**
– overige houders van minderheidsbelangen		47		50
		-274		**277**

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's	Toelichting	2023	2022
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(8.1)	3.263	3.239
Immateriële activa	(8.2)	1.302	1.403
Biologische activa	(8.3)	10	9
Latente belastingvorderingen	(12.2)	150	130
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	113	116
Personeelsbeloningen	(9.1)	8	9
Overige financiële activa	(8.4)	45	70
Vaste activa		**4.891**	**4.976**
Voorraden	(7.1)	1.626	2.064
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)	1.737	2.149
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		28	19
Overige financiële activa	(8.4)	268	320
Liquide middelen	(11.2)	569	421
Activa aangehouden voor verkoop	(10.2)		88
Vlottende activa		**4.228**	**5.061**
Totaal activa		**9.119**	**10.037**

	Toelichting	2023	2022
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	(11.5)	370	370
Agioreserve	(11.5)	731	731
Overige reserves	(11.5)	-393	-289
Algemene reserve	(11.5)	1.125	1.804
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**1.833**	**2.616**
Ledenobligaties	(11.5)	931	913
Perpetuele obligaties	(11.5)	301	301
Lening coöperatie	(11.5)	302	295
Eigen vermogen toe te rekenen aan overige vermogensverschaffers		**1.534**	**1.509**
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.367**	**4.125**
Minderheidsbelangen aandeelhouder	(11.5)	7	-284
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.374**	**3.841**
Overige minderheidsbelangen	(11.5)	296	330
Totaal eigen vermogen		**3.670**	**4.171**
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(9.1)	194	202
Latente belastingverplichtingen	(12.2)	36	53
Voorzieningen	(9.2)	75	78
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	870	993
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	18	21
Langlopende verplichtingen		**1.193**	**1.347**
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	658	638
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(7.3)	3.273	3.658
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		155	111
Voorzieningen	(9.2)	154	47
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	16	59
Passiva aangehouden voor verkoop	(10.2)		6
Kortlopende verplichtingen		**4.256**	**4.519**
Totaal verplichtingen		**5.449**	**5.866**
Totaal passiva		**9.119**	**10.037**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	Toe-lichting		2023		2022
Operationele activiteiten					
Resultaat voor belastingen			**-37**		**443**
Aanpassingen voor:					
– rente	(11.1)	67		23	
– afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(8.1) (8.2)	428		448	
– bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(8.1) (8.2)	25		140	
– aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	-14		-15	
– overige financieringsbaten en -lasten		-79		-1	
– resultaat op desinvesteringen		-3		5	
Totaal aanpassingen			**424**		**600**
Mutaties in:					
– voorraden		339		-624	
– vorderingen		398		-508	
– verplichtingen		-242		550	
– personeelsbeloningen		-6		-11	
– voorzieningen	(9.2)	107		21	
Totaal mutaties			**596**		**-572**
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			**983**		**471**
Ontvangen dividend			17		13
Betaalde vennootschapsbelasting			-111		-169
Betaalde rente			-71		-35
Ontvangen rente			13		13
Nettokasstroom uit operationele activiteiten			**831**		**293**

	Toe-lichting		2023		2022
Investeringsactiviteiten					
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-471		-458	
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		5		15	
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen	(6.6)	76		48	
Verstrekte leningen		83		-174	
Investeringen in geassocieerde deelnemingen		-2		-1	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten			**-309**		**-570**
Financieringsactiviteiten					
Uitbetaald dividend		-166		-60	
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties		-40		-22	
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van perpetuele obligaties		-9		-9	
Conversie ledenobligaties en kapitaalstortingen				23	
Opgenomen rentedragende verplichtingen		1.156		1.535	
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-1.171		-1.221	
Afgelost op leaseverplichtingen		-63		-67	
Aflossing voorwaardelijke -en put-optieverplichtingen	(11.4)	-51		-3	
Afwikkeling derivaten en overige		-13		-2	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten			**-357**		**174**
Nettokasstroom			**165**		**-103**
Liquide middelen begin boekjaar[1]			404		505
Nettokasstroom			165		-103
Koersverschil liquide middelen			-31		2
Liquide middelen einde boekjaar[1]			**538**		**404**

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													2023
						Overige reserves							
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Perpe-tuele obligaties	Lening coöperatie	Reserve kas-stroomaf-dekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	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**	**731**	**913**	**301**	**295**	**14**	**-303**	**1.804**	**4.125**	**-284**	**3.841**	**330**	**4.171**
Overzicht totaalresultaat boekjaar:													
– resultaat boekjaar			58	9	19			222	**308**	-524	**-216**	67	**-149**
– overig totaalresultaat						-15	-89	-1	**-105**		**-105**	-20	**-125**
Totaalresultaat boekjaar			**58**	**9**	**19**	**-15**	**-89**	**221**	**203**	**-524**	**-321**	**47**	**-274**
Transacties met vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:													
– uitbetaald dividend										-85	**-85**	-81	**-166**
– uitbetaalde rente-vergoeding			-40	-9	-12				**-61**		**-61**		**-61**
– omzetting kapitaal								-900	**-900**	900			
Totaal transacties met vermogensverschaffers			**-40**	**-9**	**-12**			**-900**	**-961**	**815**	**-146**	**-81**	**-227**
Einde boekjaar	**370**	**731**	**931**	**301**	**302**	**-1**	**-392**	**1.125**	**3.367**	**7**	**3.374**	**296**	**3.670**

In miljoenen euro's

						Overige reserves							2022
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Perpe-tuele obligaties	Lening coöperatie	Reserve kas-stroomaf-dekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	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:													
– resultaat 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 vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:													
– uitbetaald dividend								-14	**-14**		**-14**	-46	**-60**
– uitbetaalde rente-vergoeding			-24	-9	-9			12	**-30**		**-30**		**-30**
– conversie ledenobli-gaties en kapitaal-stortingen		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**

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Rapportage entiteit

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 2023 zijn opgenomen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en zijn dochter-ondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

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

FrieslandCampina verwerkt ruim 9 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.

2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

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-verlies-rekening is opgesteld met gebruikmaking van de vrijstelling uit artikel 2:402, Burgerlijk Wetboek;
- opgesteld door de executive board van FrieslandCampina en na ondertekening door de executive board en de raad van commissa-rissen op 16 februari 2024, vrijgegeven voor publicatie op 20 februari 2024. Op 5 maart 2024 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 het bestuur;
- opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende materiële balansposten:
  - derivaten gewaardeerd tegen reële waarde;
  - nettopensioenverplichting (actief) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, gewaardeerd tegen reële waarde van de fondsbeleggingen, verminderd met de contante waarde van de toegezegde pensioenrechten;
- opgesteld in overeenstemming met het continuïteitsbeginsel;
- opgesteld in euro's, de functionele valuta van de vennootschap;
- afgerond op het meest nabije miljoen, tenzij anders aangegeven.

3. Significante schattingen, beoordelingen 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 grond-slagen 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 beoor-deeld. 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.

De schattingen en aannames die als meest kritisch worden aangemerkt zijn:

Toelichting	Significante schattingen en aannames	Aanname	Schatting
8.1 en 8.2	Bijzondere waardeverminderingen	✓	✓
8.1 en 8.2	Gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa		✓
8.1	Leasetermijnen en het verwachte gebruik van activa met gebruiksrecht	✓	✓
12.2	Benutting van fiscale verliezen en latente belastingvorderingen en waardering van verplichtingen met betrekking tot onzekere fiscale posities	✓	✓
9.1	Waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	✓	✓
9.2 en 13.3	Voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen	✓	✓
6.6 en 11.1	Verplichting voor kosten voor het omwisselen van valuta in Nigeria (Naira) naar US dollars		✓
10.1, 11.4 en 11.7	Belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de bepaling van de reële waarde van bedrijfscombinaties en financiële instrumenten	✓	✓

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 onder 'Environmental, Social and Governance'. 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 bij leveranciers van specifieke categorieën, zoals aangekochte melkproducten, basiszuivel, verpakkingen, grondstoffen en externe productie (scope 3 - overig).

De volgende specifieke onderwerpen zijn overwogen:

- Onzekerheden in wereldwijde melkaanvoer:
  - 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 zijn productielocaties en scenario's voor een duurzame voetafdruk van zijn productieketen zijn ontwikkeld. Vermindering van broeikasgasemissies is een integraal onderdeel van de wereldwijde productieketen- en voetafdrukstrategie. FrieslandCampina heeft plannen ontwikkeld voor zijn productielocaties en installaties in de productieketen om de broeikasgasemissies te verminderen. Investeringen zijn nodig om de 2030 doestellingen te behalen van een reductie van 63% (ten opzichte van het basisjaar 2015) aan broeikasgasemissies (scope 1 en 2) van FrieslandCampina's wereldwijde productieactiviteiten 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 zijn fabrieken in de productieketen. Ook is een klimaatrisicobeoordeling uitgevoerd om gevoeligheden bij productielocaties voor klimaatverandering, zoals droogte of overstromingen, inzichtelijk te maken. 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. FrieslandCampina is vanwege deze inherente onzekerheden gestart met het uitwerken van klimaat-scenario-analyses waarin de scenario's met potentieel de meeste impact worden opgenomen.
- 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 productielocaties meegenomen om te waarborgen dat de duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald en productielocaties 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.

4. Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

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

De aanpassingen die in werking zijn getreden voor perioden die aanvangen op of na 1 januari 2023, zijn, voor zover van toepassing, voor het eerst toegepast in 2023, maar hebben geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina. Het gaat onder meer om wijzigingen in: IAS 1 Disclosure of accounting policies and classification of liabilities, IAS 8 Accounting estimates, IAS 12 Deferred Tax.

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

b) Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties die van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf 1 januari 2024 en niet vroegtijdig zijn toegepast

Verschillende wijzigingen in standaarden zullen voor het eerst van kracht worden vanaf 1 januari 2024 en worden niet vroegtijdig toegepast door FrieslandCampina. Deze wijzigingen in standaarden hebben naar verwachting geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

5. Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zoals beschreven in deze geconsolideerde jaarrekening zijn consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening en zijn tevens consistent toegepast door alle entiteiten van FrieslandCampina.

a) Consolidatiegrondslagen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld als consolidatie van de jaarrekening van de vennootschap en haar 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.

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 (zie toelichting 10.3). 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.

Beoordelingen

Of een entiteit overheersende zeggenschap heeft over een andere entiteit vereist soms beoordelingen, met name voor entiteiten waarbij het direct belang niet doorslaggevend is:

- 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 daarom 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 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 de volgende entiteit wijkt het directe belang af van het belang dat toegerekend wordt aan de aandeelhouder en houders van minderheidsbelangen:
  - 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.

b) 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-investering 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:

	2023	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,10	1,08
Chinese yuan	7,84	7,66
Filippijnse peso	61,16	60,17
Hong Kong dollar	8,62	8,47
Indonesische roepia (per 1.000)	17,00	16,48
Maleisische ringgit	5,08	4,93
Nigeriaanse naira	975,63	691,55
Pakistaanse roepie	311,73	302,72
Singapore dollar	1,46	1,45
Thaise baht	37,97	37,63
Vietnamese dong (per 1.000)	26,80	25,77

	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

c) 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.

6. Operationele activiteiten

6.1 Segmentatie

FrieslandCampina heeft in 2023 wijzigingen doorgevoerd in zijn managementstructuur, met name de overheveling van mainstream kindervoeding activiteiten van Specialised Nutrition naar Food & Beverage. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast. De wijziging in segmenten heeft niet geleid tot herallocatie van goodwill.
FrieslandCampina onderscheidt de volgende vier marktgerichte businessgroepen, 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 overige kindervoeding. Food & Beverage richt zich daarbij op het consumenten- en professionele kanaal.

- Specialised Nutrition | richt zich op het kindervoedingsmerk Friso en het aanbieden van kindervoeding in met name vijf markten: China, Vietnam, Maleisië, Griekenland en Mexico.

- Ingredients | is business partner voor producenten die zich 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 aan 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. 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 businessgroepen.

Wijzigingen segmentatie 2024

Vanaf 2024 zal de managementstructuur worden opgedeeld in zeven businessgroepen, onder leiding van het executive team. Het huidige Food & Beverage wordt opgesplitst in vijf afzonderlijke businessgroepen en Supply Chain. Activiteiten van Trading worden samengevoegd met de activiteiten van Professional in Professional and Trading.

Dit leidt tot de volgende zeven businessgroepen:
- Europe
- Retail & Americas
- Middle East, Pakistan & Africa
- Asia
- Ingredients
- Professional and Trading
- Specialised Nutrition

De businessgroepen zijn ook de operationele segmenten, waarbij Professional en Trading separate operationele segmenten zijn, die op basis van vrijwel gelijke klanten en een gelijke productportefeuille worden samengevoegd tot één segment waarover nader wordt toegelicht. Naast genoemde zeven businessgroepen en de Overige activiteiten zal Supply Chain als segment gerapporteerd worden.

Segmentatie naar businessgroepen

							2023
	Food & Beverage	Specialised Nutrition	Ingredients	Trading	Overige	Eliminatie	**Totaal**
Netto-omzet derden	9.106	1.155	1.447	1.364			**13.072**
Interne leveringen[1]	384	107	469	1.244		-2.204	
Totaal netto-omzet	**9.490**	**1.262**	**1.916**	**2.608**		**-2.204**	**13.072**
Bedrijfsresultaat	9	207	218	-155	-204		**75**
Financieringsbaten en -lasten							**-126**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			2		12		**14**
Winst voor belastingen							**-37**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	0,1	17,9	15,1	-11,4			**0,6**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	5.038	802	1.624	358	391	-337	**7.876**
Boekwaarde overige activa							**1.243**
Totaal activa							**9.119**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	2.636	378	248	100	682	-337	**3.707**
Overige verplichtingen							**1.742**
Totaal verplichtingen							**5.449**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	324	54	75		29		**482**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-232	-36	-96		-64		**-428**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-22	-1	-1		-1		**-25**
Geïnvesteerd vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			27		86		**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.

							2022
	Food & Beverage	Specialised Nutrition	Ingredients	Trading	Overige	Eliminatie	**Totaal**
Netto-omzet derden	9.918	1.061	1.624	1.449	24		**14.076**
Interne leveringen[1]	755	128	483	1.472	37	-2.875	
Totaal netto-omzet	**10.673**	**1.189**	**2.107**	**2.921**	**61**	**-2.875**	**14.076**
Bedrijfsresultaat	139	200	182	99	-149		**471**
Financieringsbaten en -lasten							**-43**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			1		14		**15**
Winst voor belastingen							**443**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	1,4	18,9	11,2	6,8			**3,3**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	5.623	937	1.686	581	456	-511	**8.772**
Boekwaarde overige activa							**1.265**
Totaal activa							**10.037**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	2.913	477	321	106	688	-511	**3.994**
Overige verplichtingen							**1.872**
Totaal verplichtingen							**5.866**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	312	62	69		31		**474**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-245	-38	-93		-72		**-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.

Geografische informatie

	2023		2022	
	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationele vaste activa	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationele vaste activa
Nederland	5.737	2.975	6.124	3.080
Duitsland	817	258	1.153	265
Rest van Europa[1]	1.879	367	1.819	331
Azië en Oceanië[2]	3.536	838	3.544	785
Afrika en het Midden-Oosten	907	72	1.182	125
Noord- en Zuid-Amerika	196	55	254	57
	13.072	**4.565**	**14.076**	**4.643**

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. De boekwaarde operationele vaste activa betreft grond, gebouwen en installaties en immateriële vaste activa.

Waarderingsgrondslagen

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 businessgroep: Food & 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.

6.2 Netto-omzet

Netto-omzet naar geografische locatie afnemer

	2023		2022	
		%		%
Nederland	3.087	24	3.237	23
Duitsland	809	5	1.157	8
Rest van Europa	3.253	25	3.358	24
Azië en Oceanië	4.119	32	4.194	30
Afrika en het Midden-Oosten	1.273	10	1.534	11
Noord- en Zuid-Amerika	531	4	596	4
	13.072	**100**	**14.076**	**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.

Schattingen en aannames

FrieslandCampina maakt schattingen voor te verlenen kortingen op gerealiseerde omzet die per jaareinde als reservering worden geclassificeerd, met name voor conditionele kortingen. Zie ook toelichting 7.3 voor meer informatie over hoe deze verplichtingen worden geschat.

Waarderingsgrondslagen

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.

Kortingen

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.

6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

	2023	2022
Baten uit verkoop van grond, gebouwen, installaties	1	7
Afwikkeling voorwaardelijke vordering		11
Overige bedrijfsopbrengsten	3	1
	4	**19**

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.

Waarderingsgrondslagen

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten 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.

Overige opbrengsten betreffende de verkoop van grond, gebouwen en installaties worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening indien controle over de verkochte activa is overgedragen aan de koper. Het bedrag dat als overige bedrijfsopbrengst wordt geclassificeerd bestaat uit de verkoopopbrengst verkregen vanuit de koper, verminderd met de boekwaarde van de verkochte activa. Overige opbrengsten betreffende de afwikkeling van een voorwaardelijke vordering worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening indien de ontvangst van de betreffende vordering vrijwel zeker is.

6.4 Bedrijfskosten

	2023	2022
Melk leden-melkveehouders	-4.521	-5.338
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-4.138	-3.878
Personeelskosten	-1.207	-1.179
Afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-428	-448
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-19	-18
Reclame- en promotiekosten	-568	-601
Transportkosten	-615	-641
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-302	-273
Energiekosten	-245	-251
Overige	-750	-718
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	**-12.793**	**-13.345**

Zie toelichting 6.5 voor een verdere toelichting op personeelskosten.

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 2023 heeft FrieslandCampina hierop een negatief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 40 miljoen (2022: EUR 186 miljoen negatief).

In de kosten voor afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa is EUR 55 miljoen (2022: EUR 59 miljoen) aan afschrijving voor activa met gebruiksrecht opgenomen, zie toelichting 8.1.1.

Onder overige bedrijfskosten zijn leasekosten opgenomen voor in totaal EUR 30 miljoen (2022: EUR 27 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 kosten met betrekking tot werknemers, kantoorkosten en kosten voor onderhoud en reparaties.

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2023 in totaal EUR 101 miljoen (2022: EUR 93 miljoen), waarvan EUR 68 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2022: EUR 65 miljoen).

Voor een toelichting op de bijzondere waardeverminderingen, zie toelichting 8.1, 8.2 en 10.2. 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 6.6.

Waarderingsgrondslagen

Kosten worden verantwoord op transactiebasis. Dit houdt in dat kosten in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen wanneer het product of de dienst ontvangen is, onafhankelijk van het moment dat daadwerkelijke verrekening plaatsvindt.

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 valuta-omrekenverschillen op handelsdebiteuren en handelscrediteuren opgenomen, alsmede 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.

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, leasecontracten met betrekking tot activa met een lage waarde en het variabele deel van leasebetalingen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening in de periode waarop de betaling betrekking heeft en worden niet geactiveerd als activa of passiva van de activa met gebruiksrecht in de zin van IFRS 16. Korte termijn leasecontracten hebben een looptijd van minder dan 12 maanden. Het variabele deel van leasebetalingen is afhankelijk van het gebruik van het actief.

6.5 Personeelskosten

	2023	%	2022	%
Lonen en salarissen	-987	82	-976	83
Sociale lasten	-109	9	-106	9
Pensioenen en overige langetermijn personeelsbeloningen	-111	9	-97	8
Personeelskosten	**-1.207**	**100**	**-1.179**	**100**

Personeelskosten als gevolg van reorganisaties zijn opgenomen in Overige bedrijfslasten, zie toelichting 6.6.

Werknemers naar businessgroep (gemiddeld aantal fte's)

	2023	%	2022	%
Food & Beverage	15.320	73	15.913	73
Specialised Nutrition	1.675	8	1.776	8
Ingredients	1.875	9	1.837	9
Trading	45	0	54	0
Corporate, Global Shared Services en overige	2.013	10	2.135	10
	20.928	**100**	**21.715**	**100**

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)

	2023	%	2022	%
Nederland	7.961	38	7.717	35
Duitsland	708	3	1.242	6
Rest van Europa	3.182	15	3.195	15
Azië en Oceanië	7.900	38	8.344	38
Afrika en het Midden-Oosten	1.007	5	1.046	5
Noord- en Zuid-Amerika	170	1	171	1
	20.928	**100**	**21.715**	**100**

Waarderingsgrondslagen

Personeelskosten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer de gerelateerde dienst verricht is. Zie toelichting 9.1 voor verdere informatie over waarderingsgrondslagen van Pensioenen en overige langetermijn personeelsbeloningen.

6.6 Overige bedrijfslasten

	2023	2022
Kosten voor omwisseling vreemde valuta in Nigeria	2	-63
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisatievoorzieningen	-131	-47
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties	-3	-106
Resultaat verkoop bedrijfsonderdelen	-2	-23
Afwikkeling dienstverleningscontract	-58	
Overige bedrijfslasten	-16	-40
	-208	**-279**

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 hoger in vergelijking tot de officiële omwisselkoers in Nigeria. 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. In 2022 zijn voor deze verplichting kosten verantwoord onder Overige bedrijfslasten van EUR 63 miljoen betreffende verplichtingen van vóór 2021. Daarnaast was EUR 10 miljoen verantwoord onder Financieringslasten. In 2023 is een vrijval ten gunste van de Overige bedrijfslasten verantwoord van EUR 2 miljoen. De kosten opgenomen onder de Financieringslasten bedragen in 2023 EUR 50 miljoen en hebben betrekking op dividendvorderingen en aflossingen van US dollar financiering van Nigeria. Zie toelichting 11.1 voor kosten van omwisseling met betrekking tot financieringselementen.

Herstructureringen

FrieslandCampina heeft in 2023 besloten het transformatieprogramma Expedition 2030 uit te voeren. Voor deze herstructurering zijn kosten voor reorganisatievoorzieningen van EUR 136 miljoen verantwoord onder Overige bedrijfslasten.
Als gevolg van herstructureringen zijn in 2022 bijzondere waardeverminderingen op vaste activa (EUR 106 miljoen) en kosten voor reorganisatievoorzieningen (EUR 47 miljoen) opgenomen.

Resultaat verkoop bedrijfsonderdelen

Desinvestering van deel Duitse consumentenmerken en -activiteiten

Per 1 april 2023 heeft FrieslandCampina de verkoop van een deel van zijn Duitse consumentenmerken en -activiteiten, onderdeel van Food & Beverage, aan Unternehmensgruppe Theo Müller juridisch afgerond. De verkoop bestaat uit de productielocaties en distributiecentra in Keulen, Heilbronn en Schefflenz, evenals enkele merken, waaronder Landliebe.

De resultaten tot en met de datum van de desinvestering zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Per 1 april 2023 worden de activiteiten niet meer geconsolideerd. De desinvestering resulteerde in het boekjaar 2023 in een verlies van EUR 3 miljoen en is gerapporteerd onder Overige bedrijfslasten.

Reële waarde van de overeengekomen vergoeding	**76**
Overgedragen activa	-74
Bijzondere waardeverminderingen	-1
Kosten gerelateerd aan beëindiging contract	-2
Kosten gerelateerd aan verkoop	-2
Resultaat verkoop bedrijfsonderdeel	**-3**

Op 1 september 2022 heeft FrieslandCampina de verkoop van zijn productielocatie voor kindervoeding in Xiushui afgerond. De verkoop heeft destijds geresulteerd in een verlies van EUR 23 miljoen. In 2023 heeft de finale afwikkeling geleid tot een bate van EUR 1 miljoen.

Afwikkeling dienstverleningscontract

Door het beëindigen van een dienstverleningscontract is een beëindigingsclausule in werking getreden. In 2022 is een voorziening van EUR 2 miljoen opgenomen voor de contante waarde van het verwachte afkoopbedrag over 40 jaar. Het afkoopbedrag, na aftrek van de voorziening, resulteerde in 2023 in een last van EUR 58 miljoen.

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 gepubliceerde interpretatie van IFRS (IAS 38: Configuration or Customisation Costs in a Cloud Computing Arrangement).

Schattingen en aannames

Bij een grote herstructurering beoordeelt het management de timing van de te maken kosten. Op basis van de timing wordt een inschatting van kosten gemaakt.
Bij bepaling van de aard omvat de beoordeling van het management, zowel individueel als collectief, of de post buiten de normale bedrijfsactiviteiten valt, specifieke omstandigheden hebben geleid tot het ontstaan van de post, er waarschijnlijkheid is van herhaling en of de post ongebruikelijk is vanwege de omvang.

Voor het bepalen van valutaverliezen op vorderingen en schulden met betrekking tot Nigeria heeft FrieslandCampina inschattingen gemaakt voor de toekomstige beschikbaarheid van US dollars, het verwachte in te wisselen volume van US Dollars en de ontwikkeling van de lokale marktkoers ten opzichte van de officiële wisselkoers in Nigeria.

Waarderingsgrondslagen

Overige bedrijfslasten bestaan uit 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.

7. Werkkapitaal

7.1 Voorraden

	2023	2022
Grond- en hulpstoffen	468	687
Gereed product en handelsgoederen	1.158	1.377
	1.626	**2.064**

Gedurende het jaar 2023 zijn voorraden afgewaardeerd voor in totaal EUR 118 miljoen (2022: EUR 97 miljoen). Afwaarderingen van voorraden zijn verantwoord in de kostprijs omzet.

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

Schattingen en aannames

De voornaamste schatting met betrekking tot de waardering van voorraden is het bepalen van de geschatte netto-opbrengstwaarde.

Waarderingsgrondslagen

Voorraden worden gewaardeerd tegen de laagste van de kostprijs en de geschatte netto-opbrengstwaarde. 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 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.

7.2 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2023	2022
Handelsdebiteuren	1.190	1.581
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen	-28	-23
Vorderingen op Zuivelcoöperatie Friesland-Campina U.A.	185	179
Overige vorderingen	40	75
	1.387	**1.812**
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	143	99
Vooruitbetalingen	207	238
	1.737	**2.149**

Voorziening voor dubieuze handels-debiteuren en overige vorderingen

	2023	2022
Begin boekjaar	-23	-20
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-6	-4
Vrijvallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	1	1
Einde boekjaar	**-28**	**-23**

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 2023 bedraagt deze afgedekte positie EUR 33 miljoen (2022: EUR 55 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2023			2022		
	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	1.246	-2	1.244	1.615	-2	1.613
Overschrijding minder dan 3 maanden	125	-4	121	188	-5	183
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	20	-9	11	10	-7	3
Overschrijding meer dan 6 maanden	24	-13	11	22	-9	13
	1.415	**-28**	**1.387**	**1.835**	**-23**	**1.812**

Schattingen en aannames

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.

Waarderingsgrondslagen

Handelsdebiteuren en overige vorderingen worden door FrieslandCampina aangehouden om gerelateerde kasstromen te incasseren. De vorderingen worden tegen reële waarde opgenomen en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen gewaardeerd. Handelsdebiteuren en overige vorderingen worden niet langer opgenomen wanneer rekening en risico zijn overgedragen of wanneer FrieslandCampina geen controle meer heeft over de vorderingen.

7.3 Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2023	2022
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	489	627
Handelscrediteuren	1.696	1.915
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	68	70
Overige verplichtingen	1.020	1.046
	3.273	**3.658**

De handelscrediteuren zijn niet rentedragend en hebben over het algemeen een betalingstermijn van 30 tot 90 dagen.

In de overige verplichtingen is een schikkingsbedrag van EUR 61 miljoen voor de beëindiging van een dienstverleningscontract opgenomen, zie toelichting 6.6. Daarnaast heeft EUR 16 miljoen (2022: EUR 6 miljoen) aan contractuele verplichtingen met name betrekking op vooruit gefactureerde omzet.

Schattingen en aannames

FrieslandCampina maakt schattingen voor te verlenen kortingen op gerealiseerde omzet die per jaareinde als reservering worden geclassificeerd. Wanneer kortingen worden verleend aan afnemers, wordt de transactieprijs en vervolgens de omzet hiermee verlaagd. De conditionele kortingen verwerkt in de omzet worden bepaald op basis van ervaring, ondersteund door historische en actuele verkoopinformatie. Verwachte verkoopvolumes worden bepaald met inachtneming van (historische) verkooptrends en overige relevante informatie. Een reservering voor kortingen wordt opgenomen voor verwachte volumes en te verlenen kortingen in relatie tot de omzet die tot en met het einde van de rapportage periode gerealiseerd is.

Waarderingsgrondslagen

Handelscrediteuren en overige verplichtingen worden tegen reële waarde opgenomen en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd. Handelscrediteuren worden niet langer opgenomen wanneer de contractuele verplichting is kwijtgescholden, geannuleerd of verlopen.

8. Vaste activa

8.1 Grond gebouwen en installaties

Grond, gebouwen en installaties zijn vaste activa die in het bezit zijn van FrieslandCampina, alsook activa met gebruiksrecht middels een lease-overeenkomst. Genoemde activa zijn in gebruik als onderdeel van FrieslandCampina's operationele activiteiten. Onderstaande tabel geeft de historische aanschafwaarde per activa weer, inclusief de mutaties gedurende het jaar.

						2023
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Activa met gebruiksrecht	Activa in uitvoering	**Totaal**
Aanschafwaarde	1.706	4.183	461	327	550	**7.227**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-895	-2.620	-317	-154	-2	**-3.988**
Boekwaarde begin boekjaar	**811**	**1.563**	**144**	**173**	**548**	**3.239**
Investeringen	2	16	1	39	438	**496**
Desinvesteringen		-3				**-3**
Valuta-omrekenverschillen	-20	-40	-6	-1	-16	**-83**
Herwaarderingen				-2		**-2**
Herclassificaties	60	292	38	-1	-388	**1**
Afschrijvingen	-67	-203	-39	-55		**-364**
Bijzondere waardeverminderingen	-2	-15	-3		-1	**-21**
Boekwaarde einde boekjaar	**784**	**1.610**	**135**	**153**	**581**	**3.263**
Aanschafwaarde	1.718	4.321	473	316	581	**7.409**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-934	-2.711	-338	-163		**-4.146**
Boekwaarde einde boekjaar	**784**	**1.610**	**135**	**153**	**581**	**3.263**

						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**

Zie toelichting 6.6 voor nadere toelichting over de mutatie uit hoofde van ‘afgestoten middels verkoop bedrijfsonderdeel’.

De investeringen van EUR 496 miljoen (2022: EUR 468 miljoen) hebben voornamelijk betrekking op de uitbreiding van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland en België en op nieuwe productielocaties in Indonesië en Maleisië.

De bijzondere waardeverminderingen hebben voornamelijk betrekking op de verplaatsing van activiteiten naar de nieuwe productielocatie in Azië, de sluiting van productielijnen in Duitsland en verouderde activa.

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 3 miljoen (2022: EUR 2 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rentepercentage is 3,3% (2022: 1,8%).

Schattingen en aannames

Schattingen zijn nodig om de (resterende) gebruiksduur van vaste activa te bepalen. De gebruiksduur wordt bepaald op basis van de leeftijd van een asset, de frequentie van het gebruik, het reparatie- en onderhoudsbeleid, technologische veranderingen in de productie, overbodigheid of veranderingen als gevolg van klimaatrisico's en verwachte herstructureringen. FrieslandCampina maakt een schatting van de verwachte restwaarde per activa item. De restwaarde is de hoogste van verwachte verkoopwaarde (op basis van recente markttransacties van gelijksoortige verkochte artikelen) en schrootwaarde.
Afschrijvingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur. FrieslandCampina is van mening dat lineaire afschrijvingen het meest in overeenstemming zijn met het verwachte patroon van de toekomstige economische voordelen van het actief.

Waarderingsgrondslagen

Opname en waardering

Grond, gebouwen en installaties worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen 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.

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.

Gebouwen en installaties worden afgeschreven vanaf de datum waarop ze geïnstalleerd en klaar voor gebruik zijn.

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.

8.1.1 Activa met een gebruiksrecht

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

	2023		2022	
	Boek-waarde einde boekjaar	Afschrij-vingen boekjaar	Boek-waarde einde boekjaar	Afschrij-vingen boekjaar
Grond en gebouwen	95	-31	110	-32
Machines en installaties	38	-13	42	-14
Andere vaste bedrijfsmiddelen	20	-11	21	-13
	153	**-55**	**173**	**-59**

Schattingen en aannames

Schattingen en aannames zijn toegepast die van invloed zijn op de opname en waardering van activa met een gebruiksrecht en lease-verplichtingen. Dit omvat een beoordeling van de incrementele rentevoet, servicecomponenten en omstandigheden die een economische beweeg-reden kunnen vormen om gebruik te maken van de verlengingsmogelijk-heden van leaseovereenkomsten. De beoordeling of FrieslandCampina met redelijke zekerheid dergelijke opties zal uitoefenen, is van invloed op de leasetermijn, wat als gevolg daarvan van invloed kan zijn op het bedrag van de opgenomen leaseverplichtingen en activa met een gebruiksrecht. Wanneer de vennootschap de huurder is, is het management verplicht om te beoordelen of een overeenkomst een leaseovereenkomst bevat.

Waarderingsgrondslagen

Leases zijn opgenomen als activa met een gebruiksrecht en een bijbehorende verplichting vanaf het moment dat de geleasede activa gebruiksklaar zijn voor FrieslandCampina. Deze geleasede activa worden op het moment van de aanvang van de lease gewaardeerd op de contante waarde van de leaseverplichting, behalve korte termijn leases en leases met een lage waarde en het variabele deel van leases welke rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening als leasekosten worden opgenomen.

Afschrijvingen

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, in welk geval de afschrijvingstermijn gelijk is aan de levensduur van het onderliggende actief.

Activa met een gebruikrecht worden afgeschreven vanaf de aanvangs-datum van de leaseovereenkomst.

8.2 Immateriële activa

Immateriële activa binnen FrieslandCampina betreft voornamelijk goodwill, handelsmerken, klantrelaties en software. Het merendeel van immateriële activa is gerealiseerd door FrieslandCampina als onderdeel van een acquisitie. Onderstaande tabel geeft de historische aanschafwaarde per activa weer, inclusief de mutaties gedurende het jaar.

					2023
	Goodwill	Handelsmerken, klantrelaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	**Totaal**
Aanschafwaarde	1.261	370	538	31	**2.200**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-204	-169	-424		**-797**
Boekwaarde begin boekjaar	**1.057**	**201**	**114**	**31**	**1.403**
Investeringen				25	**25**
Valuta-omrekenverschillen	-37	-24		3	**-58**
Herclassificaties			37	-38	**-1**
Amortisatie		-17	-47		**-64**
Bijzondere waardeverminderingen		-1		-2	**-3**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.020**	**159**	**104**	**19**	**1.302**
Aanschafwaarde	1.224	324	557	21	**2.126**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-165	-453	-2	**-824**
Boekwaarde einde boekjaar	**1.020**	**159**	**104**	**19**	**1.302**

					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**

Bijzondere waardeverminderingen in 2022 en 2023 hebben met name betrekking op cloud computing-overeenkomsten, waarvan de kapitalisatie van kosten op basis van gepubliceerde interpretatie van IFRS is beperkt. Amortisatiekosten van immateriële vaste activa zijn gealloceerd aan de posten in de winst-en-verliesrekening op basis van hun gebruiksdoel.

Schattingen en aannames

Schattingen zijn nodig om de (resterende) gebruiksduur van immateriële vaste activa te bepalen. Amortisaties worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur.

Waarderingsgrondslagen

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.

Bijzondere waardevermindering niet-financiële activa

De boekwaarde van FrieslandCampina's niet-financiële activa, uitgezonderd biologische activa, voorraden en latente belastingvorderingen, wordt 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.

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 businessgroep, als groep van kasstroom genererende eenheden. Bij de goodwill impairment test wordt de realiseerbare waarde, zijnde de bedrijfswaarde, per businessgroep berekend en vergeleken met de boekwaarde.
In onderstaande tabel is weergegeven hoe de goodwill aan de business-groepen is gealloceerd. Ook zijn de belangrijkste aannames die eind 2023 zijn toegepast voor de berekening van de bedrijfswaarde per businessgroep weergegeven.

	31 december 2023	Aannames		2023
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Disconto-voet voor belastingen
Food & Beverage	676	3,1	17	9
Specialised Nutrition	231	2,3	12	7
Ingredients	113	2,4	1	9
	1.020			

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

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

Bij de bepaling van de bedrijfswaarden zijn corporate kosten gealloceerd aan de businessgroepen. Tevens wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die met name Trading en specifieke onderdelen van Food & Beverage vervullen bij het verwerken van ledenmelk.
Deze vergoeding wordt toegerekend aan de overige businessgroepen 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 compen-satie voor deze zogenaamde coöperatieve rol wordt bepaald op basis van de relatieve hoeveelheid en de waarde van ledenmelk die door de betref-fende businessgroep wordt verwerkt. De allocatie van corporate kosten wordt bepaald op basis van de relatieve omzet die door de betreffende businessgroep behaald wordt.

De gemiddelde groeivoet van de brutomarge per businessgroep in de meerjarenplannen tot 2026 is gebaseerd op ervaringen uit het verleden, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en marktconforme groeipercentages.

De relatief hoge gemiddelde groeivoet brutomarge voor Food & Beverage en Specialised Nutrition is met name gerelateerd aan het relatief lage resultaat 2023, voornamelijk door daling van de basis zuivelprijzen en verkoop van tegen hoge kosten geproduceerde voorraden.
De verwachting is dat dit effect na 2023 niet zal continueren.
De negatieve gemiddelde groeivoet brutomarge bij Specialised Nutrition en Ingredients in 2022 was met name gerelateerd aan het relatief hoge resultaat 2022, voornamelijk als gevolg van hoge basis zuivelprijzen in 2022 en de lagere compensatie voor de coöperatieve rol toegerekend aan de businessgroepen door positieve resultaten van Trading. Conform de verwachting in 2022, kon dit in 2023 niet gecontinueerd worden.

De discontovoet voor iedere businessgroep is gebaseerd op in de markt waarneembare gegevens en is bepaald voor belasting.

Voor de periode na 2026 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte lange termijn inflatiepercentages, zoals in de markt gebruikelijk is.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen
De uitkomst van de goodwill impairment test van alle businessgroepen waaraan goodwill gealloceerd is, laat zien dat de bedrijfswaarden de boekwaarden van de businessgroepen overstijgen.

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

Schattingen en aannames
De kasstroomprognoses die worden gebruikt in de berekeningen van de bedrijfswaarde voor de goodwill impairment test bevatten verschillende schattingen en aannames zoals beschreven in de belangrijkste veronderstellingen voor de berekeningen van de bedrijfswaarde. Dergelijke schattingen en aannames kunnen wijzigen als gevolg van veranderende economische omstandigheden en klimaateffecten en de werkelijke kasstromen kunnen afwijken van de prognoses. De onderstaande aanvullende aannames zijn door FrieslandCampina toegepast met betrekking tot de mogelijke financiële impact van het macro-economische klimaat en onzekerheden, waaronder de toenemende inflatiedruk wereldwijd:

- Bij het bepalen van de disconteringsvoet wordt rekening gehouden met veranderingen in de renteomgeving.
- De groeivoet eindwaarde percentages zijn niet hoger dan het jaarlijkse inflatiepercentage op lange termijn van het land of de regio, waardoor eventuele verhoogde inflatiegroei op korte termijn worden uitgesloten.
- Gevoeligheidsscenario's worden toegepast op de belangrijkste aannames die zijn gebruikt bij de toetsing op bijzondere waardeverminderingen.

De impact van risico's op klimaatverandering op toekomstige kasstromen is ook in aanmerking genomen op het niveau van de kasstroom genererende eenheden en de activa, met inbegrip van de aankoopverplichtingen voor vaste activa en uitgaven. Er werd geen materiële impact op de beoordeling van bijzondere waardeverminderingen in het lopende jaar vastgesteld.

Waarderingsgrondslagen
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.
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 Trading en specifieke onderdelen van Food & Beverage en anderzijds de andere business-groepen 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 waarde-vermindering 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 terug-genomen.
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.

8.3 Biologische activa

De biologische activa hebben voor EUR 10 miljoen betrekking op melkvee in Pakistan (2022: EUR 9 miljoen). Op 31 december 2023 heeft FrieslandCampina 3.653 volwassen koeien die in staat zijn om melk te produceren (2022: 3.365) en 3.256 onvolwassen koeien die worden grootgebracht om melk te produceren in de toekomst (2022: 3.161).

Schattingen en aannames

Reële waarde van de dieren wordt bepaald door een onafhankelijke taxateur op basis van de beste beschikbare ramingen voor het vee met soortgelijke eigenschappen.

Waarderingsgrondslagen

De melkveestapel wordt gewaardeerd tegen reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Winsten of verliezen die voortvloeien uit wijzi-gingen in de reële waarde verminderd met de verkoopkosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

8.4 Overige financiële activa

	2023	2022
Langlopende overige financiële activa		
Verstrekte leningen	23	24
Derivaten	13	40
Overige	9	6
	45	**70**
Kortlopende overige financiële activa		
Verstrekte leningen	19	18
Derivaten	101	38
Overige	148	264
	268	**320**

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 2023 5,9% (2022: 3,0%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 20 miljoen na 2027.
Voor informatie over derivaten, zie toelichting 11.7.

Schattingen en aannames

De voorziening voor verwachte kredietverliezen met betrekking tot overige financiële activa is ultimo 2023 niet significant.

Waarderingsgrondslagen

Financiële activa anders dan derivaten

Eerste opname en niet opname

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 transactiedatum. 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 kasstromen 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.

Saldering

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 het voornemens is om af te wikkelen op netto basis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

Classificatie

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 geclassificeerd 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.

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-verliesrekening indien het als zodanig is aangemerkt bij de eerste opname of indien het financieel actief geherclassificeerd wordt als een voor handelsdoeleinden 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.

Bijzondere waardeverminderingen
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 geamortiseerde 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.

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.

9. Verplichtingen langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen

9.1 Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen

	2023	2022
Nettopensioenverplichting	160	170
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	26	23
	186	**193**

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 langetermijn-personeelsbeloningen opgenomen in

de winst-en-verliesrekening, alsmede van de herwaardering van de nettopensioenverplichting tussen de medewerkers betrokken bij de productie- en facturatieactiviteiten (FC C.V.) en de overige medewerkers (FrieslandCampina Nederland B.V.), 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 72.227	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zuivel (BPZ)
Tussen EUR 72.227 en EUR 128.810	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling (Aegon Cappital PPI)
Boven EUR 128.810	Nettopensioenspaarregeling, uitgevoerd door dezelfde premiepensioeninstelling (Aegon Cappital PPI)

Per 1 januari 2015 is de pensioenopbouw in de pensioenregeling van voormalig Campina-medewerkers, uitgevoerd in een ondernemingspensioenfonds (Stichting Pensioenfonds Campina), en de pensioenopbouw in 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 (Avéro Achmea) in een gesepareerd beleggingsdepot, stopgezet.

Inzake de regeling van voormalig Campina-medewerkers heeft de Hoge Raad in september 2022 een uitspraak gedaan in de juridische procedure tussen Stichting Pensioenfonds Campina (SPC) en FrieslandCampina. Op basis van deze uitspraak heeft FrieslandCampina de contante waarde van de brutopensioenverplichting ultimo 2022 verhoogd met een inschatting van de te reserveren schade.

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 (Avéro)

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling, ultimo 2023 50% (2022: 54%) 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 (Avéro Achmea), in een gesepareerd beleggingsdepot, middels een garantiecontract.
Financierings-afspraken	Voor de vaste indexatie van actieve deelnemers wordt jaarlijks een koopsom berekend, op marktwaarde, die geheel door FrieslandCampina wordt betaald. Per 1 december 2023 is het verzekeringscontract gewijzigd van een contract op basis van vaste rekenrente naar een contract op basis van marktrente. Indien de dekkingsgraad vanaf het einde van een kalenderjaar langer dan 18 aaneengesloten maanden lager wordt dan de contractueel overeengekomen 100%, is FrieslandCampina verplicht een aanvullende premie te betalen om de dekkingsgraad weer op 100% te brengen (in het vorige contract op basis van vaste rekenrente was deze drempel 110%). Ultimo 2023 bedroeg de dekkingsgraad op basis van marktrente 103,5%, bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2022: 102,4%).
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 35% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 39% uit voormalig medewerkers en voor 26% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 15 jaar.
Belangrijkste risico's	Het belangrijkste risico is dat de dekkingsgraad ultimo enig kalenderjaar tot onder de 100% zakt. In dat geval is FrieslandCampina, wanneer deze situatie voor een aaneengesloten periode van 18 maanden lang zo blijft, verplicht de dekkingsgraad weer tot 100% aan te vullen.

Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Campina-medewerkers (SPC)

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Campina-medewerkers, betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling bevat ultimo 2023 45% (2022: 41%) 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 (Aegon) 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 (RVU)

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-uitkering ('regeling voor vervroegde uittreding'). De regeling eindigt op 31 december 2025. In 2022 heeft FrieslandCampina hiervoor een voorziening gevormd ten laste van de winst-en-verliesrekening. In 2023 is de RVU-regeling uitgebreid en is er een aanvullende voorziening ten laste van de winst- en verliesrekening gevormd. De RVU-regeling bevat ultimo 2023 afgerond 0% van de totale brutopensioenverplichting (2022: 0%).

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 2023 2% (2022: 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 2023 3% (2022: 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. Ultimo 2023 wordt het risico verwaarloosbaar geacht.

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.

Veronderstellingen[1]	2023	2022
	%	%
Discontovoet	3,6	3,7
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie	2,0	2,0
Indexatie		
– actieven	1,3	1,3
– inactieven en gepensioneerden	2,9	3,8
Levensverwachting	in jaren	in jaren
– 65 jarige man / vrouw einde jaar	20,5 / 23,4	20,4 / 23,3
– 65 jarige man / vrouw over 20 jaar	22,7 / 25,5	22,6 / 25,4

1 De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van medewerkers in Nederland, welke 95% (2022: 95%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2022: 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. Met ingang van 2023 is de methodiek voor het vaststellen van de disconteringsvoet voor de pensioenregelingen in Nederland, Duitsland en Griekenland geactualiseerd (van RATE:Link naar Mercer Yield Curve). De impact van de wijziging in methodologie is opgenomen in de netto pensioenverplichting onder 'Herwaardering van de nettopensioenverplichting door wijzigingen in financiële veronderstellingen'. Als gevolg van de wijziging in de methodologie is de netto pensioenverplichting met ongeveer EUR 7 miljoen gedaald (berekend per 1 januari 2023).

Verloop en specificatie van de post nettopensioenverplichting

	Brutopensioenverplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioenverplichting	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Begin boekjaar	**3.164**	**4.031**	**-2.994**	**-3.812**	**170**	**219**
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
– Kosten voor opbouw	8	12			8	12
– Aanpassing pensioenregeling	3				3	
– Rentelasten of -baten	115	48	-110	-45	5	3
– Administratie- en uitvoeringskosten			1	1	1	1
Totaal	**126**	**60**	**-109**	**-44**	**17**	**16**
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:						
– Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			157	772	157	772
– Wijzigingen in financiële veronderstellingen	-229	-846			-229	-846
– Wijzigingen in demografische veronderstellingen	1	27			1	27
– Bestandsontwikkelingen	74	12			74	12
Totaal herwaardering	**-154**	**-807**	**157**	**772**	**3**	**-35**
Valuta-omrekenverschillen	-2	-1	1	1	-1	
Totaal	**-156**	**-808**	**158**	**773**	**2**	**-35**
Overig						
Bijdragen aan de regeling			-30	-27	-30	-27
Betaalde uitkeringen	-121	-116	121	116		
Overboeking naar passiva aangehouden voor verkoop	1	-3			1	-3
Totaal	**-120**	**-119**	**91**	**89**	**-29**	**-30**
Einde boekjaar	**3.014**	**3.164**	**-2.854**	**-2.994**	**160**	**170**
Rubricering						
Vaste activa					8	9
Langlopende verplichtingen					168	179

Van de brutopensioenverplichting eind 2023 van EUR 3.014 miljoen is EUR 100 miljoen niet gefinancierd (2022: EUR 3.164 miljoen waarvan EUR 105 miljoen niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 30 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2023 betaalde premies, waarvan EUR 11 miljoen betrekking heeft op het jaar 2022.

Baten en lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening

	2023	2022
Kosten voor opbouw	-8	-12
Uitbreiding RVU-regeling	-3	
Rentelasten of -baten	-5	-3
Administratie- en uitvoeringskosten	-1	-1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen bate / last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**-17**	**-16**
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-100	-95
Aandeel medewerkers in pensioenlasten	11	11
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-106**	**-100**
Lasten uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-5	-1
Lasten uit hoofde van langetermijn-personeelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-111**	**-101**

FrieslandCampina verwacht in 2024 EUR 25 miljoen bij te dragen aan zijn toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 6 miljoen betrekking heeft op het jaar 2023. Aan de toegezegde-bijdrageregelingen verwacht FrieslandCampina in 2024 EUR 100 miljoen bij te dragen, voornamelijk betrekking hebbende op de collectieve en individuele beschikbare premieregelingen voor Nederlandse medewerkers.

Belangrijkste beleggingscategorieën in percentage van de reële waarde van de totale beleggingen

	2023			2022		
	%	%	%	%	%	%
	Onder-nemings-pensioen-fonds	Verzeke-rings-contract	Buiten-landse pensioen-regelingen	Onder-nemings-pensioen-fonds	Verzeke-rings-contract	Buiten-landse pensioen-regelingen
Aandelen						
– Noord-Amerika	9			8		
– Europa	1			2		
– Japan	1			1		
– Opkomende markten				1		
– Overige	1			1		
Vastrentende waarden						
– Investment grade (rating BBB- of hoger)	24			26		
– Non-investment grade (rating lager dan BBB-)	6			3		
Overige beleggingen	4		2			2
Garantiewaarde verzekeringscontract		52			56	
Totaal	**46**	**52**	**2**	**42**	**56**	**2**

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds en de garantie-waarde van het verzekeringscontract maken eind 2023 respectievelijk 46% en 52% uit van de totale beleggingen (2022: 42% en 56%). In het ondernemingspensioenfonds wordt het renterisico van de verplichtingen eind 2023 voor 80% afgedekt, waaraan voor 33% wordt bijgedragen door voornamelijk staatsobligaties (valutarisico is grotendeels afgedekt) en voor 67% 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 80% 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. Ultimo 2023 bestaat circa 91% van de beleggingsportefeuille uit vastrentende waarden en liquide middelen, 3% uit aandelen en 6% uit overige beleggingen. Het verzekeringscontract is in 2023 gewijzigd in een contract op marktrente, waardoor de pensioenverplichtingen voor lokale financieringsdoeleinden nu gebaseerd zijn op de marktrente in plaats van op een vaste rekenrente. Na de overstap naar het nieuwe verzekeringscontract zijn de pensioenverplichtingen afgedekt, de renteafdekking is nu ongeveer 100% van de verplichtingen.

De beleggingen in de buitenlandse pensioenregelingen omvatten 2% van de totale beleggingen (2022: 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 brutopensioenverplichting.

Effect op de brutopensioenverplichting ultimo jaar

	2023		2022	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discontovoet met 0,25%	-95	101	-109	116
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	89	-85	98	-95
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	117	-116	131	-129

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 nettopensioenverplichting 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 ondernemingspensioenfonds.

Schattingen en aannames

Voor het maken van de actuariële berekeningen voor de toegezegd-pensioenregelingen dient FrieslandCampina gebruik te maken van aannames voor disconteringsvoet, toekomstige pensioenverhogingen en levensverwachting zoals beschreven in deze toelichting. De actuariële berekeningen worden gemaakt door externe actuarissen op basis van waarneembare marktgegevens, zoals rendementen op bedrijfsobligaties en rendementscurves, om de gebruikte discontovoeten, sterftetafels en inflatiecijfers voor toekomstige aannames over salaris- en pensioengroei te bepalen.

Naar aanleiding van het transformatieprogramma Expedition 2030 zal de uitstroom van werknemers groter zijn dan is meegenomen in de berekening van de pensioenverplichting ultimo 2023. De impact van de wijziging van deze veronderstelling zal in 2024 verwerkt worden.

Waarderingsgrondslagen

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 levensverwachtingen, 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.

9.2 Voorzieningen

	2023			2022		
	Reorganisatie-kosten	Overige voor-zieningen	**Totaal**	Reorganisatie-kosten	Overige voor-zieningen	**Totaal**
Begin boekjaar	43	82	**125**	28	75	**103**
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	138	11	**149**	45	8	**53**
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-7	-4	**-11**	-7	-1	**-8**
Valuta-omrekenverschillen	-1	-2	**-3**	0	1	**1**
Onttrekkingen	-23	-8	**-31**	-23	-1	**-24**
Einde boekjaar	**150**	**79**	**229**	**43**	**82**	**125**
Langlopende voorzieningen	10	65	**75**	8	70	**78**
Kortlopende voorzieningen	140	14	**154**	35	12	**47**
	150	**79**	**229**	**43**	**82**	**125**

Voorzieningen reorganisatiekosten

In 2023 zijn voorzieningen voor reorganisatiekosten gevormd naar aanleiding van aangekondigde herstructureringen voor een bedrag van EUR 138 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 2023 hebben hoofdzakelijk betrekking op de voorzieningen voor de locaties in Duitsland.
Voor nadere toelichting met betrekking tot dotaties gedurende het boekjaar, zie toelichting 6.6.

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

In 2022 is een voorziening opgenomen voor de afkoop van een dienstverleningscontract. De voorziening van EUR 2 miljoen bestond uit de contante waarde van de verwachte betaling over 40 jaar. In 2023 is het dienstverleningscontract beëindigd, waardoor de beëindigingsclausule in werking treedt. Het bedrag van de afwikkeling is opgenomen onder de overige verplichtingen, zie toelichting 7.3.
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 teveel in rekening heeft gebracht. Op basis van dit oordeel dient FrieslandCampina deze klant te compenseren.
Op 3 oktober 2023 heeft het Gerechtshof voor Handelszaken in Bangkok in hoger beroep het vonnis van de Rechtbank in Eerste Aanleg in een zakelijk geschil tussen FrieslandCampina Thailand en een business-to-business afnemer vernietigd. Het Gerechtshof voor Handelszaken oordeelt dat FrieslandCampina niet aansprakelijk is voor de vermeende schade van 58 miljoen euro die deze afnemer zegt te hebben geleden. In mei 2021 had de Rechtbank in Eerste Aanleg op basis van haar interpretatie van de overeenkomst tussen FrieslandCampina en de afnemer geoordeeld dat FrieslandCampina deze afnemer over een periode van 10 jaar (2009-2019) te veel in rekening had gebracht. In 2021 heeft FrieslandCampina hiervoor een voorziening genomen. Aangezien partijen nog in beroep kunnen gaan bij het Hooggerechtshof van Thailand, is de eerder genomen voorziening nog niet vrijgevallen.

De dotatie in 2023 heeft deels betrekking op rente en kosten voor de voorziening in Thailand. Daarnaast zijn voorzieningen getroffen voor verlieslatende contracten.

Schattingen en aannames

Bij het bepalen van de waarschijnlijkheid en timing van een eventuele uitstroom van middelen moet FrieslandCampina schattingen maken. Voor juridische en arbitrageprocedures baseert FrieslandCampina zijn beoordeling op interne en externe rechtsbijstand en precedenten. Voorwaardelijke verplichtingen worden in toegelicht in toelichting 13.2.

Waarderingsgrondslagen

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.

10. Acquisities, desinvesteringen en deelnemingen

10.1 Acquisities en desinvesteringen van dochtermaatschappijen

Desinvestering deel Duitse activiteiten

Per 1 april 2023 heeft FrieslandCampina de verkoop van een deel van zijn Duitse consumentenmerken en -activiteiten juridisch afgerond. Voor meer informatie aangaande de verkoop wordt verwezen naar toelichting 6.6.

Waarderingsgrondslagen

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

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.

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 zijn 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 zijn 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.

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.

10.2 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

	2023	2022
Activa aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar	88	7
Overboeking van grond, gebouwen en installaties		68
Overboeking van vlottende activa		20
Desinvesteringen	-87	-4
Bijzondere waardeverminderingen	-1	-3
Einde boekjaar		**88**
Passiva aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar	6	
Overboeking van personeelsvoorzieningen		3
Overboeking van kortlopende en langlopende verplichtingen		3
Desinvesteringen	-6	
Einde boekjaar		**6**

Verpakkingslijnen en overige activa in Duitsland die eind 2022 werden geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop, zijn in 2023 gedesinvesteerd. Grond en gebouwen werden in 2023 verkocht. Voor meer informatie aangaande de verkoop wordt verwezen naar toelichting 6.6.

Schattingen en aannames

FrieslandCampina beoordeelt in hoeverre verwacht wordt dat activa (of een groep af te stoten activa en verplichtingen) worden verkocht binnen 1 jaar, en of de verkoop zeer waarschijnlijk is. Deze beoordelingen zijn in de praktijk moeilijk te onderbouwen.

Waarderingsgrondslagen

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 personeel gerelateerde 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.

10.3 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.

	2023			2022		
	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	**Totaal**	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	**Totaal**
Boekwaarde	95	18	**113**	99	17	**116**
Aandeel in:						
– winst of verlies, na aftrek van belastingen	15	-1	**14**	13	2	**15**
– overig totaalresultaat	-2		**-2**			
Totaalresultaat	**13**	**-1**	**12**	**13**	**2**	**15**

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 65 miljoen (2022: EUR 64 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen goodwill betreft (2022: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2023 bedraagt EUR 11 miljoen (2022: EUR 11 miljoen).

Voor een opsomming van de transacties met joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 13.3.

Waarderingsgrondslagen

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover het 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.

11. Financiering en kapitaalstructuur

11.1 Financieringsbaten en lasten

	2023	2022
Financieringsbaten		
Rentebaten	12	13
Overige financieringsbaten	5	7
	17	**20**
Financieringslasten		
Rentelasten	-79	-36
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	-60	-22
Overige financieringslasten	-4	-5
	-143	**-63**

Onder de rentelasten is onder meer de oprenting van leaseverplichtingen van EUR 5 miljoen opgenomen (2022: EUR 3 miljoen).

Onder de wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen is EUR 50 miljoen (2022: EUR 10 miljoen) opgenomen voor hogere kosten voor omwisseling van vreemde valuta die betrekking hebben op dividenduitkeringen en financiering in Nigeria. Zie ook toelichting 6.6 voor informatie betreffende kosten voor omwisseling vreemde valuta in Nigeria.

Onder de overige financieringsbaten (2022: overige financieringslasten) is meegenomen het resultaat op de oprenting en herwaardering van put-optie verplichtingen, zie ook toelichting 11.4.

Daarnaast bestaan overige financieringslasten uit de amortisatie van transactiekosten en betaalde vergoedingen voor langlopende leningen van EUR 3 miljoen (2022: EUR 2 miljoen).

Schattingen en aannames

Zie toelichting 11.4 voor verdere informatie over de herwaardering van put-optie verplichtingen.

Waarderingsgrondslagen

Financieringsbaten bevatten rentebaten van uitgegeven leningen en andere vorderingen op derden, 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 waardeverminderingsverliezen op financiële activa, verliezen op afdekkingsinstrumenten 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.

11.2 Liquide middelen

	2023	2022
Deposito's	327	234
Overige liquide middelen	242	187
	569	**421**

Een tegoed van EUR 12 miljoen (2022: EUR 29 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.

Waarderingsgrondslagen

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.

11.3 Rentedragende verplichtingen

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

	2023		2022	
	Boekwaarde		Boekwaarde	
Verplichtingen aan krediet-instellingen		749		765
Verplichtingen aan institutionele beleggers		206		232
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen		375		252
Ongecommitteerde faciliteiten				175
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	16		15	
Rekening-courant banken (variabele rente)	31		17	
Leaseverplichtingen (vaste rente)	152		176	
Geactiveerde afsluitkosten	-1		-1	
Overige		**198**		**207**
Rentedragende verplichtingen		**1.528**		**1.631**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen		870		993
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen		658		638

De nominale waarde van de rentedragende verplichtingen wijkt niet af van de boekwaarde. De gemiddelde rente op de rentedragende verplichtingen, inclusief het effect van de interest rate en cross currency swaps ultimo 2023, bedraagt 4,2% (2022: 3,2%). De leaseverplichtingen hebben voor EUR 106 miljoen (2022: EUR 125 miljoen) een langlopend karakter en voor EUR 46 miljoen (2022: EUR 51 miljoen) een kortlopend karakter.

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

Verplichtingen aan kredietinstellingen

In 2016 is FrieslandCampina een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) overeengekomen van EUR 150 miljoen. Na aflossingen gedurende dit boekjaar bedraagt het uitstaande bedrag eind 2023 EUR 131 miljoen (2022: EUR 135 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 74 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.

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. In de eerste helft van 2023 is het uitstaande saldo van USD 47 miljoen volledig afgelost. Tegelijkertijd zijn FrieslandCampina en IFC een nieuwe lening overeengekomen voor een bedrag van EUR 75 miljoen. Aflossingen vinden plaats in de periode 2026-2028.

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. Gedurende 2023 is voor een bedrag van EUR 75 miljoen afgelost. Het resterende bedrag van EUR 150 miljoen is 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.

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. Aan de faciliteit zijn vier 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. In de tweede helft van 2023 heeft FrieslandCampina een succesvol verlengingsverzoek ingediend bij de kredietverstrekkers van de faciliteit met een jaar tot oktober 2028. Tegelijkertijd heeft FrieslandCampina vrijwillig de beschikbare kredietfaciliteit voor een bedrag van EUR 250 miljoen geannuleerd tot een niveau van EUR 1,0 miljard. Op 31 december 2023 is er niet getrokken op de kredietfaciliteit (2022: EUR 0 miljoen).

In de eerste helft van 2023 heeft FrieslandCampina een nieuwe lening van EUR 75 miljoen afgesloten met Kreditanstalt für Wiederaufbau-Ipex Bank voor een periode van 5 jaar.

Verplichtingen aan institutionele beleggers

FrieslandCampina heeft bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten onderhandse leningen geplaatst van in totaal USD 228 miljoen (2022: USD 249 miljoen). In 2023 is EUR 19 miljoen afgelost (2022: EUR 88 miljoen).
Op 31 december 2023 zijn de leningen aan institutionele beleggers (private placements) voor een bedrag van EUR 56 miljoen als langlopend aangemerkt (2022: EUR 213 miljoen) en een bedrag van EUR 151 miljoen (2022: EUR 19 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 11.4.
De bate als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 10 miljoen in 2023 (2022: EUR 4 miljoen last) is door de hedge volledig gecompenseerd.

In de tweede helft van 2023 heeft FrieslandCampina met succes private placements uitgegeven voor een totaalbedrag van EUR 494 miljoen met looptijden van 8, 10 en 12 jaar. De gemiddelde looptijd van de transactie is 10 jaar. De (USD en EUR) private placements zijn gekoppeld aan twee

duurzaamheid prestatie indicatoren van FrieslandCampina en de financiering vindt plaats in februari 2024. De USD-aflossingen en rentebetalingsverplichtingen die verband houden met de private placement verplichtingen zijn door middel van cross-currency swaps omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente.

Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen

FrieslandCampina heeft voor EUR 75 miljoen (2022: EUR 252 miljoen) aan groene schuldbewijzen (Green Schuldschein) uitstaan. Deze schuldbewijzen zijn verantwoord onder zowel de langlopende rentedragende verplichtingen (EUR 45 miljoen) alsmede de kortlopende rentedragende verplichtingen (EUR 30 miljoen).

In de eerste helft van 2023 heeft FrieslandCampina met succes een nieuwe Schuldschein van EUR 300 miljoen uitgegeven die is gekoppeld aan twee duurzaamheid prestatie indicatoren. De transactie bestaat uit drie tranches die vervallen na 3, 5 en 7 jaar. De gemiddelde looptijd van de transactie is iets meer dan vijf jaar.

Ongecommitteerde faciliteiten

De maximale looptijd van het Euro Commercial Paper (ECP) uitgegeven schuldpapier is 12 maanden. Er waren eind 2023 geen trekkingen onder het ECP-programma (2022: EUR 175 miljoen).

Verplichtingen aan leden-melkveehouders

De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 16 miljoen (2022: EUR 15 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%.

Schattingen en aannames

Voor meer informatie over activa met een gebruiksrecht en lease verplichtingen, zie toelichting 8.1.1.

Waarderingsgrondslagen

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.

11.4 Overige financiële verplichtingen

	2023	2022
Langlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	9	1
Put-optieverplichtingen		17
Overige	9	3
	18	**21**
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	3	7
Voorwaardelijke verplichtingen	1	1
Put-optieverplichtingen	12	51
	16	**59**

FrieslandCampina heeft in 2016 een put-optie verstrekt aan International Finance Corporation (IFC) en Nederlandse FinancieringsMaatschappij 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 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 uitgeoefend in 2023, de put-optie op type B aandelen kan voor het eerst worden uitgeoefend begin 2024.

De put-optie verplichtingen bedragen per 31 december 2023 EUR 12 miljoen (2022: EUR 68 miljoen). In 2023 is EUR 51 miljoen uitgeoefend en is een herwaardering uitgevoerd van de put-optie-verplichting. Dit heeft geleid tot een vrijval van EUR 6 miljoen verantwoord onder de Financieringsbaten.

Voor een toelichting op derivaten, de Waarderingsgrondslagen, Schattingen en aannames en de bepaling van de reële waarde van derivaten wordt verwezen naar toelichting 11.7.

Schattingen en aannames

Financiële verplichtingen anders dan derivaten

De reële waarde van de put-optie wordt bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte uitoefenprijs op de verwachte uitoefendatum. De uitoefenprijs is vooral afhankelijk van de winst voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd.

Waarderingsgrondslagen

Voor de waarderingsgrondslagen voor de financiële verplichtingen anders dan derivaten wordt verwezen naar toelichting 11.3.

Put-optie verplichtingen

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-optie-verplichtingen, eventuele uitgekeerde dividenden aan houders van de put-optie en aanpassingen van de reële waarde worden opgenomen onder de financieringsbaten en -lasten.

11.5 Eigen vermogen

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 als gevolg van de uitgifte van melkcertificaten aan leden-melkveehouders door de coöperatie per januari 2022.

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 zijn leden. De ledenobligaties zijn eeuwigdurend en kennen geen vervaldatum. Het rentetarief voor de ledenobligaties is de 6-maands 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. 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 het resultaat van het boekjaar 2023 is EUR 58 miljoen (2022: EUR 29 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 het resultaat van het boekjaar 2023 is EUR 9 miljoen (2022: 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 6-maands 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 het resultaat van het boekjaar 2023 is EUR 19 miljoen (2022: EUR 9 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de door de coöperatie verstrekte lening.

In januari 2024 heeft FrieslandCampina gebruik gemaakt van het recht om een deel van de coöperatieve lening af te lossen voor een bedrag van EUR 150 miljoen.

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 (2022: EUR 0 miljoen) 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 in 2022 gerealiseerd ten laste van de winst-en-verliesrekening

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.

In 2023 heeft FrieslandCampina N.V een uitkering van EUR 900 miljoen uit het vermogen gedaan aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Reserveringsbeleid

In het reserveringsbeleid 2023-2025 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 2023 is EUR 85 miljoen uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als contante nabetaling voor melkleveranties in 2022.

Minderheidsbelangen aandeelhouder

Sinds 2020 heeft FrieslandCampina een commanditaire vennootschapsstructuur (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 vennoot in FC C.V. In 2023 heeft FrieslandCampina N.V een uitkering van EUR 900 miljoen uit het vermogen gedaan aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. waarmee het negatieve vermogen van FC C.V. aangezuiverd is.

De post minderheidsbelangen aandeelhouder heeft betrekking op het aandeel gehouden door de coöperatie in het vermogen dat niet aan Koninklijke FrieslandCampina N.V. en zijn 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.

	2023						2022					
	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	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	**Totaal**
Percentage minderheidsbelang	**32,19%**	**49%**	**50%**	**49,04%**			**32,19%**	**49%**	**50%**	**49,04%**		
Vaste activa	125	120	107	77			125	150	107	77		
Vlottende activa	415	83	119	102			415	90	119	102		
Langlopende verplichtingen	-34	-24	-3	-4			-34	-35	-3	-4		
Kortlopende verplichtingen	-471	-85	-50	-90			-471	-84	-50	-90		
Netto-activa	**35**	**94**	**173**	**85**			**35**	**121**	**173**	**85**		
Boekwaarde minderheidsbelang	12	46	153	42	43	**296**	12	59	153	42	64	**330**
Netto-omzet	723	331		289			723	342		289		
Winst boekjaar	-11		74	9			-11	5	74	9		
Overig totaalresultaat	1	-27					1	-25				
Totaalresultaat voor de periode	**-10**	**-27**	**74**	**9**			**-10**	**-20**	**74**	**9**		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	-4		37	4	30	**67**	-4	2	37	4	23	**62**
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang		-13			-7	**-20**		-12				**-12**
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	-3		-26	-3	-49	**-81**	-3		-26	-3	-14	**-46**
Kasstroom uit operationele activiteiten	-45	17		34			-45	33		34		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-181	-12		-27			-181	-11		-27		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	85	-7		-9			85	-13		-9		
Nettokasstroom	**-141**	**-2**		**-2**			**-141**	**9**		**-2**		

1 De 2023 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 2022 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.

Waarderingsgrondslagen

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.

11.6 Financieel risicomanagement

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 marktomstandigheden of activiteiten te reflecteren. Het interne beheersingsraamwerk 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 werkmaatschappijen in verschillende landen. Hierdoor is FrieslandCampina gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, 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 2023 is nog EUR 250 miljoen (2022: EUR 3 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 goederen 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 zijn 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 zijn 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. Deze 'non deliverable forwards' lopen in het eerste halfjaar van 2024 af. 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 zijn risicomanagementbeleid, was als volgt (posities zijn weergegeven in EUR):

					2023
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	382	154	143	17	4
Liquide middelen	-49	27		3	-4
Verplichtingen	160	173	261	22	23
Netto-overzicht van de financiële positie	**173**	**8**	**-118**	**-2**	**-23**
Valutatermijn-contracten	66	71	-121		2
Nettopositie einde boekjaar	**107**	**-63**	**3**	**-2**	**-25**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	5	-3			-1

					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**
Valutatermijn-contracten	167	134	-155	-35	
Nettopositie einde boekjaar	**113**	**-11**	**57**	**28**	**-23**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	6	-1	3	1	-1

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, met uitzondering van de koers van de NGN/ USD, welke op 15% is bepaald. 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 rentetarieven, constant blijven.
Aanvullend worden vanwege de valutaire restricties US dollars in Nigeria verkregen tegen een hogere koers dan de officiële koers, het verschil wordt in de kostprijs omzet verantwoord. Per balansdatum is deze koers 40% hoger. Daarnaast is een verplichting opgenomen voor hogere kosten voor het omwisselen van lokale valuta in US dollars, zie toelichting 6.6.

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 na het huidige jaar geldt. Daarna daalt de bandbreedte geleidelijk in jaar 4 en 5 tot 10%-40%.

Het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking, is per 31 december 2023 60% (2022: 70%). In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

	2023		2022	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Vast percentage	618	918	884	1.134
Variabel percentage	910	610	747	497
	1.528	**1.528**	**1.631**	**1.631**

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 zijn 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 zijn liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommitteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 2.953 miljoen (2022: totaal EUR 2.497 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2023 EUR 1.624 miljoen (2022: EUR 1.250 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 financiële 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.

					2023
	Boekwaarde	**Contractuele kasstromen**	2024	2025 - 2028	Na 2028
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.376	**-1.530**	-672	-703	-155
Leaseverplichtingen	152	**-176**	-52	-101	-23
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	3.428	**-3.428**	-3.428		
Put-optieverplichtingen	12	**-12**		-12	
Voorwaardelijke verplichtingen	1	-1	-1		
Derivaten					
Cross currency swaps - inkomend		**9**	-22	6	25
Cross currency swaps - uitgaand		**-9**	23	-5	-27
Interest rate swaps - uitgaand	7	**-7**	1	-8	
Valutatermijncontracten - inkomend		**207**	207		
Valutatermijncontracten - uitgaand	1	**-208**	-208		
Commodity swaps - uitgaand	4	**-4**	-2	-2	
	4.981	**-5.159**	**-4.154**	**-825**	**-180**

					2022
	Boekwaarde	**Contractuele kasstromen**	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**

Kredietrisico

FrieslandCampina is blootgesteld aan kredietrisico met betrekking tot zijn 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 2,8% (2022: 2,1%) 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 7.2.

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 toelichting 11.3. De kredietclassificatie van deze tegenpartijen is over het algemeen <BBB.

Derivaten worden in principe verhandeld met financiële instituten met een hoge kredietbeoordeling, dat 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:

	2023		2022	
	Uitstaande liquide middelen	Contractvolume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contractvolume derivaten
AA	195	543	8	127
A	306	1.170	325	1.846
BBB	13	173	11	227
< BBB	7		38	1
Geen classificatie	48	30	39	66
	569	**1.916**	**421**	**2.267**

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.

	2023	2022
Langlopende rentedragende verplichtingen	764	868
Kortlopende rentedragende verplichtingen	613	587
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	-185	-179
Liquide middelen	-569	-421
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	12	33
Nettoschuld	**635**	**888**

11.7 Derivaten

In de balans zijn de afdekkingsderivaten opgenomen in de kortlopende en langlopende overige financiële activa en overige financiële verplichtingen.

Afdekkingsactiviteiten			2023
	Activa	Verplichtingen	Contractvolume ultimo
Cross currency swaps	25		274
Interest rate swaps	6	7	855
Commodity swaps	1	4	65
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting	**32**	**11**	
Valutatermijncontracten	82	1	692
Commodity swaps			30
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	**82**	**1**	
Totaal derivaten	**114**	**12**	
Opgenomen onder kortlopend	101	3	
Opgenomen onder langlopend	13	9	

			2022
	Activa	Verplich-tingen	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps	30		196
Interest rate swaps	10		500
Commodity swaps	12	1	44
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting	**52**	**1**	
Interest rate swaps	8		500
Valutatermijncontracten	7	7	953
Commodity swaps	11		74
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	**26**	**7**	
Totaal derivaten	**78**	**8**	
Opgenomen onder kortlopend	38	7	
Opgenomen onder langlopend	40	1	

Kasstroomafdekkingen

Cross currency swaps

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rente-betalingsverplichtingen van de private placement verplichtingen van in totaal USD 228 miljoen (2022: USD 249 miljoen) omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente. De cross currency swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroom-hedge accounting toegepast. De cross currency swaps worden gewaar-deerd 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 verplich-tingen zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 180 miljoen (2022: EUR 196 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 2023 geen significante ineffectiviteit voorgedaan. Ultimo 2023 is EUR 1 miljoen positief (2022: EUR 1 miljoen negatief) 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:

	2023	2022
Cross currency swaps		
Boekwaarde	25	30
Contractuele waarde	180	196
Vervaldata	2024-2027	2023-2027
Hedge ratio	1:1	1:1
Gecumuleerde mutaties in de waarde voor het bepalen van de hedge effectiviteit	-6	3
Gecumuleerde mutaties in de waarde van de afgedekte posities voor het bepalen van de hedge effectiviteit		1
Gemiddeld gewogen rente	4,0%	4,0%

In bovenstaand overzicht zijn niet meegenomen de in 2023 afgesloten cross currency swaps (USD 100 miljoen- EUR 94 miljoen; vervaldatum februari 2032) die de USD aflossingen en rente betalingsverplichtingen van de per februari 2024 aangetrokken private placement financiering afdekken.

Commodity swaps

In 2023 heeft FrieslandCampina het gedeeltelijk afdekken van prijsrisico op brandstofkosten (diesel olie) voor het wegtransport in de Benelux in de periode 2024-2026, en ook het gedeeltelijk afdekken van het prijsrisico op brandstofkosten (bunker olie) voor het zeetransport in de periode 2024-2026 waarop hedge accounting wordt toegepast, gecontinueerd. 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.

Ultimo 2023 is EUR 1 miljoen negatief (2022: EUR 8 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:

	2023		2022	
Commodity swaps	Bunker olie	Diesel olie	Bunker olie	Diesel olie
Boekwaarde	-2		-1	12
Contractuele waarde	36	29	24	20
Vervaldata	2024-2026	2024-2026	2023-2025	2023-2025
Hedge ratio	1:1	1:1	1:1	1:1
Gemiddeld gewogen contractprijs	746	629	824	475

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. Eind 2023 zijn de swaps voor de periode van 2025 (EUR 200 miljoen) verkocht en is de hedge accounting voor deze afdekking beëindigd (vrijval EUR 1 miljoen in resultaat).

FrieslandCampina is in 2023 nieuwe interest rate swaps aangegaan om variabele rente om te zetten in vastrentende verplichtingen, gerelateerd aan rentedragende leningen van EUR 300 miljoen voor de periode 2025-2028 en EUR 255 miljoen voor de periode 2024-2030.

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 2023 is EUR 1 miljoen negatief 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.

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

Schattingen en aannames

Voor een beschrijving van schattingen en aannames voor Derivaten wordt verwezen naar toelichting 13.1.

Waarderingsgrondslagen

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 zijn 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 zijn 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.

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.

					2023
	Reële waarde	**Verwachte kasstromen**	2024	2025 - 2028	Na 2028
Cross Currency swaps					
Activa	25	**25**	23	9	-7
Verplichtingen			1	1	-2
Interest Rate swaps					
Activa	6	**6**	5	1	
Verplichtingen	-7	**-7**	1	-8	
Commodity swaps					
Activa	1		1		
Verplichtingen	-4		-2	-2	

					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	
Commodity swaps					
Activa	12		2	10	
Verplichtingen	-1		-1	-1	

12. Belastingen

12.1 Belastingdruk

Specificatie belastinglasten	2023	2022
Acute belasting huidig boekjaar	-144	-142
Aanpassing voorgaande boekjaren	2	-1
Acute belasting	**-142**	**-143**
Latente belasting huidig boekjaar	124	50
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-91	-56
Aanpassing voorgaande boekjaren	-3	-2
Latente belasting	**30**	**-8**
Belastingdruk	**-112**	**-151**

Effectieve belastingdruk	2023		2022	
		%		%
Winst voor belastingen	**-37**		**443**	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	10	25,8	-114	25,8
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	15	40,5	14	-3,3
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	10,8	4	-0,8
Bronbelasting op dividenden	-4	-10,8	-11	2,5
Niet-aftrekbare kosten	-47	-127,0	-9	2,0
Onbelaste baten en vrijstellingen	2	5,4	23	-5,2
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-91	-244,7	-56	12,7
Desinvestering dochteronder-nemingen			-5	1,1
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	-1	-2,7	3	-0,7
Effectieve belastingdruk	**-112**	**-302,7**	**-151**	**34,1**

De belastinglast bedraagt EUR 112 miljoen (2022: EUR 151 miljoen). De effectieve belastingdruk in 2023 bedraagt -303,9% (2022: 34,1%). De afname is deels het gevolg van de lagere winst voor belasting en een hogere afwaardering van de latente belastingvordering in Nederland ten opzichte van 2022.

	2023		
	Voor belastingen	Belastinglast/ -bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen			
Rentevergoeding lening coöperatie	-19		-19
Rentevergoeding perpetuele obligatielening	-9		-9
Rentevergoeding ledenobligaties	-58		-58
	-86		**-86**
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroom-afdekkingen	-20	5	-15
Mutatie reserve valuta-omreken-verschillen	-89		-89
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-1		-1
	-110	**5**	**-105**

Er is geen belastingeffect geboekt op de rentevergoedingen verwerkt in het eigen vermogen en herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, aangezien er binnen Nederland geen latente belastingvordering wordt opgenomen.

			2022
	Voor belastingen	Belastinglast/ -bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen			
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 kasstroom-afdekkingen	11	-3	8
Mutatie reserve valuta-omreken-verschillen	-34		-34
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	35	-24	11
	12	**-27**	**-15**

12.2 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2023
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voor-zieningen	Niet-gereali-seerde verlies-compensaties en faciliteiten	**Totaal**
Begin boekjaar	-55	-51	5	133	45	**77**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening		3	5	-20	42	**30**
Opgenomen in eigen vermogen				5		**5**
Valuta-omrekenverschillen	9	7		-4	-10	**2**
Einde boekjaar	**-46**	**-41**	**10**	**114**	**77**	**114**

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

	Vorderingen	Verplichtingen	**Netto**
Grond, gebouwen en installaties	3	49	**-46**
Immateriële activa	6	47	**-41**
Personeelsbeloningen	10		**10**
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	134	20	**114**
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	77		**77**
Saldering	-80	-80	
Nettovordering	**150**	**36**	**114**

						2022
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voor-zieningen	Niet-gereali-seerde verlies-compensaties 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**

De niet-gerealiseerde verliescompensaties bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 77 miljoen (2022: EUR 45 miljoen). De mutatie in 2023 ten opzichte van vorig jaar hangt hoofdzakelijk samen met verliezen in Nigeria.
Latente belastingvorderingen worden opgenomen als het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zullen zijn binnen de entiteiten.

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

	2023	2022
Niet-gewaardeerde verliezen (inclusief doorgeschoven aftrekposten)	265	199
Niet-gewaardeerde faciliteiten	126	110
Niet-gewaardeerde tijdelijke verschillen	129	93
	520	**402**

De nominale waarde van de niet-gewaardeerde verliescompensaties en doorgeschoven aftrekposten bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 989 miljoen (2022: EUR 772 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen en doorgeschoven aftrekposten verstrijkt EUR 64 miljoen binnen 10 jaar (2022: EUR 49 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

Schattingen en aannames

FrieslandCampina opereert in meerdere jurisdicties en is onderworpen aan een verscheidenheid aan belastingen per jurisdictie. Belastingwetgeving kan zeer complex zijn en voor interpretatie vatbaar. Als gevolg hiervan is FrieslandCampina verplicht om significante oordeelsvorming uit te oefenen bij de opname van verschuldigde belastingen en het bepalen van fiscale voorwaardelijke gebeurtenissen.

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, welke met name zien op immateriële activa en personeelsbeloningen, afgewaardeerd in 2022.

Waarderingsgrondslagen

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 zijn 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.

OESO-Pillar II

FrieslandCampina valt onder de OESO Pillar II regelgeving. De Pillar II-wetgeving is van kracht geworden in Nederland, het rechtsgebied waarin FrieslandCampina is opgericht, en is in werking getreden vanaf 31 december 2023. FrieslandCampina past de uitzondering toe op de opname en openbaarmaking van informatie over latente belastingvorderingen en -verplichtingen met betrekking tot winstbelastingen in het kader van Pillar II, zoals bepaald in de wijzigingen van IAS 12 die in mei 2023 zijn gepubliceerd.

Volgens de regelgeving is FrieslandCampina een belasting bijheffing verschuldigd voor het verschil tussen het ‘GLoBE’ effectieve belastingtarief per rechtsgebied en het minimumtarief van 15%. FrieslandCampina heeft een beoordeling uitgevoerd van de potentiële impact van Pillar II winstbelasting op FrieslandCampina als geheel. De beoordeling is gebaseerd op het meest recente landenrapport (‘CBCR’) en jaarverslag. Voor 2023 bedraagt het gemiddelde effectieve belastingtarief (berekend in overeenstemming met alinea 86 van IAS 12) van de meeste jurisdicties waarin FrieslandCampina actief is, meer dan 15%. Ook is in de meeste rechtsgebieden waarin FrieslandCampina actief is, de tijdelijke veilige haven (‘Safe harbours’) vrijstelling van toepassing. Er is een beperkt aantal rechtsgebieden waar deze tijdelijke veilige haven vrijstelling niet van toepassing is. FrieslandCampina verwacht echter geen materiële impact van Pillar II winstbelastingen in die jurisdicties.

13. Overige

13.1 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 totaal resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst-en-verlies-rekening	Reële waarde met mutaties in het totaal resultaat	Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs	Overige financiële verplichtingen	**Totaal boekwaarde**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	**Totaal reële waarde**
											2023
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekte leningen – variabele rente	(8.4)				42		**42**				
Overige financiële activa	(8.4)				157		**157**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)				1.737		**1.737**				
Liquide middelen	(11.2)				569		**569**				
					2.505		**2.505**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(11.7)	32	82				**114**		114		**114**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	(11.3)					613	**613**		613		**613**
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	(11.3)					915	**915**				
Langlopende financiële verplichtingen	(11.4)					9	**9**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(7.4)					3.428	**3.428**				
						4.965	**4.965**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(11.7)	9	3				**12**		12		**12**
Put-optieverplichtingen	(11.4)		12				**12**			12	**12**
Voorwaardelijke verplichtingen	(11.4)		1				**1**			**1**	**1**
		9	**16**				**25**				

	Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaal resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst-en-verliesrekening	Reële waarde met mutaties in het totaal resultaat	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	(8.4)				42		**42**				
Overige financiële activa	(8.4)				270		**270**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)				2.149		**2.149**				
Liquide middelen	(11.2)				421		**421**				
					2.882		**2.882**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(11.7)	52	26				**78**		78		**78**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	(11.3)					884	**884**		873		**873**
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	(11.3)					747	**747**				
Langlopende financiële verplichtingen	(11.4)					3	**3**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(7.4)					3.658	**3.658**				
						5.292	**5.292**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(11.7)	1	7				**8**		8		**8**
Put-optieverplichtingen	(11.4)		68				**68**			68	**68**
Voorwaardelijke verplichtingen	(11.4)		1				**1**			1	**1**
		1	**76**				**77**				

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 4,1% (2022: 4,5%) 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

De waarderingsmethode van de put-optieverplichting is vanwege de gevoeligheid voor het resultaat van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. aangemerkt als niveau 3.

Eind 2023 is een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting. Dit heeft geleid tot een vrijval van EUR 6 miljoen (2022: dotatie van EUR 2 miljoen). Deze herwaardering is verantwoord onder de overige financieringsbaten en -lasten.

Wanneer de winstverwachting voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. 10% hoger zou zijn geweest, zou het resultaat van FrieslandCampina over 2023 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:

	2023	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie-verplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	1	68
Aflossingen		-51
Financieringsbaten en -lasten		1
Reële-waardeaanpassing		-6
Boekwaarde einde boekjaar	**1**	**12**

Gedurende 2022 hebben geen transfers plaatsgevonden van niveau 1 of 2 naar 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**

Schattingen en aannames

De verschillende methoden die FrieslandCampina toepast om de reële waarde te bepalen, vereisen het gebruik van schattingen.

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, wordt berekend op basis van de contante waarde van toekomstige kasstromen van aflossingen en rentebetalingen, gedisconteerd tegen de marktrente op de balansdatum.

Derivaten

De reële waarde van derivaten is indien beschikbaar gebaseerd op genoteerde marktprijzen. Indien er geen genoteerde marktprijzen beschikbaar zijn, wordt de reële waarde in het algemeen geschat door het verschil tussen de kasstromen op basis van de contractuele prijs en de kasstromen op basis van de actuele prijs voor de resterende looptijd van het contract te verdisconteren aan de hand van waarneembare renterendementscurves, basisspreads en wisselkoersen. Deze berekeningen worden getoetst op redelijkheid door de uitkomst van de interne waardering te vergelijken met de waardering die van de tegenpartij is ontvangen. Indien van toepassing omvat de reële waarde het kredietrisico van het instrument en aanpassingen om rekening te houden met het kredietrisico van FrieslandCampina en de tegenpartij.

Financiële instrumenten anders dan derivaten

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de verslaggeving of wanneer reële-waarde hedge accounting wordt toegepast, wordt berekend op basis van de contante waarde van toekomstige kasstromen uit de hoofdsom en rente, verdisconteerd tegen de marktrentevoet op de balansdatum. Indien van toepassing omvat de reële waarde het kredietrisico van het instrument en aanpassingen om rekening te houden met het kredietrisico van FrieslandCampina en de tegenpartij.

13.2 Niet in de balans opgenomen

Voorwaardelijke activa

Bij de desinvestering van de productielocatie in Xiushui is een gedeelte van de verkoopprijs geplaatst op een escrow-rekening. Dit bedrag (EUR 4 miljoen) valt mogelijk in 2024 vrij ten gunste van het resultaat wanneer aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Voorwaardelijke verplichtingen

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 2023 die worden onderzocht door de belastingautoriteiten op een totaal van EUR 22 miljoen (2022: EUR 13 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 9.2. FrieslandCampina verwacht niet dat de overige claims zullen leiden tot verplichtingen met een materiële impact op de financiële positie van FrieslandCampina.

Aankoopverplichtingen vaste activa

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 170 miljoen (2022: EUR 265 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties. Hiervan heeft EUR 103 miljoen (2022: EUR 131 miljoen) betrekking op verplichtingen voor het volgende jaar.

Uit fusie voortvloeiende verplichtingen

De verplichting voor Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. om aan leden-melkveehouders die het lidmaatschap opzeggen een vertrekpremie te betalen van EUR 5,00 per 100 kilogram melk is in 2023 beëindigd. De voorwaarde om voor de vertrekpremie in aanmerking te komen was dat de melkveehouder leverancier van gangbare melk wordt bij enig ander koper van boerderijmelk in Nederland. De verplichtingen bleven van toepassing totdat leden-melkveehouders met een melkvolume van in totaal 1,2 miljard kilogram FrieslandCampina hadden verlaten. Stichting Dutch Milk Foundation (DMF) heeft FrieslandCampina

geïnformeerd dat het totale beschikbare volume per 9 november 2023 is bereikt, waarmee een einde is gekomen aan de vertrekregeling.

Bankgaranties

FrieslandCampina heeft per 31 december 2023 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 16 miljoen (2022: EUR 75 miljoen). De afname heeft met name betrekking op bankgaranties die verstrekt waren voor de juridische procedure in Thailand, zie toelichting 9.2.

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 verrekenprijs-risico'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 samenwerkings-verbanden 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 vertegenwoor-digers 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.

Schattingen en aannames

Voor de niet in de balans opgenomen verplichtingen, is FrieslandCampina verplicht om een oordeel te vellen om te bepalen of het risico op verlies mogelijk is, maar niet waarschijnlijk. Onvoorziene omstandigheden brengen inherente onzekerheden met zich mee, waaronder, maar niet beperkt tot, rechterlijke uitspraken, onderhandelingen tussen betrokken partijen en overheidsmaatregelen.

Bij het bepalen van de waarschijnlijkheid en timing van een eventuele uitstroom van middelen moet FrieslandCampina schattingen maken. Hierbij maakt FrieslandCampina ook gebruik van externe adviseurs.

Waarderingsgrondslagen

Voorwaardelijke verplichtingen worden niet in de balans opgenomen omdat het bestaan ervan alleen kan worden bevestigd door het al dan niet plaatsvinden van een of meer onzekere toekomstige gebeurtenissen die FrieslandCampina niet volledig in de hand heeft, of omdat het risico op verlies niet waarschijnlijk (<50%) wordt ingeschat of omdat het bedrag niet betrouwbaar kan worden bepaald.

Voorwaardelijke activa worden niet in de balans opgenomen omdat het bestaan ervan niet vrijwel zeker is.

13.3 Transacties met verbonden partijen

Voor de bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board zie toelichting 13.4.

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 2023 was dit ruim 9 miljard kilogram (2022: 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 (2022: 56 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 11.5. In 2023 heeft FrieslandCampina N.V een uitkering van EUR 900 miljoen uit het vermogen gedaan aan de Coöperatie waarmee het negatieve vermogen van FC C.V. aangezuiverd is.

In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2023	2022
Rente toegerekend aan lening coöperatie	19	9
Rente toegerekend aan ledenobligaties	4	1
Overige baten	21	9
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	185	179
Lening coöperatie	302	295
Ledenobligaties	60	65

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:

	2023	2022
Joint ventures		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	34	32
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2	2
Vorderingen op joint ventures		1
Verplichtingen aan joint ventures	2	1
Geassocieerde deelnemingen		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	11	16
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	108	117
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	10	16
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	7	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:

	2023	2022
Inkoop grondstoffen	4.521	5.338
Rente toegerekend aan ledenobligaties	54	28
Ledenobligaties	871	848
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	505	642

Raad van commissarissen, bestuur van de coöperatie en executive board

De interne leden van de raad van commissarissen en de leden 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 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 of het bestuur van de coöperatie en de balansposities met de leden die op 31 december van het verslagjaar lid zijn van de raad van commissarissen of het bestuur van de coöperatie:

	2023	2022
Inkoop grondstoffen	8	6
Ledenobligaties	1	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 13.4.

Pensioenfondsen

Voor transacties en onderlinge verhoudingen met het ondernemingspensioenfonds en bedrijfstakpensioenfonds wordt verwezen naar toelichting 9.1.

Waarderingsgrondslagen

Een verbonden partij is een persoon of entiteit die verbonden is met de rapporterende entiteit, zijnde Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Een transactie met een verbonden partij is een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen tussen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en een verbonden partij, ongeacht of er een prijs in rekening wordt gebracht.

13.4 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.

	2023	2022
Executive board	5,6	6,2
Raad van commissarissen	0,9	1,0
Totaal	**6,5**	**7,2**

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 107).

H.M.A. Schumacher was tot 30 april 2023 lid van de executive board en R.F. van Neerbos was tot 31 oktober 2023 lid van de executive board. J.D. van Karnebeek is lid van de executive board vanaf 1 juni 2023 en M. Einwachter is lid van de executive board vanaf 1 oktober 2023, waarmee de executive board weer vier leden heeft.

	2023	2022
Executive board		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	3,3	4,4
Langetermijnpersoneelsbeloningen[1]	0,7	1,2
Uitkering bij beëindiging dienstverband	0,7	
Bijzondere loonbelasting[2]	0,3	
Pensioenregelingen	0,6	0,6
	5,6	**6,2**

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.
2 De bijzondere loonbelasting betreft een in 2023 opgenomen voorziening voor bijzondere loonbelasting op uitkering bij beëindiging dienstverband (art. 32bb Wet op de loonbelasting 1964), te betalen in 2024.

Raad van commissarissen

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

	2023	2022
Raad van commissarissen		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	0,9	1,0

13.5 Specificatie honorarium van de externe accountant

	2023		
	Pricewater-house-Coopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	1,4	2,1	3,5
Andere controleopdrachten	0,5	0,1	0,6
	1,9	**2,2**	**4,1**

	2022		
	Pricewater-house-Coopers 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**

13.6 Gebeurtenissen na balansdatum

In januari 2024 heeft FrieslandCampina gebruik gemaakt van het recht om een deel van de coöperatieve lening, welke is geclassificeerd als eigen vermogen, af te lossen voor een bedrag van EUR 150 miljoen.

13.7 FrieslandCampina entiteiten

Een lijst met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen is opgenomen op de volgende pagina.

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 (94,28%)

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.

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%)

Polen
FrieslandCampina Poland sp. z o.o.

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

Filippijnen
Alaska Milk Corporation, Makati City (99,37%)

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.,w 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%)

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, in miljoenen euro's	Toelichting	2023	2022
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	4.244	4.092
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	796	796
Overige financiële activa	(8)	25	53
Vaste activa		**5.065**	**4.941**
Overige vorderingen	(4)	445	853
Overige financiële activa	(8)	22	33
Liquide middelen		253	4
Vlottende activa		**720**	**890**
Totaal activa		**5.785**	**5.831**

	Toelichting	2023	2022
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	(5)	370	370
Agioreserve	(5)	731	731
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen	(5)	-1	14
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen	(5)	-392	-303
Wettelijke reserve deelnemingen	(5)	123	165
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouder	(5)	222	87
Algemene reserve		780	1.552
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**1.833**	**2.616**
Ledenobligaties	(5)	931	913
Perpetuele obligaties	(5)	301	301
Lening coöperatie	(5)	302	295
Eigen vermogen toe te rekenen aan de overige vermogensverschaffers		**1.534**	**1.509**
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.367**	**4.125**
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(6)	759	850
Latente belastingverplichtingen			5
Overige financiële verplichtingen	(8)	9	1
Langlopende verplichtingen		**768**	**856**
Rentedragende verplichtingen	(6)	540	485
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		10	7
Kortlopende verplichtingen	(7)	1.095	352
Overige financiële verplichtingen	(8)	5	6
Kortlopende verplichtingen		**1.650**	**850**
Totaal verplichtingen		**2.418**	**1.706**
Totaal passiva		**5.785**	**5.831**

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

	2023	2022
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	242	82
Overige resultaten, na belastingen	66	52
Winst boekjaar	**308**	**134**

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

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 gebruik gemaakt van de vrijstelling 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 vennootschap beschikbaar en bij het handelsregister gedeponeerd.

2. Deelnemingen in dochterondernemingen

	2023	2022
Begin boekjaar	4.092	3.860
Resultaat boekjaar	242	82
Overig totaalresultaat boekjaar	-90	-8
Overige vermogensmutaties boekjaar		158
Einde boekjaar	**4.244**	**4.092**

3. Leningen aan dochterondernemingen

	2023	2022
Begin boekjaar	796	906
Herclassificatie naar overige vorderingen		-110
Einde boekjaar	**796**	**796**

Aflossingsschema

	2023			2022		
	2025 - 2028	Na 2028	**Totaal aflossing**	2024 - 2027	Na 2027	**Totaal aflossing**
Leningen aan dochteronder-nemingen	796		**796**	795	1	**796**

Het kortlopende deel van deze verstrekte leningen is opgenomen onder overige vorderingen. De gemiddelde rentevergoeding over het totaal van de leningen (kortlopend en langlopend) aan dochterondernemingen ultimo 2023 bedraagt 6,6% (2022: 4,5%).

4. Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben voor EUR 80 miljoen (2022: EUR 343 miljoen) betrekking op een vordering op dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 181 miljoen (2022: EUR 331 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 185 miljoen (2022: EUR 179 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 123 miljoen (2022: EUR 165 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 11.5 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:

	2023		2022	
	Boekwaarde		Boekwaarde	
Verplichtingen aan kredietinstellingen		683		654
Verplichtingen aan institutionele beleggers		206		232
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen		375		252
Ongecommitteerde faciliteiten				175
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	16		15	
Rekening-courant banken (variabele rente)	20		8	
Geactiveerde afsluitkosten	-1		-1	
Overige		**35**		**22**
Rentedragende verplichtingen		**1.299**		**1.335**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen		759		850
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen		540		485

Voor de toelichting op de verplichtingen aan kredietinstellingen, institutionele beleggers, houders van groene schuldbewijzen, ongecommitteerde faciliteiten en leden-melkveehouders wordt verwezen naar toelichting 11.3 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 boeterente van 0,25%.

7. Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen hebben voor EUR 331 miljoen (2022: EUR 345 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 764 miljoen (2022: EUR 7 miljoen) betreft met name kortlopende leningen van dochterondernemingen.

8. Overige financiële activa en verplichtingen

	2023	2022
Overige financiële activa		
Cross currency swaps	25	30
Interest rate swaps	6	18
Commodity swaps	1	18
Valutatermijncontracten	2	5
Verstrekte leningen	13	14
Rentevordering		1
	47	**86**
Overige financiële verplichtingen		
Interest rate swaps	7	
Commodity swaps	4	2
Valutatermijncontracten	3	5
	14	**7**

De cross currency swaps en interest rate swaps zijn gelijk aan de geconsolideerde jaarrekening, zie toelichting 11.4 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 2023 EUR 590 miljoen

(2022: EUR 657 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 11.7 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.

	2023		2022	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Leningen aan dochteronder-nemingen	796	796	796	796
Verstrekte leningen	13	13	14	14
Overige vorderingen	445	445	853	853
Overige financiële activa (excl. afdekkingsderivaten)	-1	-1	1	1
Liquide middelen	253	253	4	4
	1.506	**1.506**	**1.668**	**1.668**
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	34	34	71	71
	34	**34**	**71**	**71**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	458	458	619	608
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	841	841	716	716
Kortlopende verplichtingen	1.095	1.095	352	352
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	10	10	7	7
	2.404	**2.404**	**1.694**	**1.683**
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	14	14	7	7
	14	**14**	**7**	**7**

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 C.V. 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 13.4 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 13.6 van de geconsolideerde jaarrekening.

13. Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

De raad van commissarissen heeft haar goedkeuring verleend aan het voorstel van de executive board om van de winst van EUR 308 miljoen, EUR 19 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding voor de lening van de coöperatie, EUR 58 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 222 miljoen komt toe aan de aandeelhouder en dit bedrag wordt voorgesteld te worden toegevoegd aan de algemene reserves.

Amersfoort, 16 februari 2024

Executive board
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

J.D. van Karnebeek, CEO
J.G. Janssen, CFO
D.A. Cutter
M. Einwachter

Raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

S.S.U. Attema, voorzitter
J.B.P. Coopmans, vicevoorzitter
J.W. Berendsen
N. den Besten
H.T.J. Hettinga
P.H.M. Hofsté
E. Jellema
H.W.J. Schipper
M. Vaesen

Overige informatie

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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2023

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 2023 en van het resultaat en de kasstromen over 2023, 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 2023 en van het resultaat over 2023 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 2023 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 2023;
- de volgende overzichten over 2023: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, 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 2023;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023; 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 2023 kenmerkte zich door daling van de netto-omzet en het resultaat door verandering in de volumemix alsmede daling van de melkprijs. De netto-omzet is verder negatief beïnvloed door de verkoop van een deel van de Duitse activiteiten en valuta-effecten. Het resultaat is verder negatief beïnvloed door eenmalige kosten in verband met de herstructurering als gevolg van de aangescherpte strategie Expedition 2030.

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. 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 paragraaf 'Significante schattingen, beoordelingen en aannames' 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 de Expedition 2030 herstructurering, de 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 zijn 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 tussentijdse netto-klimaatdoelstellingen voor 2030, zoals toegelicht in de sectie klimaatplan 'Op weg naar klimaatneutrale zuivel' in het jaarverslag. De vennootschap heeft als concrete doelstelling een reductie van broeikasemissies van 63% in 2030 voor scope 1- en 2-emissies ten opzichte van het basisjaar 2015. Science Based Target initiative (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 toegezegd de absolute uitstoot met 33 procent voor scope 3-ledenmelk respectievelijk 43 procent voor scope 3-overig te verminderen in 2030 ten opzichte van het basisjaar 2015. Momenteel werkt FrieslandCampina aan nieuwe doelstellingen, opgesplitst in doelstellingen voor Forest Land-use and Agriculture (FLAG) en de overige emissies ter vervanging van de huidige

gecombineerde doelstellingen. De langere termijn impact van de commiteringen op de doelen van de vennootschap, alsmede op de benodigde investeringen, de huidige kostenbasis en de toekomstige kasstromen wordt 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 klimaatdoestellingen 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 12 groepsonderdelen, verdeeld over 11 landen.
- We hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de herstructuringen.
- Wij hebben het groepsonderdeel in Indonesië en het shared service center en het groepsonderdeel in Maleisië bezocht. Daarnaast hebben wij videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest.
- Dekking controlewerkzaamheden: 78% van de geconsolideerde omzet, 82% van het geconsolideerde balanstotaal en 85% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

Kernpunten
- Impact van de Expedition 2030 herstructuring
- 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 (2022: €55 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 ledenmelkveehouders. 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 €5 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 (2022: €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 waren gedurende 2023 ingedeeld in vier businessgroepen: 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 controleinformatie te verkrijgen.

- *Centrale IT-systemen:* FrieslandCampina heeft wereldwijd grotendeels hetzelfde ERPsysteem. 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-Service Centers*: FrieslandCampina heeft wereldwijd twee shared-service centers. De shared-service centers in Hongarije en Maleisië 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 elf groepsonderdelen in de reikwijdte van de controle betrokken voor een controle van de volledige financiële informatie om voldoende dekking over de jaarrekeningposten te verkrijgen. In totaal hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd bij twaalf groepsonderdelen in elf landen.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet	78%
Balanstotaal	82%
Resultaat voor belasting	85%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 5%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 de groepsonderdelen 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 herstructurering en ook de toelichtingen in de jaarrekening gecontroleerd.

Wij hebben gebruikgemaakt van andere accountants bij de controle van de buitenlandse groepsonderdelen. 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. Wij hebben, als groepsaccountant, periodiek overleg gehad met de accountants van de groepsonderdelen,

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 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 2023 hebben wij het groepsonderdeel in Indonesië en het shared service center en het groepsonderdeel in Maleisië bezocht. Daarnaast hebben wij videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest. 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 op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar omgeving en de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop dit inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 'Risicobeheersing' van het jaarverslag, en het hoofdstuk 'Commissies van de raad van commissarissen' van het jaarverslag waar de raad van commissarissen op de risicoanalyse 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 executive board, het management van de Business Groups, 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.

FrieslandCampina heeft wereldwijde activiteiten en maakt in sommige landen gebruik van verkoopagenten. Daarnaast is er een risico op onbedoelde betrokkenheid bij witwaspraktijken wanneer klanten betalingen verrichten via tussenpersonen, met name als er geen gereguleerd banksysteem aanwezig is. Het management heeft analyses verricht om de transacties te beoordelen op kenmerken van hoger risico en zo nodig verdergaand onderzoek gedaan. Wij hebben de opvolging van geïdentificeerde risico's geëvalueerd.

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, negatieve mediaberichten 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	Onze controlewerkzaamheden en observaties
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 tendenties als gevolg van de tegenvallende resultaten en de aangekondigde herstructurering 'Expedition 2030'. Hierbij maakten we onderscheid in transacties die onderdeel uitmaken van de normale activiteiten (waarbij we veronderstellen dat ze een zo hoog mogelijk resultaat willen laten zien, omdat dit gekoppeld is aan bank convenanten en bonusschema's) en bijzondere posten (waarbij we veronderstellen dat het management zoveel mogelijk kosten zou willen verantwoorden in het huidige boekjaar, om een beter uitgangspunt te hebben voor het opvolgende boekjaar).	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 herstructurering. 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	Onze controlewerkzaamheden en observaties
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 Zuivelcoöperatie, en daarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V., heeft als doel om zoveel mogelijk waarde te creëren voor leden-melkveehouders. Aan de doelstellingen is tevens een resultaatafhankelijke bonus voor bestuurders gekoppeld. Hierdoor bestaat het risico dat er voor boekjaar 2023 druk is op de executive board en bestaat het risico van bewuste verhoging van de omzet in het boekjaar.	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 omzet-boekingen in het boekjaar geïdentificeerd en hierop gegevensgerichte werk-zaamheden 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 debi-teuren om een saldobevestiging gevraagd hebben. Wij hebben per jaareinde verder specifieke werkzaamheden uitgevoerd die gericht waren op omzetboe-kingen aan het einde van het boekjaar om mogelijke verschuivingen van omzet van geleverde producten vanuit het volgende boekjaar naar de omzetverant-woording van het huidige boekjaar te kunnen ontdekken. Tot slot hebben wij onderzocht of in het volgende boekjaar creditnota's zijn geboekt die een indi-catie 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. Daarnaast hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing vormen 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 werkzaamheden van de vennootschap 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 executive board de 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 haar 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 v an 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 2023 is de impact van herstructurering vanwege Expedition 2030 als kernpunt opgenomen. 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 de Expedition 2030 herstructurering	
Zie toelichting 6.6 en 9.2 van de jaarrekening FrieslandCampina heeft gedurende 2023 een herstructurering van de organisatie aangekondigd (Expedition 2030). Als gevolg hiervan is een reorganisatievoorziening gevormd. Wij hebben dit als kernpunt aangemerkt omdat er belangrijke schattingen van management ten grondslag liggen aan het verantwoorden en bepalen van de omvang van de reorganisatievoorziening. **Reorganisatievoorziening** In 2023 zijn voorzieningen voor reorganisatiekosten gevormd naar aanleiding van aangekondigde herstructureringen voor een bedrag van €138 miljoen. Dit is met name gerelateerd aan Expedition 2030. De reorganisatievoorziening resulteert in toekomstige uitgaande kasstromen en is opgenomen voor de meest waarschijnlijke uitkomst die is bepaald aan de hand van de sociale plannen en werknemersgegevens. Door management is rekening gehouden met veronderstellingen zoals het aantal medewerkers, verwachte herplaatsingen, natuurlijk verloop en het moment van de uitgaande kasstromen. De berekening van de reorganisatievoorziening is gebaseerd op de beschikbare werknemergegevens (zoals arbeidsverleden, leeftijd en salaris).	Wij hebben het aangekondigde herstructureringsprogramma (Expedition 2030) besproken met management en kennisgenomen van de plannen, de impact op de onderneming en de berekeningen van de reorganisatievoorziening. **Reorganisatievoorziening** Wij hebben de door management opgestelde berekeningen getoetst voor de meest significante componenten. Aan de hand van sociale plannen, aankondigingen en interne communicatie waarmee een gerechtvaardigde verwachting over de reorganisatie is geschapen hebben wij vastgesteld dat de verantwoorde reorganisatievoorziening voldoet 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 voorziening getoetst aan de hand van de reorganisatieplannen. Verder hebben wij vastgesteld dat de vereiste toelichtingen inzake deze voorziening voldoende zijn opgenomen in de jaarrekening 2023. 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 8.2 van de jaarrekening De groep heeft €1.020 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 (de meerjarenplannen tot en met 2026). De disconteringsvoet voor belastingen, die gebaseerd is op in de markt waarneembare gegevens, is licht gedaald ten opzichte van 2022. Voor alle business groups overstijgt de geschatte bedrijfswaarde de boekwaarde van de activa. 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 2023 vergeleken met de prognoses in de 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. 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	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Waardering van belastingposities	
Zie toelichting 12 en 13.2 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 gegevens 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.	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. Daarnaast zijn wij nagegaan of de toelichting over de opgenomen belastingposities en de realiseerbaarheid van de latente belastingvordering de vereiste informatie bevat. Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controleinformatie hebben wij 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 8 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 zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.
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, 16 februari 2024

Origineel getekend door B.A.A Verhoeven RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2023 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 controle-informatie 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 controle-informatie 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, vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken, die aangelegenheden die het meest significant waren bij de controle van de jaarrekening van de huidige periode en derhalve kernpunten van de controle zijn. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of wanneer wij, in buitengewoon zeldzame omstandigheden, bepalen dat een aangelegenheid niet in de controleverklaring zou moeten worden gecommuniceerd omdat redelijkerwijs verwacht wordt dat de nadelige gevolgen van dergelijke communicatie groter zijn dan de voordelen voor het maatschappelijk verkeer.

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Assurancerapport met beperkte mate van zekerheid over de niet-financiële informatie 2023

Onze conclusie

Op grond van de door ons uitgevoerde beoor-delingswerkzaamheden en de verkregen assurance-informatie hebben wij geen reden
om te veronderstellen dat de niet-financiële informatie opgenomen in het jaarverslag 2023 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, getrouwe weergave geeft van:

- het beleid ten aanzien van duurzaamheid; en
- de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied over het jaar geëindigd op 31 december 2023, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend toegepaste rapportagecriteria 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 over 2023 (hierna: de niet-financiële informatie):

- Dit is FrieslandCampina', met uitzondering van de paragrafen 'FrieslandCampina wereldwijd' en 'Onze zuivel wereldwijd';
- 'Verslag van de executive board', met uitzondering van de paragrafen "Risicobeheersing', Vooruitzichten 2024' en 'Managementverklaring & Verantwoordelijkheidsverklaring'.

Deze beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling verricht volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assuranceopdrachten inzake duurzaamheidsverslaggeving'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie '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 Koninklijke FrieslandCampina N.V. 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.

Rapportagecriteria

De toegepaste rapportagecriteria voor het opstellen van de niet-financiële informatie zijn
de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend toegepaste rapportagecriteria, zoals toegelicht in 'Toelichting' van het jaarverslag.

De niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de GRI-standaarden. De toegepaste GRI-standaarden zijn opgenomen in de GRI Content Index zoals toegelicht in de Bijlage' GRI-tabel' van het jaarverslag.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van de niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verschillende, acceptabele 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 toegepaste rapportagecriteria.

Beperking in de reikwijdte van onze beoordeling

In de niet-financiële informatie is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen, verwachtingen 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 maken geen deel uit van de niet-financiële informatie die wij hebben beoordeeld. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

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 Koninklijke FrieslandCampina N.V. is verantwoordelijk voor het opstellen en getrouw weergeven van de niet-financiële informatie in overeenstemming met de rapportagecriteria 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 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 de beoogde 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 ‘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 de 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 dat de niet-financiële informatie geen afwijkingen van materieel belang bevat en het tot uitdrukking brengen van een conclusie met beperkte mate van zekerheid in ons rapport. De werkzaamheden variëren in aard en timing, en zijn ook geringer in omvang dan die bij een assuranceopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling (beperkte mate van zekerheid) is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle (redelijke mate van zekerheid) met betrekking tot zowel de werkzaamheden ten aanzien van de risico-inschatting, inclusief het verwerven van inzicht van de interne beheersing, als de werkzaamheden verricht ten aanzien van het inspelen op de geïdentificeerde risico’s.

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 materialiteits-analyse van de entiteit en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door executive board.
- Via het inwinnen van inlichtingen, het op hoofdlijnen inzicht verkrijgen in de interne beheersingsmaatregelen, de rapporteringsprocessen, de informatie-systemen en het risico-inschattingsproces van de entiteit relevant voor het opstellen van de niet-financiële informatie, niet voor het doel van het verwerven van assurance-informatie over het bestaan of het toetsen van de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen.
- Het identificeren van gebieden in de niet-financiële informatie waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich zal voordoen. Het bepalen en uitvoeren van de verdere werkzaamheden is gericht op het beoordelen van de plausibiliteit van de niet-financiële informatie in reactie op onze risico-inschatting. Deze overige werkzaam-heden bestonden onder meer uit:
  - Het afnemen van interviews met het management (en/of relevante medewerkers) op groepsniveau 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 infor-matie.
  - 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 overwegen van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening.
- Het overwegen van de consistentie van de niet-financiële informatie met de overige informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordeling.
- Het overwegen van de algehele presentatie en inhoud van de niet-financiële informatie.
- Het overwegen of de niet-financiële informatie als geheel, inclusief de behandelde onderwerpen en de opgenomen toelichtingen, duidelijk en toereikend is toegelicht in overeenstemming met de toegepaste rapportagecriteria.

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, 16 februari 2024
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. B.A.A. Verhoeven RA

Overzichten

Meerjarenoverzicht 233
Melkprijsoverzicht 234
Samenstelling raad van commissarissen 235
Samenstelling executive team 237

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	2023	2022	2021	2020	2019
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	13.072	14.076	11.501	11.140	11.297
Bedrijfsresultaat	75	471	355	268	432
Resultaat boekjaar	-149	292	172	79	278
Melkprijs[1]					
Garantieprijs[2]	46,26	55,21	37,84	34,46	35,66
Contante nabetaling	0,00	0,90	0,14	0,00	1,07
Reservering ledenobligaties[3]				0,00	0,31
Weidegangtoeslag en Foqus Planet-toeslag	1,21	0,91	0,91	0,90	0,65
Bijzondere melkstromen	0,61	0,33	0,34	0,36	0,26
Melkprijs	48,08	57,35	39,23	35,72	37,95
Balans					
Balanstotaal	9.119	10.037	9.056	8.716	9.049
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	1.833	2.616	1.914	1.573	1.463
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.374	3.841	3.635	3.517	3.450
Nettoschuld (excl. leaseverplichtingen)	635	888	700	876	1.067
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	831	293	594	737	567
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-309	-570	-302	-443	-185
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	428	448	465	456	441
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	37,0	38,3	40,1	40,4	38,1
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	20.929	21.715	22.961	23.877	23.816
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	9.369	9.502	9.745	10.064	10.020

1 In euro's per 100 kilogram melk
2 Exclusief btw. Voor 2023 bij 3,58% eiwit en 4,45% vet. Voor 2020, 2021 en 2022 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose. Voor 2019 bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.
3 Als gevolg van wijzigingen in het melkgeldregelement worden met ingang van boekjaar 2021 geen ledenobligaties meer uitgegeven als onderdeel van de vergoeding voor ledenmelk.

Melkprijsoverzicht

In euro's per 100 kg melk	2023	2022
Vetprijs	20,96	19,58
Eiwitprijs	25,30	31,62
Lactoseprijs		4,01
Garantieprijs[1]	**46,26**	55,21
Contante nabetaling[2]	0,00	0,90
Weidegangtoeslag en Foqus Planet-toeslag[3]	1,21	0,91
Bijzondere melkstromen[4]	0,61	0,33
Melkprijs	**48,08**	**57,35**
Rente op ledenobligaties	0,63	0,31
Algemene reserve[5]	-3,22	1,03
Prestatieprijs	**45,49**	**58,69**

1 Exclusief btw, voor 2023 bij 3,58% eiwit en 4,45% vet.
2 Voorgestelde uitkering vanuit de winst boekjaar toe te rekenen aan de aandeelhouder.
3 Met ingang van 2023 ontvangen leden-melkveehouders een variabele Foqus planet-toeslag voor Duurzame Ontwikkeling, inclusief weidegang, van maximaal 3,50 euro per 100 kilogram melk. De gemiddelde toeslag bedraagt 1,81 euro per 100 kilogram. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren ontvangen geen Foqus-planet-toeslag. De coöperatieve inhouding voor duurzaamheid is voor 2023 voor alle leden 0,60 euro per 100 kilogram melk.
4 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,52 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijzen voor biologische melk (57,81 euro) en gangbare melk (46,26 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,09 euro per 100 kilogram.
5 Inclusief het eigen vermogen uit minderheidsbelangen dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder.

Samenstelling 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 Nederlandse
Overige functies Raad van Advies Anders Invest – Food & Agri Fonds

Sandra (J.W.) Berendsen
(1973)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehoudster
Overige functies Lid raad van commissarissen KPMG NL

Hans (H.T.J.) Hettinga
(1959)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies Voorzitter CDA gemeente Súdwest-Fryslân

Baptiest (J.B.P.) Coopmans
(1965)

Functie Vicevoorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlandse
Beroep SVP bij LibertyGlobal
Overige functies Lid raad van commissarissen VodafoneZiggo, lid raad van toezicht TNO, Commissaris De Burg Group

Nils (N.) den Besten
(1982)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies Geen

Elze (E.) Jellema
(1979)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., vicevoorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehoudster
Overige functies Geen

Petri (P.H.M) Hofsté
(1961)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Bestuurder en commissaris
Overige functies Lid raad van commissarissen Rabobank Nederland, Achmea B.V. (en diverse dochterondernemingen) en Pon Holding B.V., voorzitter bestuur Stichting Nyenrode, Vereniging Hendrick de Keyser en Stichting Capital, lid bestuur Impact Economy Foundation, lid AFM commissie Financiële Verslaggeving en Accountancy, lid raad van advies SER Topvrouwen.nl, lid raad van advies WIFS

Heiko (H.W.J.) Schipper
(1969)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Lid Board of Management Bayer AG, President of the Consumer Health Division
Overige functies Geen

Marleen (M.) Vaesen
(1959)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Belgische
Beroep Bestuurder in vennootschappen
Overige functies Bestuurder bij Kinepolis, bestuurder bij De Eik, bestuurder bij MRBB, bestuurder bij Arvesta, bestuurder bij Van de Velde

Audit- en riskcommissie

Petri Hofsté, voorzitter
Sandra Berendsen
Nils den Besten
Baptiest Coopmans
Elze Jellema

Remuneratie-, nominatie- en governance commissie

Baptiest Coopmans, voorzitter
Sybren Attema
Hans Hettinga
Heiko Schipper

Sustainability commissie

Nils den Besten, voorzitter
Sybren Attema
Petri Hofsté
Marleen Vaesen

Samenstelling executive team

Executive board

Jan Derck (J.D.) van Karnebeek
(1967)

Functie Chief Executive Officer
Benoeming 1 juni 2023
Nationaliteit Nederlandse
Verantwoordelijk voor
Businessgroepen
Communication
Company Secretariaat and Group Legal
Corporate Strategy en Mergers & Acquisitions
Nevenfuncties Non-Executive Director N.S.W. BV De Eese, Board advisor Ocean Beer

Hans (J.G.) Janssen
(1967)

Functie Chief Financial Officer
Benoeming 1 mei 2021
Nationaliteit Nederlandse
Verantwoordelijk voor
Corporate Finance & Reporting
Corporate Tax
Corporate Treasury
Corporate Internal Audit
Global Finance Processes & Shared Services, Enterprise Risk Management
Corporate Real Estate and Corporate Internal Control
Corporate IT, Corporate Legal and Business Conduct
Nevenfuncties Lid raad van commissarissen van TIAS School for Business & Society

David (D.A.) Cutter
(1968)

Functie Chief Supply Chain and Research & Development Officer
Benoeming 3 oktober 2022
Nationaliteit Australische
Verantwoordelijk voor
Corporate Supply Chain
Corporate Research & Development
Nevenfuncties Geen

Mireille (M.) Einwachter
(1979)

Functie Chief Sustainability Officer
Benoeming 1 augustus 2023
Nationaliteit Nederlandse
Verantwoordelijk voor
Corporate Sustainability, Cooperative Affairs and Public Affairs
Nevenfuncties Geen

Overige ET-leden

Patricia Snel

Functie Chief People Officer
Nationaliteit Nederlandse

Dustin Woodward

Functie President Europe
Nationaliteit Nederlandse

Tuncay Özgüner

Functie President Retail & Americas
Nationaliteit Nederlandse en Turkse

Ali Khan

Functie President Middle East, Pakistan & Africa
Nationaliteit Pakistaanse

Corine Tap

Functie President Asia
Nationaliteit Nederlandse

Herman Ermens

Functie President Ingredients
Nationaliteit Nederlandse

Roger Loo

Functie President Professional & Trading
Nationaliteit Nederlandse

Harvey Uong

Functie President Specialised Nutrition
Nationaliteit Filipijnse

Bijlagen

GRI-tabel

Gri standard/ other source	Disclosure	Location	Omission		
			Requirement(s) omitted	*Reason*	*Explanation*
Algemene toelichtingen					
GRI 2: Algemene toelichtingen 2021	2-1 Organisatie details	JV: Voorpagina; Dit is FrieslandCampina - Zuivel van gras tot glas p3 Dit is FrieslandCampina - FrieslandCampina wereldwijd p4 JR: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening -, Rapportage entiteit p126 Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen p203 Colofon p250			*Een grijze cel geeft aan dat redenen voor weglating niet zijn toegestaan voor de openbaarmaking of dat er geen GRI Sector Standard-referentienummer beschikbaar is.*
	2-2 Entiteiten in de duurzaamheids rapportage van de organisatie	JR: Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling p126 Consolidatiegrondslagen p129 Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen p203 Alle werkmaatschappijen die vallen onder de financiele rapportage zijn ook onderdeel van de duurzaamheids rapportage.			
	2-3 Rapportage periode, frequentie en contact	1 januari, 2023 - 31 december, 2023 Jaarlijks JR: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening p126 Publicatie datum is 16 februari 2024 corporate.communication@frieslandcampina.com			
	2-4 Herclassificaties van informatie	JV: Veranderingen in de reikwijdte en afbakening met betrekking tot de vorige verslagperiode: De veranderingen bij broeikasgasemissies zijn weergegeven in de broeikasgasemissie paragraaf (zie ook de voetnoten bij de gerapporteerde cijfers) p51. De veranderingen bij Affordable Nutrition zijn weergegeven in de tabel “Voedzame en betaalbare voeding” p64.			
	2-5 Externe zekerheid	JV: Verklaringen van de accountant - Controleverklaring van de onafhankelijke accountant p214 Verklaringen van de accountant - Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant p230 Corporate Governance – Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne auditor en externe accountant p96			
	2-6 Activiteiten, waar-denkring en overige zakelijke relaties	JV: Dit is FrieslandCampina - Zuivel van gras tot glas p3 Onze zuivel wereldwijd p5 Een toonaangevende zuivelketen p10 Voor de waardeketen verwijzen wij graag naar pagina 15 van het Klimaatplan, figuur 3.			

Gri standard/ other source	Disclosure	Location	Omission		
			Requirement(s) omitted	*Reason*	*Explanation*
	2-7 Medewerkers	JV: Dit is FrieslandCampina - FrieslandCampina Wereldwijd p4 Environmental, Social en Governance - Social - Medewerkers p66	b. Rapporteer het totale aantal van: i. Permanente werknemers per regio; ii. Tijdelijke werknemers per regio; iii. Niet-gegarandeerde uren werknemers, en een uitsplitsing naar geslacht en naar regio; iv. FTE per regio; v. Part-time per regio.	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Gegevens zijn momenteel niet beschikbaar. Als onderdeel van de CSRD voorbereidingen zal deze informatie vanaf 2025 gerapporteerd worden.
	2-8 Werkenden niet zijnde werknemers	Niet van toepassing	Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Buiten de reikwijdte van RFC.
	2-9 Bestuur structuur en samenstelling	JV: Corporate Governance - Corporate governance in een oogopslag p89 Verslag raad van commissarissen - Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen p99 Verslag raad van commissarissen - Diversiteit, gelijkheid en inclusie p99 Overzichten - Samenstelling raad van commissarissen p236			
	2-10 Nominatie en selectie van het hoogste bestuurs orgaan	JV: Corporate Governance - Raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming p91 Corporate Governance - Commissies van de raad van commissarissen p93 Verslag raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit p98			
	2-11 Voorzitter van het hoogste bestuurs orgaan	Niet van toepassing; de voorzitter van de Raad van commissarissen maakt geen onderdeel uit van het top management van de organisatie.			
	2-12 Rol van het hoogste bestuursorgaan bij het toezicht op het beheer van de gevolgen	JV: Corporate Governance - Raad van commissarissen - Sustainability commissie p94 Verslag raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p99 Verslag raad van commissarissen - Commissies van de raad van commissarissen - Sustainability commissie p103			
	2-13 Delegatie van verantwoordelijkheid voor het beheersen van de impact	JV: Corporate Governance - Raad van commissarissen - Sustainability commissie p94 Verslag raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p99 Verslag raad van commissarissen - Commissies van de raad van commissarissen - Sustainability commissie p103			

Gri standard/ other source	Disclosure	Location	Omission		
			Requirement(s) omitted	*Reason*	*Explanation*
	2-14 Rol van het hoogste bestuurs-orgaan bij duurzaam-heidsverslaggeving	JV: Corporate Governance - Commissies van de raad van commissa-rissen p93 Verslag raad van commissarissen - Commissies van de raad van commissarissen - Sustainability commissie p103 Environmental, Governance & Social - Algemeen - Materialiteitsanalyse p45			
	2-15 Belangen-conflicten	JV: Corporate governance - Tegenstrijdige belangen p95 Er zijn in 2023 geen tegenstrijdige belangen gerapporteerd.			
	2-16 Communicatie van kritische zorgen	JV: Environmental, Social en Governance - Governance - Integer, respectvol en transparant p73 Verslag raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p99			
	2-17 Collectieve kennis van het hoogste bestuurs-orgaan	JV: Corporate Governance - Commissies van de raad van commissa-rissen p93 Verslag raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p99 Verslag raad van commissarissen - Sustainability commissie p103			
	2-18 Evaluatie van de prestaties van het hoogste bestuurs-orgaan	JV: Corporate Governance - Raad van commissarissen p91 Verslag raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit p98			
	2-19 Beloningsbeleid	JV: Corporate governance - Executive board p90 Corporate governance - Executive board - Remuneratiebeleid en remuneratie leden executive board en overige leden executive team p90 Remuneratie - Remuneratieoverzicht - Remuneratieprincipes van het remuneratiebeleid voor de executive board p107 Remuneratie - Remuneratieoverzicht - Overzicht van de belangrijkste remuneratie-elementen van de executive board p108 Remuneratie - Remuneratie van de executive board / raad van commis-sarissen met betrekking tot het prestatiejaar 2023 p111/p114 Remuneratie - Belangrijkste remuneratie-elementen voor de raad van commissarissen p115 Alle relevante policies zijn opgenomen in het jaarverslag.			
	2-20 Proces om de beloning te bepalen	JV: Corporate Governance - Raad van commissarissen - Bezoldiging p93 Corporate Governance - Verslag raad van commissarissen - Commis-sies van de raad van commissarissen - Remuneratie-, nominatie- en governance commissie p103 Remuneratie - Het landschap p107 Remuneratie - Transparantie p107 Remuneratie - Relevante marktreferentiegroep voor remuneratie van de executive board p110 Remuneratie - Belangrijkste remuneratie-elementen voor de raad van commissarissen p115			

Gri standard/ other source	Disclosure	Location	Omission		
			Requirement(s) omitted	*Reason*	*Explanation*
	2-21 Jaarlijkse totale beloningsratio	JV: Remuneratie - Beloningsverhouding CEO p112	Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Wij rapporteren volgens de Corporate Governance Code. Gegevens over de gemiddelde jaarlijkse beloning voor alle werknemers worden niet gerapporteerd. Op deze rapportageverplichting zal naar de toekomst de nadruk worden gelegd.
	2-22 Verklaring over de strategie voor duurzame ontwikkeling	JV: Woord vooraf: CEO Jan Derck van Karnebeek p11 Verslag van de executive board - Hoe we waarde creëren p32 Nourishing millions of people p34 Nourishing a better planet p37 Versnellen op klimaat met klanten p40 Environmental, Social en Governance - Algemeen - Strategie p44 Verslag van de raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p99			
	2-23 Beleids-verbintenissen	JV: Environmental , Social en Governance - Social - Mensenrechten p70 Environmental , Social en Governance - Governance - Integer, respectvol en transparant p73			
	2-24 Het verankeren van beleids-verplichtingen	JV: Environmental , Social en Governance - Governance - Integer, respectvol en transparant p73			
	2-25 Processen om negatieve gevolgen te herstellen	JV: Environmental , Social en Governance - Governance - Integer, respectvol en transparant p73			
	2-26 Mechanismen voor het inwinnen van advies en het uiten van zorgen	Environmental , Social en Governance - Governance - Integer, respectvol en transparant p73 Risicobeheersing - Risicobewustzijn en cultuur p75			
	2-27 Naleving van wet- en regelgeving	Niet van toepassing	Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Op dit detailniveau is (nog) geen informatie beschikbaar. We zijn bezig met het opzetten van interne processen om deze gegevens direct beschikbaar te hebben.
	2-28 Lidmaatschap verenigingen	JV: Nourishing a better planet - Samenwerking met ketenpartners p38 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48 Biodiversiteit - Samenwerking met WNF & Rabobank p57			
	2-29 Aanpak van stakeholder-betrokkenheid	JV: Environmental, Social en Governance - Algemeen - Materialiteits-analyse p45 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48			
	2-30 Collectieve arbeidsovereen-komsten	JV: Environmental, Social en Governance - Social - Medewerkers - Percentage medewerkers met collectieve arbeidsovereenkomst p66	2-30 b.	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	In 2023 is er een detail analyse uitgevoerd. Voor CSRD-doeleinden kunnen we deze informatie vrijgeven (niet verplicht). In 2024 zal het proces om deze informatie te verkrijgen ingebed zijn in de HR-organisatie.

Gri standard/ other source	Disclosure	Location	Omission		
			Requirement(s) omitted	*Reason*	*Explanation*
Materiele onderwerpen					
GRI 3: Materiele onderwerpen 2021	3-1 Proces om materiële onder-werpen te bepalen	JV: Environmental, Social en Governance - Materialiteitsanalyse p45 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48			*Een grijze cel geeft aan dat redenen voor weglating niet zijn toegestaan voor de openbaarmaking of dat er geen GRI Sector Standard-referentienummer beschikbaar is.*
	3-2 Lijst van materiele onderwerpen	JV: Environmental, Social en Governance - Materialiteitsanalyse p45 Materialiteitsanalyse - Materiele onderwerpen p46 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48			
Verminderen van broeikasgasemissies - op de boerderij & bij productie en transport					
GRI 3: Materiele onderwerpen 2021	3-3 Management van materiële onder-werpen	JV: Verslag van de executive board - Nourishing millions of people p34 Verslag van de executive board - Nourishing a better planet p37 Environmental, Social en Governance - Materialiteitsanalyse p45 Materialiteitsanalyse - Materiele onderwerpen p46 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48			
GRI 305: Emissies 2016	305-1/305-2 Directe (Scope 1) broeikas-gasemissies en energie indirecte (Scope 2) emissies	JV: FrieslandCampina in 2023 p6 Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgas-emissies p51 Methodiek en assumpties broeikasgasemissie p53			
	305-3 Overige indirecte (Scope 3) broeikasgasemissies	JV: FrieslandCampina in 2023 p6 Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgas-emissies p51 Methodiek en assumpties broeikasgasemissie p53			
	305-4 Intensiteit broeikasgasemissies		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	De intensiteit van de broeikasgasemissies wordt berekend per eenheid activiteit of product, maar wordt niet afzonderlijk gerap-porteerd in het jaarverslag. Dit zal in 2024 gerapporteerd worden als onderdeel van de CSRD-voorbereidingen.
	305-5 Reductie van broeikasgasemissies	JV: Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikas-gasemissies - Initiatieven en actieplannen p52	Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Pilots en projecten zijn in gang om onze uitstoot te verminderen.
	305-6 Emissies van ozonafbrekende stoffen		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Zal in 2025 gerapporteerd worden als onderdeel van CSRD.

Gri standard/ other source	Disclosure	Location	Omission		
			Requirement(s) omitted	*Reason*	*Explanation*
	305-7 Stikstofoxiden (NOx), zwaveloxiden (SOx) en andere aanzienlijke lucht-emissies		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Zal in 2025 gerapporteerd worden als onderdeel van CSRD.
Eigen indicator	Broeikasgasemissies - ledenmelkveehouders	FrieslandCampina in 2023 p6 Kerncijfers 2023 p31 Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgas-emissies p51 Methodiek en assumpties broeikasgasemissie p53			De indicatoren in GRI-standaard 305 zijn ontoereikend om de impact van FrieslandCampina en haar leden op het gebied van de uitstoot van broeikasgassen te rapporteren. FrieslandCampina heeft ervoor gekozen om eigen indicatoren te ontwikkelen om inzicht te geven in de uitstoot van broeikasgassen voor de productie (verwerking) en transport van melk, en de uitstoot van broeikasgassen van de leden-melkveehouders.
Eigen indicator	Broeikasgasemissies - productie & transport	FrieslandCampina in 2023 p6 Kerncijfers 2023 p31 Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgas-emissies p51 Methodiek en gehanteerde assumpties broeikasgasemissie p53			De indicatoren in GRI-standaard 305 zijn ontoereikend om de impact van FrieslandCampina en haar leden op het gebied van de uitstoot van broeikasgassen te rapporteren. FrieslandCampina heeft ervoor gekozen om eigen indicatoren te ontwikkelen om inzicht te geven in de uitstoot van broeikasgassen voor de productie (verwerking) en transport van melk, en de uitstoot van broeikasgassen van de leden-melkveehouders.
GRI 302: Energy	302-1 Energieverbruik binnen de organisatie	Environmental, Social en Governance - Energieverbruik en -samen-stelling p55 Energieverbruik p55	g) Bron van gebruikte conversie factoren	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	De conversie factoren komen uit veel verschillende bronnen. Door de hoeveelheid informatie hebben we dit niet opgenomen in het jaarverslag.
	302-2 Energie-verbruik buiten de organisatie		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Op dit moment is er nog geen informatie om hier volledig over te kunnen rapporteren. Dit proces is opgestart als onderdeel van onze scope 3 other processen.
	302-3 Energy intensiteit	Environmental, Social en Governance - Energieverbruik en -samen-stelling p55			
	302-4 Vermindering van het energie-verbruik		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	In het jaarverslag lichten we de impact op totaal niveau toe. Impact analyses op detail niveau worden geintegreerd in het reporting process.

Gri standard/ other source	Disclosure	Location	Omission		
			Requirement(s) omitted	*Reason*	*Explanation*
	302-5 Vermindering van de energie-behoefte van producten en diensten	Niet van toepassing vanuit een materialiteits analyse perspectief.			
Eigen indicator	Energieverbruik	Environmental, Social en Governance - Energieverbruik en -samenstelling p55 Energieverbruik p55			
Duurzaame landbouw en grondgebruik (standaard: Biodiversiteit)					
GRI 3: Materiele onderwerpen 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	JV: Dit is FrieslandCampina - Woord vooraf: CEO Jan Derck van Karnebeek p11 Verslag van de executive board - Nourishing millions of people p34 Verslag van de executive board - Nourishing a better planet - Ondersteunen van melkveehouders - Foqus planet: belonen op resultaat p39 Environmental, Social en Governance - Materialiteitsanalyse p45 Materialiteitsanalyse - Materiele onderwerpen p46 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48 Environmental - Biodiversiteit p57			
GRI 304: Biodiversity 2016	304-1 Operationele locaties die eigendom zijn van, gehuurd worden, beheerd worden in of grenzen aan beschermde gebieden en gebieden met een hoge bio-diversiteitswaarde buiten beschermde gebieden		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Er is (nog) geen overzicht beschikbaar van de aanwezigheid van beschermingsgebieden of gebieden met een hoge bio-diversiteit in de directe omgeving van productielocaties. Let op: de melkveehouderijen zijn geen eigendom van het bedrijf. Er loopt een proces om deze informatie te rapporteren.
	304-2 Aanzienlijke impact van activiteiten, producten en diensten op de bio-diversiteit		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	We zijn bezig met het ontwikkelen van de nieuwe KPI voor biodiversiteit. Samen met interne en externe deskundigen is een aanpak bepaald. Er moet echter nog veel werk worden verricht voordat de implementatiefase kan starten. Daarom is de rapportage over deze KPI uitgesteld.
	304-3 Habitats beschermd of hersteld		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Graag verwijzen we naar 404-2.

Gri standard/ other source	Disclosure	Location	Omission		
			Requirement(s) omitted	*Reason*	*Explanation*
	304-4 Soorten op de Rode Lijst van de IUCN en soorten op de nationale natuur-beschermingslijst met habitats in door activiteiten getroffen gebieden		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Er zijn geen onderzoeken uitgevoerd naar de aanwezigheid van deze soorten in de omgeving van productielocaties. Let op: de melkveehouderijen zijn geen eigendom van het bedrijf. Er loopt een proces om deze informatie te rapporteren.
Aanpassen aan klimaatverandering					
GRI 3: Materiele onderwerpen 2021	3-3 Management van materiële onder-werpen	JV: Dit is FrieslandCampina - Woord vooraf: CEO Jan Derck van Karnebeek p11 Environmental, Social en Governance - Materialiteitsanalyse p45 Materialiteitsanalyse - Materiele onderwerpen p46 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48			
Eigen indicator			Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Op dit moment is er nog geen eigen indicator om over te rapporteren. Het proces om hierover te kunnen rapporteren is in gang gezet.
Circulaire verpakkingen en afval					
GRI 3: Materiele onderwerpen 2021	3-3 Management van materiële onder-werpen	JV: Environmental, Social en Governance - Materialiteitsanalyse p45 Materialiteitsanalyse - Materiele onderwerpen p46 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48			
Eigen indicator	Recyclebare (plastic) verpakkingen	JV: Environmental, Social en Governance - Environmental - Recyclebare verpakkingen - p60			

Toelichting

Het jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. beschrijft de financiële resultaten en de ontwikkelingen en resultaten op het gebied van waardecreatie en ESG over 2023. Het jaarverslag is opgemaakt per 31 december 2023. 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) en de intern gehanteerde criteria voor niet-financiële KPI's, zoals waar nodig uiteengezet in het ESG-verslag (zie pagina 42 t/m 74).

De melkprijs 2023, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde melk, is vastgesteld op basis van het FrieslandCampina-melkgeldreglement 2023-2025.

Alle bedragen vermeld in dit verslag zijn in euro's, tenzij anders aangegeven.

Naast het jaarverslag publiceert Koninklijke FrieslandCampina N.V. een ondersteunende reporting-website 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

Tekstredactie en bijdragen
Frank van der Vorst
Onno van Eijk
FrieslandCampina Corporate Communication

http://www.frieslandcampina.com/nl

www.frieslandcampina.com