FrieslandCampina
nourishing by nature

DOING DAIRY RIGHT

Jaarverslag 2024

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Inhoud

Doing DAIRY Right

10

3 Dit is FrieslandCampina
3 Zuivel van gras tot glas
4 FrieslandCampina wereldwijd
5 Onze zuivel wereldwijd
6 FrieslandCampina in 2024
7 Onze purpose
8 Onze waarden
9 Onze ambitie
10 Doing DAIRY Right
16 In gesprek met CEO Jan Derck van Karnebeek
21 In gesprek met voorzitter Sybren Attema

Environmental, Social en Governance

41

24 Verslag van de executive board
25 Ontwikkelingen en resultaten 2024
29 De zuivelmarkt in 2024
30 Ontwikkelingen melkveehouderij
31 Financiële toelichting
33 Ontwikkelingen per businessgroep
37 Waardecreatie voor leden
40 Kerncijfers 2024
41 ESG-verslag
100 Risicobeheersing
106 Vooruitzichten 2025
107 Managementverklaring & Verantwoordelijkheidsverklaring

108 Corporate governance
109 Corporate governance in een oogopslag
117 Verslag van de raad van commissarissen
126 Remuneratie
136 Belastingen

137 Jaarrekening
139 Geconsolideerde jaarrekening
226 Enkelvoudige balans
233 Overige informatie

234 Verklaringen van de onafhankelijke accountant
234 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
248 Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

251 Overzichten
252 Meerjarenoverzicht
253 Melkprijsoverzicht
254 Samenstelling raad van commissarissen
256 Samenstelling executive team

258 Bijlagen
259 GRI-tabel
266 Toelichting

Zuivel van gras tot glas

14.183
Leden-melkveehouders

19.576
Medewerkers (fte's)

Alles begint bij de koe

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

Een toonaangevend voedingsmiddelenbedrijf met de focus op zuivel

FrieslandCampina is een toonaangevende internationale zuivelonderneming met een coöperatieve geschiedenis van meer dan 150 jaar. De onderneming verwerkt melk, rijk aan voor de mens belangrijke voedingsstoffen, tot een breed assortiment aan zuivelproducten en -ingrediënten. Koninklijke FrieslandCampina N.V. is volledig eigendom van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., waarvan 14.183 melkveehouders in Nederland, België en Duitsland lid zijn. Via de coöperatie zijn deze leden-melkveehouders gezamenlijk eigenaar van de onderneming.

FrieslandCampina wereldwijd

30
Landen gevestigd

>100 landen
Producten op de markt

19.576
Medewerkers

Groeiende markt voor Nederlandse kwaliteitskazen

Noord- en Zuid-Amerika

550 Omzet

169 Medewerkers

Sterke lokale merken, huismerken en food service

Europa

7.100 Omzet

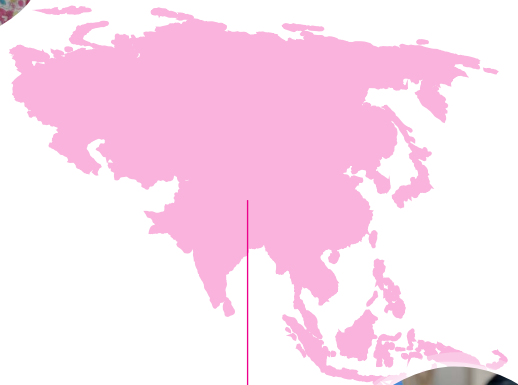
11.166 Medewerkers

Toenemende vraag naar betaalbare zuivelproducten

Afrika en het Midden-Oosten

1.129 Omzet

905 Medewerkers



Groeiende markt voor hoogwaardige zuivelproducten

Azië en Oceanië

4.144 Omzet

7.336 Medewerkers

In miljoenen euro's en gemiddeld aantal fte's.

Onze zuivel wereldwijd

Top 10-merken

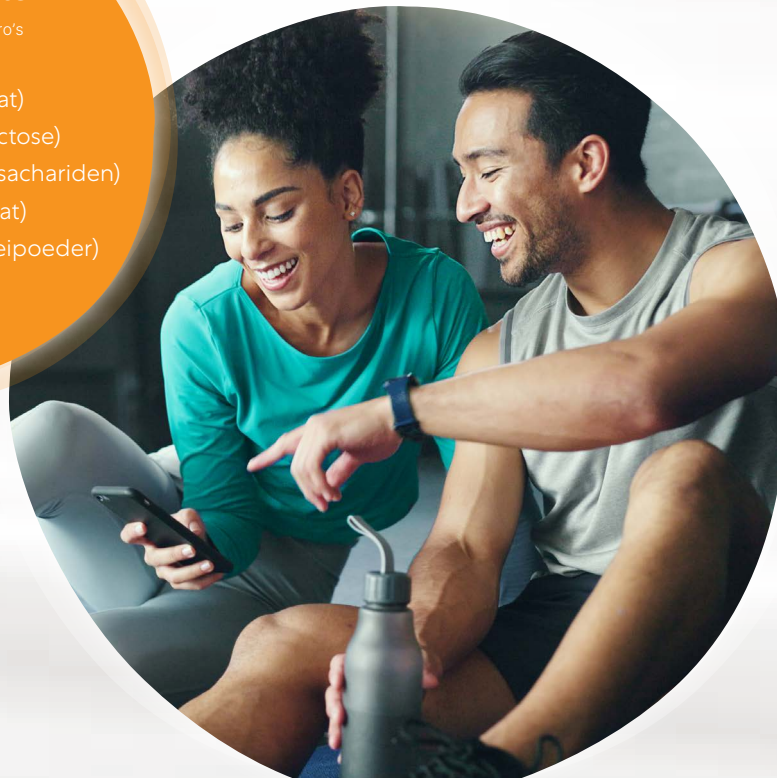
Op basis van omzet in euro's

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

Top 5-ingrediënten

Op basis van omzet in euro's

Excellion (caseïnaat)
Pharmatose (farmalactose)
Vivinal GOS (galacto-oligosachariden)
Hyvital (hydrolysaat)
Deminal 90 (ontzoute weipoeder)



FrieslandCampina in 2024

Financiële resultaten

12.923 ▼ 1,1%
Netto-omzet[1]
2023: 13.072

527 ▲ 602,7%
Bedrijfsresultaat[1]
2023: 75

321 ▲ 315,4%
Nettoresultaat[1]
2023: -149

49,48 ▲ 7,0%
Garantieprijs[2]
2023: 46,26

52,95 ▲ 10,1%
Melkprijs[2]
2023: 48,08

55,47 ▲ 21,9%
Prestatieprijs[2]
2023: 45,49

Duurzaamheidsresultaten

Voeding

76%
Nutritionele samenstelling[3]
2023: 75%

Mensen

29%
Percentage vrouwen in senior management
2023: 29%

63.126
Boeren getraind in Dairy Development-landen
2023: 71.120

Planeet

580 ▼ 1,4%
Broeikasgasemissie[4] productie en melktransport (scope 1 & 2)
2023: 588

7.873 ▼ 9,8%
Broeikasgasemissie[4] leden-melkveebedrijven (scope 3-ledenmelk)
2023: 8.726

92%
Recyclebare verpakkingen
2023: 91%

1 In miljoenen euro's.
2 In euro's per 100 kilogram melk (excl. btw bij 3,58% eiwit en 4,45% vet).
3 Percentage totaal verkocht volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level.
4 In kton CO_2eq.

Zie voor alle cijfers en verklaringen 'Kerncijfers 2024'.

Onze purpose

Met meer dan 150 jaar zuivelexpertise maakt FrieslandCampina een verschil in het leven van boeren en consumenten, en weet het zich voortdurend aan te passen aan veranderende markt- en maatschappelijke omstandigheden. 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 drijvende kracht achter de keuzes die we maken. We streven naar het aanbieden van voeding van de hoogste kwaliteit, een positieve impact op mensen en de planeet en het vinden van de beste bestemming voor de melk van onze leden-melkveehouders.

Onze waarden

Wij handelen met RESPECT

Wij handelen met respect voor mens en planeet. We waarderen verschillende standpunten, omdat deze ons uitdagen en beter maken. We zijn nieuwsgierig, we luisteren, we leren en we zeggen wat we bedoelen, duidelijk en zelfverzekerd.

Wij leggen de lat steeds HOGER

Wij streven er altijd naar om meer te bereiken. Met durf en snelheid, integriteit en verantwoordelijkheid zorgen we voor duurzame groei van onze business en onze mensen en vergroten we onze impact.

Wij zijn samen SUCCESVOL

Collectief succes zit in ons DNA. We werken en handelen samen om meer te bereiken. Voor onszelf, onze boeren en de samenleving als geheel.

Onze ambitie

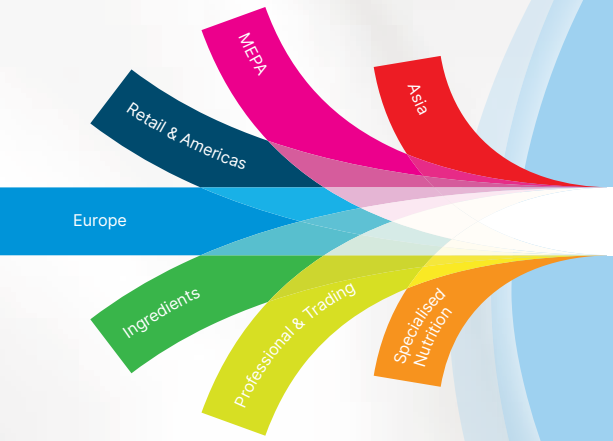
Expedition 2030

De wereld van **kwaliteitsvoeding** voorzien

Een **positieve impact** op de planeet maken

De **beste bestemming** voor ledenmelk vinden

Toonaangevend als onderneming met de focus op zuivel



nourishing by nature

Toonaangevende melkprijs voor leden-melkveehouders

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

DOING
DAIRY
RIGHT

DOING DAIRY RIGHT

Diverse business as our strength

Onze veelzijdige business is onze kracht
Onze kracht ligt in de diversiteit van onze business. Zeven businessgroepen richten zich elk op specifieke klanten, producten, merken en markten. Samen zetten zij zich in voor de optimale verwaarding van de melk van de leden-melkveehouders. Doordat we actief zijn in diverse markten, kunnen we kansen benutten en risico's spreiden.
Dit biedt stabiliteit én wendbaarheid.

7 businessgroepen

- Europe
- Retail & Americas
- Middle East, Pakistan & Africa
- Asia
- Ingredients
- Specialised Nutrition
- Professional & Trading

DOING DAIRY RIGHT

Accessible nutrition & great taste

Toegankelijke en smakelijke voeding
De vraag naar hoogwaardige, voedzame en betaalbare voeding zal blijven toenemen. Wij bieden toegang tot relevante producten die aansluiten bij de behoeften van de groeiende wereldbevolking. Daarnaast zijn we toonaangevend in de markten waar we actief zijn met de hoge kwaliteit en de goede smaak van onze producten.

DOING DAIRY RIGHT

In balance with the planet

In balans met de planeet
FrieslandCampina levert hoogwaardige voeding en streeft ernaar om deze in balans met de planeet te produceren. Daarom zetten wij ons elke dag in om de impact op het klimaat te verminderen en een netto-positieve impact op de natuur te genereren. Samen werken we toe naar een duurzaam productieproces.

Results driven

Resultaatgericht
Het bieden van goede inkomsten voor onze leden-melkveehouders is de drijvende kracht achter onze business. Een specifieke focus per businessgroep, in combinatie met een concurrerende productieketen en kostenstructuur, verbetert de winstgevendheid en stimuleert duurzame groei.

DOING DAIRY RIGHT

You make it possible

Mensen maken het mogelijk
De coöperatieve geschiedenis van FrieslandCampina van ruim 150 jaar illustreert treffend hoe je samen meer kunt bereiken dan alleen. We geloven in het bundelen van krachten en het delen van kennis. Binnen de zuivelsector, met leden-melkveehouders en leveranciers, maar ook samen met klanten, ngo's, wetenschap en overheid. We omarmen diversiteit en respecteren individuele overtuigingen en culturen. Samenwerken geeft ons energie en draagt bij aan collectief succes. Vandaag en in de toekomst.

“Succes is het resultaat van teamwork, toewijding en focus.”

Jan Derck van Karnebeek
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

In gesprek met CEO Jan Derck van Karnebeek

Focus en samenwerking

FrieslandCampina heeft in 2024 een goed resultaat geboekt. CEO Jan Derck van Karnebeek is blij met de resultaten, maar weet ook dat de klus nog niet is geklaard. "De goede cijfers over 2024 zijn het resultaat van gedrevenheid, teamwork en onze gezamenlijke focus. De basis die we in 2024 hebben gelegd, geeft veel vertrouwen voor de toekomst."

"Ik waardeer wat we het afgelopen jaar samen hebben bereikt. Met enorme passie en toewijding hebben onze mensen veel werk verzet en uitstekend samengewerkt. Goed teamwerk draagt direct bij aan sterke financiële resultaten, veel meer dan we ons dagelijks realiseren. Toch zijn er binnen de onderneming ook ingrijpende gebeurtenissen geweest. Het tragische ongeval op onze productielocatie in Gerkesklooster, waarbij een medewerker om het leven kwam, heeft ons allen zeer geraakt. Die gebeurtenis staat nog steeds helder op mijn netvlies."

Goed resultaat

"Als we kijken naar ons bedrijfsresultaat, dan hebben we in 2024 een resultaat van 527 miljoen euro gerealiseerd. Dat is een enorme stap vooruit ten opzichte van de 75 miljoen euro van het jaar daarvoor. Dit resultaat danken we deels aan hogere basiszuivelprijzen en een positief verschil tussen deze basiszuivelprijzen en onze garantieprijs. Dat gaf ons een beetje rugwind waar dit in 2023 tegen ons werkte. Veel belangrijker is echter dat we resultaat hebben geboekt met ons nieuwe bedrijfsmodel en er besparingen zijn gerealiseerd, waardoor we onze leden een contante nabetaling van 1,21 euro per 100 kilogram melk kunnen uitkeren.

Ons bedrijfsmodel kent zeven businessgroepen. Elke groep heeft de ruimte om voor zijn specifieke markt te ondernemen. Tegelijk zetten we vol in op één wereldwijde manier van werken in de productie-organisatie, Finance, HR en IT. Alles wat uniformer, efficiënter, goedkoper kan, doen we ook. In 2023 waren dit nog vooral plannen. In 2024 zijn we het gaan doen. En we zien daarvan de resultaten, in de markt en aan de kostenkant."

> "Winnen op duurzaamheid wordt net zo belangrijk als concurreren op prijs."

Versterkte marktposities

"De businessgroepen hebben het afgelopen jaar hard gewerkt aan het versterken van hun marktposities.

Specialised Nutrition verbeterde in 2024 opnieuw zijn positie in China met kindervoedingsmerk Friso, mede dankzij een stijging van het geboortecijfer daar. Op basis van marktonderzoeksgegevens van Nielsen, een wereldwijd bedrijf gespecialiseerd in consumenteninzicht en marktanalyse, staat het merk momenteel op de derde plaats qua marktaandeel, exclusief internationale e-commerceactiviteiten.

De businessgroep Asia boekte goede resultaten met de verkoop van consumentenproducten, zoals Foremost in Thailand en Frisian Flag in Indonesië. Met de opening van nieuwe, moderne productielocaties in Indonesië en Maleisië heeft de businessgroep een belangrijke stap gezet voor verdere groei in de regio.

De markten waarop de businessgroep Middle East, Pakistan & Africa actief is, bleven ook in 2024 dynamisch. Het lagere bedrijfsresultaat werd voornamelijk veroorzaakt door lagere omrekening van lokale valuta naar euro in Nigeria, maar dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door een verbetering van de resultaten in Pakistan en de rest van Afrika. Het volume van belangrijke merkproducten, zoals Peak en Rainbow, nam toe.

In 2024 stonden de Europese consumentenmerken onder druk door de groeiende vraag naar huismerken. Toch bleef het totale volume van de businessgroep Europe in een dalende markt vrijwel gelijk aan dat van 2023. De businessgroep richt zich sinds dit jaar op de strategische kernmerken Campina, Chocomel, Napolact, NoyNoy, Optimel, Pöttyös en Yazoo en heeft het assortiment afgestemd op gemeenschappelijke voorkeuren van de Europese consument. Deze gerichte aanpak zorgde ervoor dat de meeste van deze merken in volume groeiden.

Bij de businessgroep Ingredients zagen we het afgelopen jaar een volumetoename in volwassenen-voeding, terwijl het resultaat in farmaceutische voeding iets terugliep. Deze terugval was verwacht na een periode van zeer hoge prijzen. Dankzij een sterke tweede helft van het jaar werd een goed jaarresultaat neergezet.

De businessgroep Retail & Americas presteerde beter met natuurkaas, wat een ommekeer betekent na jaren van groei in goedkopere foliekaas. Tot slot verbeterde de businessgroep Professional & Trading het resultaat. Dankzij hogere boter- en kaasprijzen, maar ook dankzij sterke merken als Lattiz en Debic. Beide businessgroepen profiteerden ook van het wegvallen van de impact van dure voorraden en een positief verschil tussen basiszuivelprijzen en de garantieprijs.

Over het geheel genomen zien we dat het werkt wanneer businessgroepen de ruimte krijgen om eigen keuzes te maken voor hun specifieke markten. Meer focus zorgt direct voor meer slagkracht. Dit moeten we doorzetten. Het bedrijfsmodel loont en we zien voldoende mogelijkheden om het nóg beter te doen."

Kosten besparen door efficiënter te werken

"Het grootste effect op ons resultaat zit aan de kostenkant. In 2024 hebben we ongeveer 315 miljoen euro aan kosten bespaard. Dat is deels het gevolg van structurele veranderingen. Zo hebben we afscheid genomen van bijna 1.400 medewerkers (van de aangekondigde 1.800 minder banen als onderdeel van Expedition 2030). Dat was een grote ingreep. Voor de betrokken medewerkers en voor de collega's die zijn gebleven. Ik heb bewondering voor hoe iedereen daarmee is omgegaan. Als gevolg van de reorganisatie zagen we aanvankelijk een dip in de scores voor betrok-kenheid en werkplezier, maar dat is in de loop van het jaar weer grotendeels hersteld. We mogen onszelf ook best even wat tijd gunnen.

De grootste kostenbesparing komt door efficiënter te werken in onze productieorganisatie; minder complexiteit, een betere werkverdeling en optimaal gebruik van productielijnen, opslag en transport, maar vooral ook door slimmer in te kopen.

> "Het werk is nooit af, maar we hebben een sterke basis gelegd."

Dat stuk noemen we Performance+. Daarnaast stuurden we ook op meer focus in marketing en innovatie, minder overleg en uniforme ondersteuning. Van de gerealiseerde besparingen hebben we een deel ingezet om de hogere kosten door inflatie te compenseren.

Slimmer werken vereist teamwerk. In 2024 hebben we daar een forse cultuurverandering in gemaakt. In het verleden kon een businessgroep zijn eigen fabriek managen of eigen oplossingen bedenken voor besparingen. Nu hebben de businessgroepen hun focus op winnen in de markt. Het verbeteren van de productieorganisatie, HR, Finance en IT ligt in handen van de directeuren die daar wereldwijd verantwoordelijk voor zijn. Het is teamsport, waarbij de aanvaller aanvalt en verdedigers en keeper zorgen dat het eigen doel schoon blijft. Daarbij moet je elkaar durven vertrouwen."

Gedeelde manier van werken
"Het helpt als je daarbij dezelfde 'taal' spreekt en een gedeelde manier van werken hebt. Een voorbeeld daarvan zijn de maatregelen die zijn doorgevoerd in onze productieorganisatie met Performance+ en hoe met 'Our way of working' de medewerker op de werkvloer weer centraal staat. Het management en de ondersteuning zijn er helemaal op gericht dat de productiemedewerker zijn doelstelling kan halen. Als dat niet lukt, is de eerste vraag: kun je het zelf oplossen? Lukt dat niet, dan is de vraag: hoe kan ik je helpen om het op te lossen? Het is een omgekeerde piramide: niet het management, maar de werkvloer is het belangrijkst. We hebben nu in bijna dertig van onze vijftig fabrieken één manier van werken geïntroduceerd.

Ik ben blij verrast door de snelheid waarmee dat is opgepakt. In die fabrieken zie ik dat medewerkers - over fabrieken, landen en culturen heen - overal dezelfde 'taal' beginnen te spreken en dezelfde processen hebben. Ik ontmoet mensen die enthousiast vertellen over wat ze doen. Het werkt en dat zien we terug in het resultaat."

Betere voorspelbaarheid
"We hebben ook grote stappen gezet in onze Sales en Operational Planning. Hoe beter je weet wat je gaat verkopen, des te beter kun je plannen hoe je dat gaat maken.

Dat klinkt simpel, maar als je dat voor dertig landen en voor duizenden producten samen doet, is het hypercomplex. Toch lukt ook dit steeds beter. We maken nu scherpere prognoses en kunnen onze productie efficiënter plannen. Die voorspelbaarheid is cruciaal om goed te kunnen kiezen wat de meest lonende manier is om elke liter ledenmelk tot waarde te brengen. Uiteindelijk is dat onze opdracht."

Duurzaam in voeding, mensen en planeet
"Naast de goede financiële cijfers, zien we goede vooruitgang op duurzaamheid. Speciale waardering gaat uit naar onze leden-melkveehouders. Ondanks grote onzekerheid door onduidelijkheid in beleid en stijgende kosten op het erf, blijven zij vooruitgang boeken op het gebied van klimaat en andere duurzaamheidsthema's. Zo is de broeikasgasemissie op leden-melkveebedrijven gedaald met 853 kton CO_2eq., een reductie van 9,8 procent ten opzichte van 2023. Voor deze inspanningen worden zij ook beloond: medio 2024 hebben de leden in totaal 245 miljoen euro ontvangen voor duurzaamheidsprestaties op de melkveebedrijven. En we zien dat dit onze boeren helpt om steeds verder te verbeteren in de verduurzaming van hun bedrijfsvoering.

Duurzaamheid is voor ons een verantwoordelijkheid en een kans. Dit begint bij goede voeding voor iedereen; de essentie van ons bedrijf en in de kern van onze purpose *nourishing by nature*.

Onze opdracht is om maximale voedingswaarde te realiseren met een zo klein mogelijke negatieve impact op klimaat en natuur. Doing DAIRY Right, noemen we dat.

Melk zit boordevol essentiële voedingsstoffen, zoals mineralen, vitamine B2 en B12 en eiwitten die bijdragen aan een gezonde groei. Maar de productie van zuivel heeft ook impact op onze CO_2-footprint. FrieslandCampina erkent de noodzaak om de impact van voedselproductie op het klimaat te verminderen. Niet alleen om de opwarming van de aarde tegen te gaan, maar ook om voedselzekerheid te bevorderen.

Als FrieslandCampina hebben we in potentie alles in huis om in 2050 netto-klimaatneutraal zuivel te produceren. Noordwest-Europa is bij uitstek geschikt voor melkveehouderij dankzij het klimaat, de graslanden, de strategische ligging en het vakmanschap van de melkveehouders. De broeikasgasuitstoot per kilogram melk in de West-Europese Delta ligt aanzienlijk lager dan het wereldwijde gemiddelde. Het goed vergelijken van broeikasgasuitstoot tussen bedrijven en landen is lastig, omdat er overal verschillende meet- en rekenmethodieken worden gebruikt. Daarom kijk ik liever naar de behaalde reductie – en daarin is FrieslandCampina een koploper.

Tegelijkertijd is er zeker ruimte om nog meer stappen te zetten. We zien dat bij de best presterende leden-melkveebedrijven van FrieslandCampina de broeikasgasuitstoot ongeveer een kwart lager is dan het gemiddelde van alle leden. Door melkveehouders te ondersteunen met kennis en data en ze financieel te belonen voor goede resultaten, willen we nog meer melkveebedrijven helpen op het niveau van de koplopers te komen. Winnen op duurzaamheid – op de hele driehoek van voeding, mensen en planeet – wordt de komende jaren net zo belangrijk als concurreren op prijs. Dat is een gigantische kans."

> "Niet het management, maar de werkvloer is het belangrijkst."

Melk wordt schaarser en duurder
"De concurrentie in zuivel verandert. We zien dat melk schaarser en duurder wordt. Behoud van schaal is en blijft een thema op zich. Ik zie de ledenwerving als een soort achtste businessgroep. Ook daar moeten we aandeel blijven winnen.

Ik ben er trots op dat we het afgelopen jaar wederom nieuwe leden hebben verwelkomd. Dat kan ons in de toekomst helpen om schaal te behouden.

Een toonaangevende melkprijs vormt daarbij ons fundament. Boeren zien welke verwerker structureel een toonaangevende melkprijs betaalt. Daar ligt onze kracht. Onze uitdaging is om bij die melkprijs rendement te blijven maken. En dat gaat dan weer over: dicht op de markt zitten, slim samenwerken en het gericht terugdringen van kosten. Ook de voorgenomen fusie met Milcobel past daar naadloos in. Ons sterke internationale marktportfolio, onze schaal en de efficiënte benutting van onze fabrieken is onze kracht. Met de melk en de markten van Milcobel erbij, kunnen we daar samen nog meer uithalen.

2024 laat zien dat we op koers liggen. Boeren zijn bij ons echt beter af. De verhoudingen in de markt verschuiven. Retailers zien een markt met meer schaarste. Voor hen is het beter om te kiezen voor zekerheid van levering van goede producten van een sterke, strategische partner, dan op korte termijn alleen te kiezen voor de laagste prijs. FrieslandCampina biedt die zekerheid."

Teamwork en toewijding
"Als ik terugkijk op 2024 ben ik ontzettend trots op alles wat we samen hebben bereikt. Het werk is nooit af, maar we hebben een sterke basis gelegd. Dat succes is het resultaat van teamwerk, toewijding en focus. En het fundament daarvoor zijn onze mensen. Het afgelopen jaar hebben we, zeker met de reorganisaties en alle veranderingen, veel van onze mensen gevraagd. Toch hielden ze – met elkaar – focus. Iedereen heeft bijgedragen aan het succes van FrieslandCampina: samen het beste uit elke liter melk halen! Ik zie mooie cijfers en vooral ook super gemotiveerde mensen, Dát is onze kracht. Dat zorgt ervoor dat we met vertrouwen naar de toekomst kunnen kijken."

Jan Derck van Karnebeek
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

“Samen zorgen we voor stabiliteit voor de toekomst.”

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

In gesprek met voorzitter Sybren Attema

Het draait om mensen

Sybren Attema, voorzitter van de raad van commissarissen van FrieslandCampina is trots op de resultaten die in 2024 zijn bereikt, maar zijn aandacht gaat vooral uit naar de mensen. "We hebben het afgelopen jaar veel van onze medewerkers gevraagd. Ik ben blij met de goede cijfers, maar ben vooral trots op alle medewerkers die hieraan hebben bijgedragen. Zij zijn de kracht van FrieslandCampina."

Wat voor jaar was 2024 voor FrieslandCampina?
"2024 was een jaar van stevige ingrepen en veranderingen. We namen afscheid van bijna 1.400 medewerkers en hebben dat zo zorgvuldig mogelijk gedaan. Tegelijkertijd zijn diegenen die bleven vol doorgegaan. Als je zoveel van mensen vraagt, wil je ook snel zien dat dit het gewenste effect heeft.
En de cijfers van 2024 doen dat! We zien goed herstel in onze businessgroepen en aanzienlijke kostenbesparingen. Samen zorgt dat voor een goed nettoresultaat van 321 miljoen euro en een mooie nabetaling aan onze leden van 1,21 euro per 100 kilogram melk."

Wat springt er uit, als je kijkt naar het afgelopen jaar?
"Binnen de hele organisatie is grote vooruitgang geboekt. Zo zijn in de productieorganisatie stappen gezet om efficiënter te werken en kosten te besparen. Dat is indrukwekkend. Ik zie de businessgroepen veel dichter op de bal spelen.
Dat geeft rust en vertrouwen door de hele organisatie. Ik zie ook meer teamwerk, meer focus en een groeiende stabiliteit. Jan Derck van Karnebeek heeft in anderhalf jaar als CEO een cultuur van samenwerking in de organisatie gebracht. Een gezamenlijke focus op één doel, waarbij ieder zijn eigen rol en bijdrage kent. Ik zie dat van de werkvloer tot en met de executive board.

2024 was ook een jaar met relatief gunstige basiszuivelprijzen. We hadden de wind daar een beetje in de rug. Maar de omgeving blijft dynamisch en uiteindelijk willen we dat ons resultaat zó stabiel is dat we ook tegenvallende prijzen en ontwikkelingen kunnen opvangen. En zo ver zijn we nu nog niet."

Was het voor de leden ook een goed jaar?
"Voor de leden-melkveehouders was de melkprijs het afgelopen jaar goed. Maar de kosten op het erf voor mestafzet, energie en materialen waren hoog. Ook blijven de opgaves rond klimaat en natuur op veel bedrijven een grote uitdaging. Het nieuwe kabinet in Nederland heeft de onzekerheid voor veel van onze leden niet kunnen wegnemen.
Die onzekerheid geldt ook voor veel leden in België en Duitsland. We zien meer boeren stoppen.
Melk wordt schaarser en de strijd om melk vanuit verwerkers neemt toe. Dit is goed voor de melkprijs die de boer ontvangt, maar tegelijkertijd heeft het ook direct effect op de markt, de verwaarding, en dus uiteindelijk ook op FrieslandCampina.
Daarnaast zijn bemoedigende stappen gezet op het gebied van duurzaamheid, zowel binnen de onderneming als op het erf. Dit heeft geresulteerd in een goede uitbetaling op duurzaamheid aan onze leden-melkveehouders.

FrieslandCampina wil en kan leden zekerheid bieden vanuit de markt: een goede melkprijs, beloningen voor duurzaamheidsresultaten en een solide strategie. Schaalgrootte zorgt daarbij voor efficiëntie in de verwerking en flexibiliteit in de verwaarding van melk.

Dit is het fundament voor een goede prijs voor de boer en goede producten voor onze klanten. Behoud van schaal is daarom belangrijk, voor de onderneming en voor de coöperatie. Het is goed om te zien dat in 2024 wederom nieuwe leden bij onze coöperatie zijn binnengekomen. Op termijn helpt dat ons, onze schaal te behouden. Die ontwikkeling moeten we vasthouden."

> "De komende jaren blijven dynamisch."

Gaat een fusie met Milcobel daarbij helpen?
"De voorgenomen fusie met Milcobel past in die strategie. Voor FrieslandCampina helpt dit om de melkaanvoer op niveau te houden, het portfolio te verbreden en de positie in België en Noord-Frankrijk te versterken. Tegelijk is zo'n fusie veel meer dan een rekensommetje. Je moet bij elkaar passen in waarden, in werkwijze en in achtergrond. Ik zie dat beide organisaties elkaar versterken."

Er zijn ook mensen weggevallen. Welke impact heeft dit gehad?
"Het jaar 2024 laat zien dat FrieslandCampina draait om mensen. Dat zagen we zowel in de onderneming als binnen de coöperatie. Het plotselinge overlijden van coöperatiebestuurslid Hans Hettinga en van districtsvoorzitter Hermann Klümpen heeft velen diep geraakt. Hun nuchterheid, rust en verbindende kracht in de coöperatie kunnen niet genoeg worden geprezen. Als personen als zij wegvallen, is het onze gezamenlijke opdracht om deze kwaliteiten binnen de coöperatie te behouden."

Wat is de grootste uitdaging in de komende tijd?
"FrieslandCampina is een organisatie van gedreven professionals, die allemaal het goede willen doen. Als je hier écht iets voor elkaar wilt krijgen, dan lukt het! Die kracht moeten we koesteren, maar kent ook een valkuil. We willen graag veel tegelijk doen. En liefst dan ook nog perfect. Dat legt grote druk op de schouders van de mensen. De grootste uitdaging die er voor iedereen ligt is daarom: focus. Houd focus op het gezamenlijke doel. Kies scherp wat wél en vooral ook wat niet wordt opgepakt. We zijn op de goede weg, maar extra focus zorgt voor rust en stabiliteit. Zo zorgen we goed voor onze mensen en behouden we werkplezier, kennis en talent binnen onze onderneming.

2024 was voor FrieslandCampina een goed jaar. Er is ontzettend veel werk verzet en het resultaat daarvan is goed. We bewegen echt de goede kant op en we mogen trots zijn op wat we met onze transformatie Expedition 2030 al hebben bereikt. Tegelijkertijd is het werk nog niet gedaan. De komende jaren zullen dynamisch blijven. Daar zullen we ondernemend mee om moeten blijven gaan.

Ik ben ervan overtuigd dat als we met focus en vertrouwen verder gaan op de ingeslagen weg, dat we dan samen zorgen voor stabiliteit voor de toekomst. Daar blijf ik als voorzitter de komende jaren graag aan bijdragen."

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

Verslag van de executive board

Ontwikkelingen en resultaten 2024

Sterke financiële resultaten en goede voortgang op reductie broeikasgasuitstoot.

- Bedrijfsresultaat 527 miljoen euro (+602,7%).
- Nettoresultaat 321 miljoen euro (+315,4%).
- Netto-omzet 12,9 miljard euro (-1,1%).
- Totale kostenbesparingen 315 miljoen euro.
- Melkaanvoer 9,1 miljard kilogram (-3,4%).
- Contante nabetaling voor leden-melkveehouders 1,21 euro per 100 kilogram melk.
- Melkprijs voor leden-melkveehouders 52,95 euro per 100 kilogram (+10,1%).
- Broeikasgasemissies leden-melkveebedrijven 7.873 kton CO_2eq. (-9,8%).
- FLAG en non-FLAG doelen voor 2030 gevalideerd door SBTi, in lijn met 1,5°C-scenario Klimaatakkoord van Parijs.
- Aankondiging voorgenomen fusie met Milcobel.

"2024 was een jaar van transformatie voor FrieslandCampina."

Jan Derck van Karnebeek
CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Onderneming: een jaar van transformatie

2024 was een jaar van transformatie voor FrieslandCampina. Expedition 2030 en het nieuwe organisatiemodel, met zeven businessgroepen die elk hun eigen focus hebben en tegelijkertijd een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor de verwaarding van ledenmelk, hebben bijgedragen aan de verbetering van de bedrijfsprestaties. Daarnaast zijn er met de introductie van Performance+ binnen de productieorganisatie aanzienlijke stappen gezet om de processen te verbeteren en kosten te besparen. In 2024 is het aantal fte's afgenomen met bijna 1.400 ten opzichte van 2023. Dit alles heeft geleid tot een totale besparing van 315 miljoen euro, die deels het effect van inflatie compenseert. FrieslandCampina beseft dat de herstructureringen als gevolg van Expedition 2030 impact hebben gehad op de medewerkers. Dit geldt niet alleen voor vertrekkende collega's, maar ook voor degenen die zijn gebleven en, ondanks de uitdagingen, met grote veerkracht hebben bijgedragen aan het goede resultaat.

Wereldwijde vraag naar zuivelproducten blijft stijgen

Geopolitiek en economisch was 2024 een uitdagend jaar, waarin ook FrieslandCampina zich moest aanpassen aan veranderende omstandigheden. Oplopende geopolitieke spanningen en economische onzekerheid, zoals hoge inflatie en wisselkoersschommelingen, hadden een impact op de kosten en marges. Tegelijkertijd bleef de wereldwijde vraag naar hoogwaardige zuivelproducten groeien, vooral buiten Europa. FrieslandCampina profiteerde van deze trend door in te spelen op de veranderende klanten- en consumentenbehoeften, met een sterke focus op duurzamere en gezonde producten.

Optimalisatie productienetwerk

In 2024 heeft FrieslandCampina met de introductie van Performance+ binnen de productieorganisatie aanzienlijke stappen gezet om de processen te verbeteren en kosten te besparen. Als onderdeel daarvan heeft de productieorganisatie op bijna dertig locaties 'Our Way of Working' geïmplementeerd, een gestandaardiseerde aanpak om processen te stroomlijnen en efficiëntie te verbeteren. In 2024 heeft de productieorganisatie, in nauwe samenwerking met de businessgroepen, kostenbesparingen gerealiseerd van 222 miljoen euro als onderdeel van de totale kostenbesparing van 315 miljoen euro.

Naast besparingen heeft FrieslandCampina in 2024 verschillende investeringen in de optimalisatie en verduurzaming van het productienetwerk gedaan.

In Nederland is FrieslandCampina voornemens de activiteiten in **Leeuwarden** te concentreren in het zuidelijke deel van de locatie, terwijl het noordelijke deel op termijn wordt gesloten om hoge investeringen en inefficiëntie te vermijden. Vanaf juni 2026 wordt de productie van gezoete gecondenseerde melk uitbesteed aan Hochwald in Bolsward, wat leidt tot een verlies van 87 banen in Leeuwarden.
In **Lutjewinkel** wordt een nieuw pekellokaal voor Noord-Hollandse Goudse kaas gebouwd, dat in 2026 gereed zal zijn. In **Maasdam** is een nieuwe warmtepomp in gebruik genomen die het energieverbruik en de broeikasgasuitstoot met 25 procent vermindert. In **Gerkesklooster** wordt 20 miljoen euro geïnvesteerd in de optimalisatie van de wei-verwerking en de bouw van een nieuwe melkontvangst, beide gereed in 2026. In **Workum** wordt een nieuwe installatie gebouwd om alle wei van de kaasfabriek te verwerken in hoogwaardige WPC-producten. Het gaat hier om een investering van 30 miljoen euro en besparingen van 6,8 kton CO_2eq. en 350.000 m³ water per jaar. In **Borculo** vordert de bouw van een nieuwe installatie voor de productie van wei-eiwitisolaat en melkvet globule membranen (in de markt aangeduid als MFGM; Milk Fat Globule Membrane); twee ingrediënten die worden toegepast in voeding voor kinderen, sporters en mensen met een actieve levensstijl.
In 2026 moet de nieuwe productiehal, een investering van 80 miljoen euro, gereed zijn.

Ook is het voornemen aangekondigd de productie van natuurkaas van **Born** naar **Workum** te verhuizen, wat de sluiting van de locatie in Born en het verlies van 99 banen betekent.

Ook buiten Nederland is er geïnvesteerd. In het Belgische **Aalter** is een nieuwe afvullijn voor recyclebare PET-flessen in gebruik genomen. In Azië heeft FrieslandCampina duurzame fabrieken geopend in **Maleisië** en **Indonesië**, met een investering van 257 miljoen euro in de nieuwe Indonesische productielocatie. In **Pakistan** wordt een zonne-energievoorziening gebouwd die in april 2025 operationeel zal zijn, met een jaarlijkse CO_2-reductie van 2,5 kton CO_2eq.

Performance+
standaardisatie en lagere kosten

Als onderdeel van Expedition 2030 heeft FrieslandCampina in 2023 een meer gestandaardiseerde manier van werken in de productieorganisatie geïntroduceerd, genaamd Performance+. Deze werkwijze richt zich op het effectief verbeteren van prestaties door verspilling in alle vormen te elimineren, zoals in productportfolio, productenspecificaties, verpakkingen en tijd en daarmee op het terugdringen van kosten.

Bij Performance+ wordt sterk ingezet op standaardisatie: processen en systemen moeten overal gelijk zijn, zodat er op dezelfde manier gewerkt wordt. Dit zorgt voor meer eenheid en efficiëntie, zowel op de werkvloer als in de bredere organisatie. Managers spelen hierbij een belangrijke rol: hun taak is niet om medewerkers precies te vertellen wat ze moeten doen, maar om hen te ondersteunen bij het verbeteren van processen en het behalen van doelen. Zo wordt er gezamenlijk gewerkt aan het verbeteren van prestaties.

In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat de manier van werken in verschillende productielocaties wereldwijd sterk gestandaardiseerd is: op elke locatie worden dezelfde systemen, vergaderstructuren en KPI's (prestatie-indicatoren) gebruikt. Dit zorgt ervoor dat iedereen precies weet wat er van hen verwacht wordt en hoe ze de prestaties kunnen verbeteren.

Performance+ is dus niet alleen gericht op het verlagen van kosten, maar ook op het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waarin iedereen gezamenlijk werkt aan het verbeteren van de resultaten ('Our Way of Working'). Het resultaat is een efficiëntere organisatie, met lagere kosten en een verbeterde samenwerking tussen alle teams.

Goede voortgang op Voeding, Mensen en Planeet met duurzaamheidsstrategie

In 2024 voegde FrieslandCampina alle duurzaamheidsactiviteiten samen onder één overkoepelende duurzaamheidsstrategie, opgebouwd rond drie pijlers: Voeding, Mensen en Planeet.

Op het gebied van **Voeding** voldeed 76 procent (2023: 75 procent) van de verkochte consumentenproducten aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level en verbeterde de onderneming haar positie in de toonaangevende ATNi Global Index van de derde naar de tweede plaats, wat de sterke focus op gezondheid en voedingswaarden benadrukt.

Onder de pijler **Mensen** ondersteunde FrieslandCampina 63.126 lokale melkveehouders in Dairy Development-landen met trainingen om hun melkproductie te verbeteren en te verduurzamen. Het aandeel vrouwen in senior managementposities is gelijk gebleven ten opzichte van 2023 (29 procent).

Wat betreft de pijler **Planeet** ligt de uitvoering van het Klimaatplan 2030 op schema: de broeikasgasemissies op leden-melkveebedrijven daalden met 853 kton CO_2eq., wat neer komt op een reductie van 9,8 procent ten opzichte van 2023. FrieslandCampina ging nieuwe samenwerkingen aan met grote internationale klanten zoals Mars en Danone om melkveehouders te ondersteunen en financieel te belonen bij het versneld terugdringen van broeikasgasemissies. Ook met meerdere leveranciers zijn afspraken gemaakt om hun broeikasgasemissies terug te dringen. Daarnaast werden de FLAG (Forest, Land and Agriculture) en non-FLAG-doelen van FrieslandCampina's klimaatambitie voor 2030 gevalideerd door het Science Based Targets initiative (SBTi). Hiermee voldoet de volledige klimaatambitie voor 2030 aan het 1,5°C-scenario van het Klimaatakkoord van Parijs. Het aandeel recyclebare verpakkingen is in 2024 gestegen naar 92 procent (2023: 91 procent).

Voorgenomen fusie met Milcobel

Op 18 december 2024 hebben FrieslandCampina en Milcobel hun voornemen tot fusie aangekondigd en een overeenkomst op hoofdlijnen ondertekend. Door deze krachtenbundeling ontstaat een toekomstgerichte organisatie waarin zuivel centraal staat voor leden-melkveehouders, medewerkers, consumenten en zakelijke klanten. De fusie versterkt de internationale marktpositie van beide organisaties en biedt kansen om synergieën te benutten en een duurzame toekomst te waarborgen.

Leden-melkveehouders, medewerkers, ondernemingsraden en vakbonden zijn geïnformeerd. In de eerste helft van 2025 wordt een gedetailleerd fusievoorstel uitgewerkt, dat goedkeuring vereist van de ledenraad van FrieslandCampina, de Buitengewone Algemene Vergadering van Milcobel en de mededingingsautoriteiten. Het streven is de fusie voor eind 2025 af te ronden.

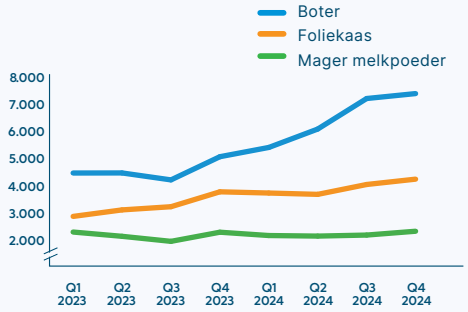
Op 18 december 2024 hebben FrieslandCampina en Milcobel hun voornemen tot fusie aangekondigd.

De zuivelmarkt in 2024

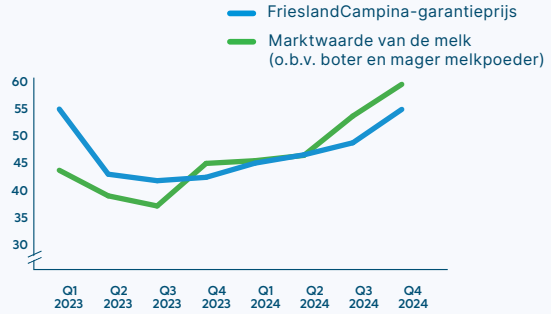
Wereldwijd evenwicht tussen vraag en aanbod
Op de wereldwijde zuivelmarkt namen in 2024 zowel de productie als de vraag nauwelijks toe, waardoor er een relatief evenwichtige markt was. De melkproductie in Europa steeg nauwelijks als gevolg van slechte weersomstandigheden, het blauwtongvirus en (aangekondigde) milieurestricties. Ook in andere regio's speelden dergelijke factoren een rol. Nieuw-Zeeland had in het laatste kwartaal van 2024 wel een goede start van het melkseizoen. Deze hogere melkproductie werd opgevangen door groeiende vraag vanuit Zuidoost-Azië en een voorzichtig herstel van de import door China in de laatste maanden van het jaar. In veel regio's werd de vraag naar zuivelproducten negatief beïnvloed door het hoge prijsniveau. Kaas bleek in veel delen van de wereld de sterkst groeiende zuivelcategorie.

De garantieprijs is de prijs die FrieslandCampina gegarandeerd aan leden-melkveehouders betaalt voor de geleverde boerderijmelk. Deze prijs komt overeen met de gemiddelde prijzen voor gangbare melk van een aantal zuivelbedrijven in Noordwest-Europa, inclusief nabetaling, reservering op naam, seizoenstoeslagen, hoeveelheidstoeslagen, maximale kwaliteitstoeslagen en coöperatieve toeslagen en inhoudingen.

Gemiddelde basiszuivelprijzen in euro per ton product



Garantieprijssniveau t.o.v. de markt-waarde van de melk in euro per 100 kilogram



Prijsontwikkeling basiszuivelproducten
De basiszuivelproducten toonden in 2024 een uiteenlopende prijsontwikkeling. De grootste stijging deed zich voor bij boter. De Europese boternoteringen stegen tot recordhoogte, met name gedreven door factoren aan de aanbodkant. Door een verminderde aanlevering van melkvet en een verhoogd verbruik in de toegenomen kaasproductie bleven de botervoorraden laag, waardoor boterprijzen stegen. De kaasprijzen waren redelijk stabiel in de eerste helft van het jaar, maar gingen in navolging van de hogere boterprijzen in het derde kwartaal ook omhoog. De prijzen voor mager melkpoeder bleven het gehele jaar relatief stabiel en historisch gezien op een lager niveau.

Prijzen voor boerderijmelk
Terwijl in de eerste helft van het jaar de Europese prijzen voor boerderijmelk nog relatief stabiel waren, steeg de melkprijs in de tweede helft van het jaar aanzienlijk.

De garantieprijs van FrieslandCampina steeg van januari tot december met in totaal bijna 13 cent per kilogram, waarbij het grootste deel van de verhoging in de tweede helft van het jaar plaatsvond.

De melkprijsstijging was het gevolg van de sterke opwaartse prijsbeweging van basiszuivelproducten vanaf de zomer. Gemiddeld lag de garantieprijs in 2024 ruim 3 cent per kilogram hoger dan in 2023. In de eerste helft van 2024 volgde de melkprijs de marktwaarden van basiszuivelproducten zoals kaas, boter en melkpoeder. In de tweede helft lag de marktwaarde hoger, omdat de melkprijzen met enige vertraging werden aangepast.
Over geheel 2024 resulteerde dit in een positief financieel resultaat voor basiszuivelproducten.
In 2023 was dit resultaat nog negatief, doordat de marktwaarde het grootste deel van dat jaar onder de garantieprijs lag.

Ontwikkelingen melkveehouderij

De melkveehouderij in Europa verkeert in dynamische tijden. Milieugrenzen spelen een steeds grotere rol in de omvang van de melkproductie. De onzekere politieke en bestuurlijke situatie heeft invloed op het ondernemersklimaat. Op individuele melkveebedrijven moeten keuzes worden gemaakt: investeren of stoppen. Beslissingen die steeds meer worden ingegeven door factoren buiten het bedrijf.

Helaas ontbreekt het in Nederland nog altijd aan duidelijke beleidskaders waarbinnen de transitie naar een toekomstbestendige landbouwsector moet plaatsvinden, wat leidt tot terughoudendheid bij veel melkveehouders. In deze onzekere tijd is FrieslandCampina een belangrijke partner van de leden. De marktomstandigheden bieden ook volop kansen. Door ontwikkelingen in de markt en maatschappij te vertalen naar het boerenerf, kan FrieslandCampina samen met leden-melkveehouders de melk optimaal verwaarden.

Het is van groot belang dat melkveehouders zowel de economische middelen als de beleidsruimte hebben om te kunnen blijven voldoen aan de maatschappelijke opgave. FrieslandCampina blijft voorstander van het ondersteunen van melkveehouders met kennis en het stimuleren van duurzame landbouwpraktijken en innovaties op de boerderij om uitdagingen aan te gaan en kansen te benutten.

Samenwerking in de keten is wat FrieslandCampina betreft cruciaal om melkveehouders zo veel mogelijk zekerheid te bieden. FrieslandCampina is actief in diverse samenwerkingsverbanden, zoals het ReGeNL-initiatief in Nederland en het internationale Future Fit Dairy Initiative. Binnen deze samenwerkingen wordt de ontwikkeling naar een toekomstbestendige melkveehouderij verder vormgegeven.

Gebalanceerd dieet

Zuivel is een belangrijk onderdeel van een gebalanceerd dieet, een overtuiging die wereldwijd door overheden en experts wordt gedeeld. Met de groeiende wereldbevolking neemt de vraag naar gezond en duurzaam voedsel toe. Dit biedt grote kansen voor de melkveehouderij in Noordwest-Europa. De vraag naar zuivel blijft wereldwijd groeien, en dankzij het gunstige klimaat en de geografische omstandigheden is Noordwest-Europa de regio bij uitstek om zuivel op een zeer efficiënte wijze te produceren.

Dat zuivel binnen de grenzen van de planeet moet worden geproduceerd, is vanzelfsprekend. De melkveehouderij zal het recht om te produceren moeten blijven verdienen. Enerzijds door de ecologische voetafdruk tot een minimum te beperken, anderzijds door samen met de voedingsmiddelensector het belang van zuivel in een gebalanceerd dieet te benadrukken.

Belang van innovatie

FrieslandCampina is overtuigd van het belang van een sterke zuivelsector die opereert binnen de milieuwet- en regelgeving van Nederland. Om dit te bereiken, is het verminderen van broeikasgasemissies essentieel. Innovatie speelt hierbij een cruciale rol. Door technische maatregelen te combineren met beheermaatregelen op het melkveebedrijf, kunnen emissies substantieel worden verminderd.

Financiële toelichting

Netto-omzet
In 2024 daalde de netto-omzet van FrieslandCampina met 1,1 procent naar 12,9 miljard euro, ten opzichte van 13,1 miljard euro in 2023, als gevolg van wisselkoerseffecten. Zonder deze valuta-effecten zou de netto-omzet met 1,3 procent zijn gestegen naar 13,2 miljard euro.

Bedrijfsresultaat en nettoresultaat
Het bedrijfsresultaat van FrieslandCampina steeg fors van 75 miljoen euro in 2023 naar 527 miljoen euro in 2024, na aftrek van de contante nabetaling. Deze sterke groei is het resultaat van een verbeterde volume-mix, de groei van consumentenmerken in Zuidoost-Azië en Friso-kindervoeding in China, het wegvallen van de kostenimpact van dure voorraden, hogere basiszuivelprijzen, gecombineerd met een positief verschil tussen deze basiszuivelprijzen en de garantieprijs voor gangbare boerderijmelk. In 2024 is het aantal fte's met bijna 1.400 afgenomen ten opzichte van 2023.
FrieslandCampina bespaarde 315 miljoen euro dankzij Expedition 2030 en Performance+, een programma waarmee binnen de productieorganisatie aanzienlijke stappen zijn gezet om processen te verbeteren en kosten te verlagen. De productieorganisatie realiseerde 222 miljoen euro aan besparingen.

Een deel van de besparingen werd gebruikt om inflatie-effecten te compenseren. In 2024 behaalde FrieslandCampina een nettoresultaat van 321 miljoen euro, tegenover een verlies van 149 miljoen euro in 2023.

FrieslandCampina heeft 653 miljoen euro geïnvesteerd in reclame en promoties, vergeleken met 568 miljoen euro in 2023. De verkoop- en algemene bedrijfskosten daalden in 2024 met 6,4 procent, van 935 miljoen euro in 2023 naar 875 miljoen euro. Hierin zijn besparingen van 93 miljoen euro meegenomen, deels aangewend om inflatie te compenseren.

Kasstroom
De nettokasstroom uit operationele activiteiten steeg in 2024 naar 900 miljoen euro, een toename ten opzichte van 831 miljoen euro in 2023.
Deze stijging kwam vooral door een verbeterd bedrijfsresultaat en betere beheersing van het werkkapitaal.

De nettokasstroom uit investeringen en acquisities daalde in 2024 naar -446 miljoen euro, ten opzichte van -309 miljoen euro in 2023. Deze daling werd veroorzaakt door het wegvallen van de opbrengst uit de verkoop van de Duitse activiteiten die in 2023 nog in de kasstroom was opgenomen.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam in 2024 uit op 34 miljoen euro, tegenover -357 miljoen euro in 2023. Dit is de optelsom van de opname en aflossing van rentedragende verplichtingen, de uitbetaling van rentevergoeding op leden-obligaties aan leden-melkveehouders, uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, aflossingen op leaseverplichtingen en de uitgifte van nieuwe perpetuele obligaties ter waarde van 300 miljoen euro, naast de gedeeltelijke aflossing van bestaande perpetuele obligaties.

Het saldo van liquide middelen en rekening-courant bij banken nam toe van 538 miljoen euro ultimo 2023 naar 1.034 miljoen euro ultimo 2024.

Financiële positie
Per 31 december 2024 bedroeg de nettoschuld 270 miljoen euro, een afname van 365 miljoen euro ten opzichte van het einde van 2023.

Het weerstandsvermogen (het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en de minderheidsbelangen van de aandeelhouder) steeg in 2024 door het positieve resultaat en de positieve koersverschillen in de waardering van buitenlandse dochtermaatschappijen en kwam uit op 2.041 miljoen euro, tegenover 1.840 miljoen euro in 2023.

Het weerstandsvermogen als percentage van het balanstotaal steeg van 20,2 procent in 2023 naar 20,8 procent in 2024.

In 2024 kwam het eigen vermogen dat direct is toe te rekenen aan de vermogensverschaffers uit op 3,5 miljard euro, een stijging van 3,5 procent ten opzichte van de 3,4 miljard euro in 2023.
Deze stijging werd voornamelijk gedreven door het hogere weerstandsvermogen. De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers als percentage van het balanstotaal, daalde van 37,0 procent in 2023 naar 35,7 in 2024. Dit was het gevolg van het hogere balanstotaal.

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen, kwam ultimo december 2024 uit op 3,8 miljard euro, tegenover 3,7 miljard euro ultimo december 2023. Het rendement op het geïnvesteerde vermogen (bedrijfsresultaat gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerde vermogen, inclusief goodwill) steeg naar 13,5 procent, vergeleken met 1,5 procent in 2023.

Dankzij de enigszins stabiele rentelasten en het hogere bedrijfsresultaat is de rentedekkingsratio aanzienlijk verbeterd en blijft deze ruim binnen de richtlijnen. Ook de nettoschuld-ratio blijft ruim binnen de richtlijnen door de goede kasstroomontwikkeling.

Winstbestemming
De geconsolideerde winst in 2024 van 321 miljoen euro wordt als volgt bestemd: 64 miljoen is gereserveerd als rentevergoeding aan de houders van ledenobligaties (2023: 58 miljoen euro), 73 miljoen euro is toegerekend aan minderheidsbelangen (2023: 67 miljoen euro), 10 miljoen euro aan de houders van de perpetuele obligaties (2023: 9 miljoen euro) en 10 miljoen euro aan de verstrekker van de coöperatielening (2023: 19 miljoen euro). De executive board heeft voorgesteld om de resterende winst van 164 miljoen euro (inclusief het minderheidsbelang dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder, Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.), aan de algemene reserve toe te voegen (2023: -302 miljoen euro ten laste van eigen reserve).

Hybride obligatie met succes geplaatst

Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft in 2024 een hybride obligatie van 300 miljoen euro geplaatst. De nieuwe hybride obligatie werd positief ontvangen door institutionele beleggers. Door middel van een tenderproces is er voor 228 miljoen euro van de uitstaande hybride obligatie afgelost.

Ontwikkelingen per businessgroep

Per 1 januari 2024 heeft FrieslandCampina zeven businessgroepen. De vergelijkende cijfers van 2023 zijn hiervoor aangepast.

Europe	Breed portfolio aan consumentenmerken in Europa met sterke posities in de thuismarkten Nederland en België, maar ook in landen als Griekenland, Hongarije, Roemenië en het Verenigd Koninkrijk.
Retail & Americas	Voorziet consumenten in Duitsland, Frankrijk, Italië, Spanje en Noord- en Zuid-Amerika van kaas en andere zuivelproducten onder zowel eigen merken als huismerken, via strategische partnerschappen met retailers en discounters, en via de operationele onderneming Velder.
Middle East, Pakistan & Africa	Richt zich met deels lokaal geproduceerde zuivelproducten en sterke lokale merken op consumentenmarkten in de Verenigde Arabische Emiraten, Saoedi-Arabië, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust.
Asia	Breed assortiment van vaak lokaal geproduceerde merkproducten op consumentenmarkten in onder andere de Filipijnen, Hongkong, Indonesië, Maleisië, Thailand en Vietnam.
Ingredients	Voedingsrijke, functionele ingrediënten voor kinder-, sport-, actieve levensstijl- en medische voeding. De businessgroep richt zich voornamelijk op voedingsmiddelenproducenten en de farmaceutische industrie.
Specialised Nutrition	Kindervoeding onder het merk Friso op consumentenmarkten op het vasteland van China en in Hongkong, Vietnam, Maleisië, Griekenland en Mexico.
Professional & Trading	**Professional:** zuivelproducten en -oplossingen voor professionals in de voedingsmiddelenindustrie, zoals restaurants, fastfood-restaurants, (banket)bakkers en patissiers. **Trading:** inkoop en verkoop van basiszuivelproducten voor interne klanten en B2B-afnemers.

1.637 ▼ -3,4%
Netto-omzet derden
2023: 1.694

46 ▼ -33,3%
Bedrijfsresultaat
2023: 69

In miljoenen euro's

Europe

In 2024 stonden de Europese consumentenmerken onder druk door de toenemende vraag naar huismerken. Desondanks bleef het totale volume in een dalende markt vrijwel gelijk aan dat van 2023. Om het marktaandeel van strategische consumentenmerken te vergroten, richt de businessgroep zich sinds dit jaar op de strategische kernmerken Campina, Chocomel, Napolact, NoyNoy, Optimel, Pöttyös en Yazoo en is het assortiment afgestemd op de gemeenschappelijke voorkeuren van Europese consumenten, zoals een gezond ontbijt, een functioneel tussendoortje of een lekker toetje. Dankzij deze gerichte aanpak stegen de volumes van de meeste van deze strategische merken. Door prijsaanpassingen daalde de netto-omzet met 3,4 procent, van 1.694 miljoen euro in 2023 naar 1.637 miljoen euro in 2024. Het bedrijfsresultaat daalde met 33,3 procent, van 69 miljoen euro in 2023 naar 46 miljoen euro in 2024.

Ontwikkelingen per businessgroep

Retail & Americas

Om de winstgevendheid van de kaasverkopen te vergroten, is er ingezet op strategische partnerships met een langere looptijd, waarbij naast natuurkaas binnen het 'premium private label'-segment ook de focus ligt op duurzamere producten. Deze aanpak biedt meer continuïteit en leidt tot kostenbesparingen. In 2024 werd de positie op de Amerikaanse retailmarkt versterkt. Ook presteerde kaashandel Velder beter. De netto-omzet nam licht toe met 0,5 procent, van 1.863 miljoen euro in 2023 naar 1.872 miljoen euro in 2024.
Deze beperkte stijging was voornamelijk het gevolg van een fors hoger volume in huismerken, iets lagere volumes in merkproducten en gestegen melkprijzen, die gedeeltelijk werden doorberekend in de marktprijzen. Het bedrijfsresultaat verbeterde door het wegvallen van de impact van dure voorraden, van -46 miljoen euro in 2023 naar 2 miljoen euro in 2024. Dit is inclusief herstructureringskosten als gevolg van de voorgenomen sluiting van de productielocatie in Born.

1.872 ▲ 0,5%
Netto-omzet derden
2023: 1.863

2 ▲ 104,3%
Bedrijfsresultaat
2023: -46

In miljoenen euro's

1.347 ▼ -8,2%
Netto-omzet derden
2023: 1.468

70 ▼ -10,3%
Bedrijfsresultaat
2023: 78

In miljoenen euro's

Middle East, Pakistan & Africa

In 2024 steeg het volume van merken zoals Peak en Rainbow. Deze groei in de merkenportfolio werd teniet-gedaan door een afname in het niet-merkenportfolio en zuivel onder het merk Olper's in Pakistan. De netto-omzet daalde met 8,2 procent, van 1.468 miljoen euro in 2023 naar 1.347 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat daalde met 10,3 procent, van 78 miljoen euro in 2023 naar 70 miljoen euro in 2024. Dit was voornamelijk het gevolg van negatieve wisselkoerseffecten in Nigeria, die gedeeltelijk werden gecompenseerd door een verbetering van de bedrijfsresultaten in Pakistan en Afrika.

Ontwikkelingen per businessgroep

Asia

In 2024 steeg het volume licht, terwijl de netto-omzet met 2,2 procent daalde, van 1.655 miljoen euro in 2023 naar 1.618 miljoen euro. De omzetdaling werd veroorzaakt door negatieve valuta-effecten en een lichte stijging van prijskortingen. Medio 2024 werden in Maleisië en Indonesië twee nieuwe productielocaties geopend om te kunnen voldoen aan de toekomstige marktvraag in de regio. De introductie van innovatieve producten zoals Nutribrain Frisian Flag, een kant-en-klare melkdrank voor kinderen, speelt een belangrijke rol in deze verwachte groei.
De opstart van de nieuwe productielocaties ging gepaard met eenmalige kosten. Ondanks deze uitgaven en extra marketinginvesteringen steeg het bedrijfsresultaat met 23,6 procent, van 89 miljoen euro in 2023 naar 110 miljoen euro in 2024, mede dankzij het succes van merken als Foremost in Thailand en Frisian Flag in Indonesië. Lagere grondstofkosten, kostenbesparingen en een positief volume-mix effect droegen eveneens bij aan de verbetering van het resultaat.

1.618 ▼ -2,2%
Netto-omzet derden
2023: 1.655

110 ▲ 23,6%
Bedrijfsresultaat
2023: 89

In miljoenen euro's

1.452 ▲ 0,3%
Netto-omzet derden
2023: 1.447

214 ▲ 4,9%
Bedrijfsresultaat
2023: 204

In miljoenen euro's

Ingredients

Om te voorzien in de vraag naar ingrediënten voor voeding voor een actieve leefstijl, kindervoeding en medische toepassingen, is aangekondigd de productie van wei-eiwitisolaat en melkvetglobulemembranen te verdubbelen en de productie van wei-eiwitconcentraat uit te breiden. Innovatieve producten zoals Nutri Whey ProHeat openen nieuwe mogelijkheden om te profiteren van de voedingswaarde van wei-eiwit in vloeibare toepassingen, zoals medische voeding en yoghurt. Het volume van de businessgroep daalde licht als gevolg van lagere aanbodgedreven volumes.
De omzet steeg marginaal met 0,3 procent, van 1.447 miljoen euro in 2023 naar 1.452 miljoen euro in 2024. Met name dankzij een sterk tweede halfjaar steeg het bedrijfsresultaat met 4,9 procent, van 204 miljoen euro in 2023 naar 214 miljoen euro in 2024.

Ontwikkelingen per businessgroep

1.218 ▲ 6,0%
Netto-omzet derden
2023: 1.149

227 ▲ 16,4%
Bedrijfsresultaat
2023: 195

In miljoenen euro's

Specialised Nutrition

Het marktaandeel van het kindervoedingsmerk Friso is gegroeid in 2024, vooral dankzij de uitbreiding van verkoopunten in opkomende steden in China. De marktgroei werd gestimuleerd door de verdere premiumisering van het kindervoedingsaanbod, waarop werd ingespeeld met de introductie van Friso Signature in Hongkong. Daarnaast werd de afzet via e-commercekanalen versterkt. Dankzij hogere volumes steeg de netto-omzet met 6,0 procent, van 1.149 miljoen euro in 2023 naar 1.218 miljoen euro in 2024. Het bedrijfsresultaat steeg met 16,4 procent, van 195 miljoen euro in 2023 naar 227 miljoen euro in 2024, vooral dankzij de sterke groei op het vasteland van China en in Hongkong.

Professional & Trading

De netto-omzet steeg met 1,9 procent, van 3.668 miljoen euro in 2023 naar 3.739 miljoen euro in 2024, voornamelijk door hogere melkprijzen. Binnen de business unit Professional werd de positie in room, desserts en melkschuim verder versterkt. De belangrijke merken Debic en Lattiz boekten verdere groei in het professionele foodservicekanaal, zowel in Europa als in Azië. De winstgevendheid verbeterde deels door het stopzetten van de verkoop van producten met lage marges en beperkte groeikansen. Dit leverde vooral in de tweede helft van het jaar positieve resultaten op. De focus ligt nu volledig op het verder vergroten van het klantenbestand in het horeca- en bakkerijkanaal wereldwijd.

Door stijgende volumes in andere delen van de onderneming hoefde Trading in 2024 minder basiszuivelproducten te verkopen, wat resulteerde in een daling van het volume. Door hogere prijzen voor basiszuivelproducten ten opzichte van begin vorig jaar en het wegvallen van de impact van dure voorraden, verbeterde het bedrijfsresultaat aanzienlijk. Dit leidde tot een sterke verbetering van het bedrijfsresultaat van de businessgroep Professional & Trading. Inclusief herstructureringskosten voor de productielocatie in Leeuwarden steeg het resultaat van een verlies van 208 miljoen euro in 2023 naar een positief bedrijfsresultaat van 96 miljoen euro in 2024.

3.739 ▲ 1,9%
Netto-omzet derden
2023: 3.668

96 ▲ 146,2%
Bedrijfsresultaat
2023: -208

In miljoenen euro's

Waardecreatie voor leden

52,95
Melkprijs
2023: 48,08

1,21	**Contante nabetaling** 2023: 0,00
1,65[1]	**Foqus planet-toeslag, inclusief weidegang** 2023: 1,21
0,61	**Bijzondere melkstromen** 2023: 0,61
49,48	**Garantieprijs** 2023: 46,26

1 Dit bedrag bevat een correctie van 0,21 euro per 100 kilogram melk voor een te lage inschatting over 2023.

55,47
Prestatieprijs
2023: 45,49

1,82	**Toevoeging aan algemene reserve** 2023: -3,22
0,70	**Rente op ledenobligaties** 2023: 0,63

In euro's per 100 kilogram melk, bij 925.000 kg melk per jaar (exclusief btw, bij 3,58% eiwit en 4,45% vet).

Minder melk, hogere vergoeding leden-melkveehouders

Het totale volume aangevoerde ledenmelk daalde met 3,4 procent, van 9.369 miljoen kilogram in 2023 naar 9.050 miljoen kilogram in 2024. De daling is voornamelijk het gevolg van een afname in het aantal leden-melkveebedrijven, van 9.417 naar 9.001. Deze afname is onder andere het gevolg van melkveehouders die zijn gestopt, bijvoorbeeld vanwege een gebrek aan bedrijfsopvolging, en door de uitstroom van leden via de DMF-regeling, die in 2023 afliep en waarvan de laatste melkveehouders per 1 januari 2024 zijn vertrokken. Hoewel het blauwtongvirus bij sommige melkveebedrijven leidde tot productiedalingen, blijft de exacte impact hiervan op de totale melkproductie onduidelijk. Positief is dat in 2024 de instroom van nieuwe leden wederom toenam.

Ondanks de daling van het totale volume aangevoerde ledenmelk, steeg de totale vergoeding voor geleverde melk aan de leden-melkveehouders met 5,5 procent, van 4.521 miljoen euro in 2023 naar 4.769 miljoen euro in 2024, wat te danken is aan een hogere garantieprijs, een hogere Foqus planet-toeslag en de contante nabetaling.

Contante nabetaling voor leden-melkveehouders

In het reserveringsbeleid 2023-2025 is opgenomen dat 60 procent van de nettowinst wordt toegevoegd aan de algemene reserve, terwijl 40 procent kan worden uitgekeerd als contante nabetaling aan leden-melkveehouders. Door het hogere resultaat in 2024 bedroeg de toevoeging aan de algemene reserve 164 miljoen euro (2023: -302 miljoen euro), wat neerkomt op 1,82 euro per 100 kilogram melk, en ontvangen leden-melkveehouders een contante nabetaling van in totaal 109 miljoen euro, wat neerkomt op 1,21 euro (2023: 0,00 euro) per 100 kilogram melk.

Ledenobligaties

De totale toegekende rente op ledenobligaties steeg in 2024 naar 64 miljoen euro, tegenover 58 miljoen euro in 2023. De rente over de periode 1 januari tot 31 mei 2024 bedroeg 7,300 procent. Van 1 juni tot 30 november was de rente 7,009 procent, en in december 2024 was deze 5,945 procent. Dit was gebaseerd op de rente op de 6-maands Euribor, die in december 2,695 procent bedroeg.

Melkprijssystematiek

FrieslandCampina streeft naar een toonaangevende melkprijs voor zijn leden-melkveehouders. De melk wordt uitbetaald op basis van de waarde van de geleverde kilogrammen eiwit, vet en lactose in de verhouding 6:4:0. De basis voor de melkprijs is de garantieprijs. FrieslandCampina kent twee garantie-prijzen: een garantieprijs voor gangbare melk en een garantieprijs voor biologische melk. De garantieprijs wordt berekend als het gewogen gemiddelde van de jaarprijzen van een geselecteerde groep referentie-bedrijven in Noordwest-Europa. Deze jaarprijzen zijn inclusief nabetaling, reserveringen op naam, seizoenstoeslagen, hoeveelheidstoeslagen, maximale kwaliteitstoeslagen en de coöperatieve toeslagen en inhoudingen.

Regelingen voor instroom nieuwe leden

Om in de toekomst schaal te behouden, stemde de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in met een pakket aan regelingen die de instroom van nieuwe leden moet vergemakkelijken. Dit pakket omvat:

- Aanpassing van de bedrijfsovername-regeling.
- Verlenging van de melkvolumeregeling.
- Invoering van een kwantumtoeslag.
- Tijdelijke vrijstelling van de entreepremie voor nieuwe leden.
- Verbetering van de liquiditeitspositie van leden-melkveehouders door de omzetting van ledenobligaties-vast in ledenobli-gaties-vrij per 21 juni 2024.

Daarnaast werd besloten om het coöperatief werkgebied in België uit te breiden tot geheel West- en Oost-Vlaanderen, waar inmiddels ook met de werving van nieuwe leden is gestart.

Alle in onderstaande paragrafen genoemde bedragen zijn per 100 kilogram melk en exclusief btw.

Garantieprijs

De garantieprijs voor gangbare melk steeg in 2024 met 7,0 procent, van 46,26 euro in 2023 naar 49,48 euro. De stijging van de garantieprijs was het gevolg van hogere melkprijzen van de referentieondernemingen. De ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan de melkprijzen zijn beschreven op pagina 29.

In 2024 steeg de garantieprijs voor biologische melk fractioneel met 1,3 procent, van 57,81 euro in 2023 naar 58,54 euro, in lijn met de ontwikkeling van de prijzen die referentiebedrijven betalen voor biologische boerderijmelk.

Melkprijs

De melkprijs die leden van FrieslandCampina ontvangen, bestaat uit de garantieprijs, de Foqus planet-toeslag (inclusief weidemelk), toeslagen voor bijzondere melkstromen en de contante nabetaling. De melkprijs die leden van FrieslandCampina in 2024 ontvingen, steeg met 10,1 procent, van 48,08 euro in 2023 naar 52,95 euro. De stijging wordt veroorzaakt door een hogere garantieprijs, een hogere Foqus planet-toeslag van 1,65 euro (2023: 1,21 euro), en de contante nabetaling van 1,21 euro (2023: 0,00 euro).

Prestatieprijs

De prestatieprijs bestaat uit de melkprijs, de rente op ledenobligaties, en toevoegingen en/of onttrekkingen aan de algemene reserve. De prestatieprijs van FrieslandCampina steeg in 2024 met 21,9 procent, van 45,49 euro in 2023 naar 55,47 euro. De toevoeging aan de algemene reserve bedroeg 1,82 euro (2023: -3,22 euro) en de gemiddelde uitgekeerde rente op leden-obligaties 0,70 euro (2023: 0,63 euro).

Kerncijfers 2024

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven	2024	2023	Δ%
Resultaten			
Netto-omzet	12.923	13.072	-1,1
Netto-omzet voor valuta-effecten	13.242	13.072	1,3
Bedrijfsresultaat	527	75	602,7
Nettoresultaat	321	-149	315,4
Bedrijfsresultaat (in % van de netto-omzet)	4,1	0,6	
Balans			
Balanstotaal	9.793	9.119	7,4
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.492	3.374	3,5
Eigen vermogen (in % van het balanstotaal)	35,7	37,0	
Weerstandsvermogen[1] (in % van het balanstotaal)	20,8	20,2	
Nettoschuld[2]	270	635	-57,5
Kasstroom			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	900	831	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-446	-309	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	34	-357	
Investeringen	459	482	

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven	2024	2023	Δ%
Waardecreatie voor leden-melkveehouders[3]			
Garantieprijs	49,48	46,26	7,0
Contante nabetaling	1,21	0,00	
Foqus planet-toeslag[4]	1,65	1,21	
Bijzondere melkstromen[5]	0,61	0,61	
Melkprijs	52,95	48,08	10,1
Rente op ledenobligaties	0,70	0,63	
Toevoeging aan algemene reserve	1,82	-3,22	
Prestatieprijs	55,47	45,49	21,9
Leden-melkveehouders			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	9.001	9.417	-4,4
Aantal leden-melkveehouders einde jaar	14.183	14.634	-3,1
Melkaanvoer van leden-melkveehouders (in miljoen kilogram)	9.050	9.369	-3,4
Totale vergoeding leden-melkveehouders	4.769	4.521	5,5

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.

4 De leden-melkveehouders ontvangen een variabele Foqus planet-toeslag voor Duurzame Ontwikkeling, inclusief weidegang, van maximaal 3,50 euro per 100 kilogram melk. De gemiddelde toeslag bedraagt 2,25 euro per 100 kilogram melk. Dit bedrag bestaat uit een inschatting van 2,04 euro per 100 kilogram melk voor 2024 en een correctie van 0,21 euro per 100 kilogram melk voor een te lage inschatting over 2023. De coöperatieve inhouding voor duurzaamheid bedraagt 0,60 euro per 100 kilogram melk. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren ontvangen geen variabele Foqus planet-toeslag.

5 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,53 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijzen voor biologische melk (58,54 euro) en gangbare melk (49,48 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,08 euro per 100 kilogram.

Environmental, Social en Governance

Environmental, Social en Governance

Inhoudsopgave

Algemeen

Strategie 43
- Het duurzaamheidsraamwerk 44
- Duurzaamheidsdashboard 45

Algemene grondslagen 46

Materialiteitsanalyse 47
- Waardeketen en materiële thema's verbonden aan de duurzaamheidsstrategie 50

Environmental

Planeet 51

Klimaat 51
- Broeikasgasemissies 51
- Aanpassen aan klimaatverandering 58
- Energieverbruik 60

Natuur 61
- Versterken van de natuur 61
- Duurzaam inkopen 64
- Waterverbruik 66

Circulariteit 67
- Recyclebare verpakkingen 67

Social

Voeding 69

Het goede van zuivel 69

Toegang tot voeding 73

Geen voedselverspilling 75

Mensen 76

Mensen versterken 76
- Medewerkers 76
- Stimuleren van diversiteit, gelijkheid en inclusie 81
- Gezondheid en veiligheid 82
- Respecteren van mensenrechten 84

Veerkrachtige gemeenschappen 85
- Melkprijs voor leden-melkveehouders 85
- Dairy Development 86
- Samenwerking met het Rode Kruis 88

Governance

Fundament 89
- ESG-governance 89
- Verantwoord zakelijk gedrag 91
- Productkwaliteit en -veiligheid 96
- Privacy en data beveiliging 97
- Cybersecurity 98
- Gezondheid en welzijn van koeien 99

Algemeen

Strategie

FrieslandCampina wil een positieve impact hebben op boeren, gemeenschappen en de planeet. Dit betekent dat FrieslandCampina naast bedrijfseconomische doelen ook sociale en ecologische doelen nastreeft. De purpose *nourishing by nature* is daarbij de drijvende kracht en is opgedeeld in drie pijlers: betere voeding voor de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst.

Wereldwijd is een gezond en evenwichtig voedingspatroon voor veel mensen niet vanzelfsprekend of zelfs niet haalbaar. Dit kan leiden tot ondervoeding, obesitas en tekorten aan micronutriënten. FrieslandCampina wil met zijn zuivelproducten miljoenen mensen over de hele wereld dagelijks toegang bieden tot hoogwaardige, gespecialiseerde en lekkere voeding.

Als zuivelproducent begint alles bij het verwerken van melk tot zuivelproducten met goede voedingswaarden. De impact reikt echter verder dan alleen de voedingswaarde van de producten. De manier waarop FrieslandCampina grondstoffen inkoopt, de producten verwerkt en naar de markt brengt is even belangrijk. Het produceren van voedsel legt een steeds grotere druk op schaarse natuurlijke hulpbronnen. En dat terwijl de toekomst van FrieslandCampina nauw verbonden is met de staat van de natuurlijke omgeving. FrieslandCampina omarmt de verantwoordelijkheid om voeding te leveren die is geproduceerd met de best mogelijke zorg voor mens en planeet. Door te focussen en samen te werken met de hele waardeketen, kan FrieslandCampina het verschil maken daar waar het er het meest toe doet. Zo maakt FrieslandCampina impact.

Duurzaamheid onderdeel van de bedrijfsvoering

De duurzaamheidsambities van FrieslandCampina zijn niet alleen een vereiste om op lange termijn te kunnen blijven opereren, maar ook een middel om te winnen in de markt. Duurzaamheid is daarom een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Het stellen van prioriteiten op het gebied van duurzaamheid en de integratie van het vernieuwde raamwerk in de bedrijfsprocessen zijn cruciaal voor het creëren van waarde en het versnellen van de voortgang op de gestelde doelen.
Daarom hebben de zeven businessgroepen, en het productienetwerk, inkoop, human resources en andere afdelingen de duurzaamheidsstrategie van de onderneming geïntegreerd in hun zakelijke en operationele strategieën.

Het duurzaamheids-raamwerk

In lijn met de purpose *nourishing by nature* bracht FrieslandCampina de strategie voor ecologische en sociale duurzaamheid in 2024 samen in één overkoepelend raamwerk dat is opgebouwd rond drie pijlers: Voeding, Mensen en Planeet. Voor elke pijler zijn prioriteiten en actieplannen opgesteld, gericht op de gebieden met de grootste impact en waarde.

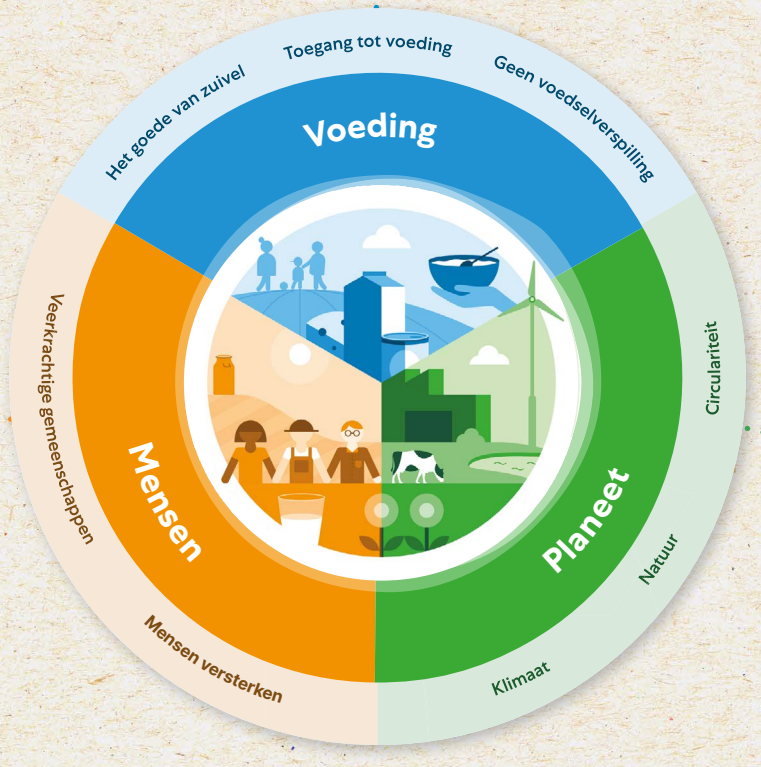
Voeding

FrieslandCampina biedt het goede van zuivel, verbetert de nutritionele samenstelling waar nodig en vergroot de toegang tot zijn producten, zonder waardevolle voedingsstoffen uit melk te verspillen.

Fundament

Verantwoorde bedrijfsvoering

De drie pijlers Voeding, Mensen en Planeet rusten op een stevig fundament. Het fundament omvat activiteiten en toezeggingen op thema's die de basis vormen voor verantwoord onder-nemen.



Mensen

FrieslandCampina draagt bij aan veerkrachtige gemeenschappen en stelt hoge normen voor een eerlijke en inclusieve werkplek in de hele waardeketen.

Planeet

FrieslandCampina verkleint de ecologische voetafdruk, versterkt de natuur en maakt verpakkingen en activiteiten circulair.

Duurzaamheidsdashboard 2024

Voeding

Het goede van zuivel

2050 ambitie | Steeds meer mensen voorzien van gezonde voeding voor dagelijks gebruik en speciale behoeften

76% 2024 **75%** 2023

Volume verkochte consumentenproducten dat voldoet aan Global Nutritional Standards

73%/27% 2024 **74%/26%** 2023

Balans productaanbod consumentenproducten gericht op dagelijks gebruik vs. verwenproducten voor af en toe

Toegang tot voeding

2050 ambitie | Zuivelproducten voor elk inkomen, betaalbaar en toegankelijk

75% 2024 **60%** 2023

Verkocht volume betaalbare voeding producten dat voldoet aan Global Nutritional Standards

15% 2024 **16%** 2023

Aandeel volume verkochte producten gericht op betaalbare voeding

Mensen

Veerkrachtige gemeenschappen

2050 ambitie | Werken aan zelfvoorzienende zuivelmarkten met veerkrachtige lokale zuivelketens

63.126 2024 **71.120** 2023

Dairy development
Aantal lokale melkveehouders in Dairy Development-landen getraind

Mensen versterken

2050 ambitie | Iedereen die in onze waardeketen een bijdrage levert, heeft eerlijke en inclusieve arbeidsnormen

29% 2024 **29%** 2023

Vrouwen in senior management

39% 2024 **41%** 2023

Verhouding nationaliteiten in senior management
(% niet-Nederlands)

Planeet

Klimaat

2050 ambitie | Netto-klimaatneutrale productie

580 2024 **588** 2023

Broeikasgasemissie productie en melktransport (scope 1 en 2 in kton CO_2eq.)

7.873 2024 **8.726** 2023

Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (scope 3-ledenmelk in kton CO_2eq.)

Natuur

2050 ambitie | Netto-positieve impact

4,9 2024 **4,8** 2023

Waterverbruik intensiteit
(m^3/ton eindproduct)

Circulariteit

2050 ambitie | Een circulaire waardeketen

92% 2024 **91%** 2023

Recyclebare verpakkingen

Algemene grondslagen

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

De rapportage vindt plaats op geconsolideerd niveau, waarbij de scope in principe gelijk is aan die van de financiële rapportage in de jaarrekening. Voor bepaalde ESG-onderwerpen is de scope uitgebreid tot de gehele waardeketen van FrieslandCampina, van leveranciers tot afnemers. Dit gebeurt wanneer uit de dubbele materialiteitsanalyse blijkt dat FrieslandCampina een materiële impact heeft op deze onderwerpen in de waardeketen, of dat deze onderwerpen een materiële impact hebben op FrieslandCampina. Meer informatie over de dubbele materialiteitsanalyse en de uitkomsten daarvan is te vinden in de paragraaf Materialiteitsanalyse.

FrieslandCampina is voornamelijk actief in de voedings- en drankensector (Food & Beverages). Daarom is in de toelichting geen uitsplitsing naar andere sectoren opgenomen.

Voorbereiding CSRD en EU-taxonomie

De *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) vereist dat alle grote ondernemingen, waaronder FrieslandCampina, over het verslagjaar 2025 uitgebreide ESG-informatie rapporteren in hun bestuursverslag.

Dochterondernemingen van FrieslandCampina die gevestigd zijn in de Europese Unie zullen gebruikmaken van de vrijstelling om niet zelfstandig te voldoen aan de CSRD-richtlijnen en zullen voor ESG-informatie verwijzen naar het geconsolideerde bestuursverslag van FrieslandCampina. Dochterondernemingen van FrieslandCampina buiten de Europese Unie rapporteren, waar nodig, ESG-informatie in statutaire jaarverslagen op basis van lokale regelgeving.

FrieslandCampina valt vanaf het verslagjaar 2025 in scope van de EU-taxonomie, als gevolg van de verplichtingen onder de CSRD. De EU-taxonomie is een classificatiesysteem dat investeringen, operationele kosten en de netto-omzet classificeert als potentieel duurzaam *(eligible)* en duurzaam (aligned) op basis van gedetailleerde criteria. Het doel hiervan is om bedrijven beter te kunnen vergelijken op deze aspecten en de financiering van duurzamere ondernemingen te stimuleren.

FrieslandCampina heeft de impact van de CSRD en de bijbehorende rapportageverplichtingen onderzocht aan de hand van de uitkomsten van een dubbele materialiteitsanalyse. Op basis van de uitkomsten is bepaald welke onderwerpen en de daarmee samenhangende impacts, risico's en kansen materieel zijn voor de onderneming, aan welke CSRD-rapportageverplichtingen moet worden voldaan en waar aanvullende initiatieven nodig zijn om tijdig voorbereid te zijn.

Ter voorbereiding op de invoering van de CSRD heeft FrieslandCampina de jaarlijkse verantwoording over ESG-onderwerpen al uitgebreid. Dit jaar zijn extra toelichtingen opgenomen in het jaarverslag, met name op het gebied van medewerkers en governance. Bovendien is de structuur van de ESG-toelichtingen in dit jaarverslag afgestemd op de CSRD-vereisten.

Sustainable Development Goals

FrieslandCampina koppelt zijn beleid en bedrijfsvoering aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. De onderneming focust daarbij op de volgende acht SDG's waarop het de meeste impact heeft:

Materialiteitsanalyse

In 2023 heeft FrieslandCampina een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd om vast te stellen op welke ESG-onderwerpen FrieslandCampina een materiële impact heeft en welke onderwerpen een materiële financiële impact op FrieslandCampina hebben. Deze analyse is gebaseerd op de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI), waarbij ook rekening is gehouden met richtlijnen van de CSRD. In 2024 is de materialiteitsanalyse geactualiseerd en verfijnd op basis van een update van de duurzaamheidsstrategie en nieuwe inzichten vanuit de CSRD.

Dubbele materialiteit

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

Om de meest relevante onderwerpen en de bijbehorende impacts, risico's en kansen voor FrieslandCampina te prioriteren, zijn de volgende stappen doorlopen:

Stap 1 – Mogelijke materiële onderwerpen

In 2023 is een lijst met mogelijke relevante ESG-onderwerpen opgesteld. Deze lijst is gebaseerd op input uit regelmatige gesprekken met stakeholders en bijdragen van experts. Daarnaast is rekening gehouden met onderwerpen die in de CSRD zijn opgenomen. De mogelijke relevante impacts, risico's en kansen zijn gegroepeerd in ESG-onderwerpen. Hierbij is ook gekeken naar interne ontwikkelingen en externe factoren via sector- en media-analyses. Daarnaast zijn de elf criteria van het Dairy Sustainability Framework (zie Criteria - Dairy Sustainability Framework) en de zeventien *UN Sustainable Development Goals* (SDG's, zie UN SDGs) meegenomen in de analyses.

Stap 2 – Prioritering onderwerpen met interne en externe stakeholders

In 2023 is aan interne stakeholders via een enquête gevraagd om input te leveren over impact-materialiteit (schaal, omvang, onherstelbaarheid en kans) en financiële-materialiteit (financiële impact en kans). Medewerkers met verantwoordelijkheid over de diverse bedrijfsonderdelen of functionele afdelingen werden hierbij betrokken. Bij de selectie van interne stakeholders is ervoor gezorgd dat verschillende bedrijfsactiviteiten, zowel qua aard als geografisch) en diverse relevante afdelingen goed vertegenwoordigd zijn.

Impact- en financiële-materialiteit werden beoordeeld aan de hand van een vijf-punts schaal, waarbij de drempelwaardes zijn vastgesteld op een gemiddelde impactscore van vier of hoger met een kansscore van drie of hoger.

De uitkomsten van deze enquête zijn gevalideerd tijdens interne werksessies en daarna met externe stakeholders. Tijdens deze werksessies is ervoor gezorgd dat relevante stakeholdersgroepen goed vertegenwoordigd zijn, zodat verschillende belangen en inzichten meegenomen konden worden. Voor een overzicht van de externe stakeholdergroepen die betrokken zijn zie de paragraaf In dialoog met stakeholders hieronder.

Op basis van de input van alle stakeholders is de lijst met materiële onderwerpen gefinaliseerd en geprioriteerd. Deze is ter validatie voorgelegd aan de executive board en daarna voorgelegd aan de ESG-commissie en de raad van commissarissen.

In dialoog met stakeholders

De coöperatieve wortels van FrieslandCampina laten zien hoe je samen meer kunt bereiken dan alleen. FrieslandCampina onderhoudt actief contact met diverse partijen, binnen en buiten de zuivelketen. Waar mogelijk worden stakeholders betrokken bij het ontwikkelen van beleid, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid en voedingsrijke producten, en geraadpleegd bij het vaststellen van de onderwerpen waarover jaarlijks verslag wordt gedaan (zie materiële thema's). Stakeholders worden geïdentificeerd op basis van hun invloed op FrieslandCampina en de mate waarin het handelen van FrieslandCampina invloed heeft op hen.

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

Door continue dialoog streeft FrieslandCampina ernaar de standpunten, zorgen en verwachtingen van stakeholders te begrijpen. Deze interactie voedt de duurzaamheidsinspanningen, projecten en processen van de onderneming. Op deze manier worden beleid, doelen en aanpak afgestemd op de belangen en opvattingen van stakeholders. De inzichten uit deze dialoog worden meegenomen in onze *due diligence-processen* en de dubbele materialiteitsanalyse.

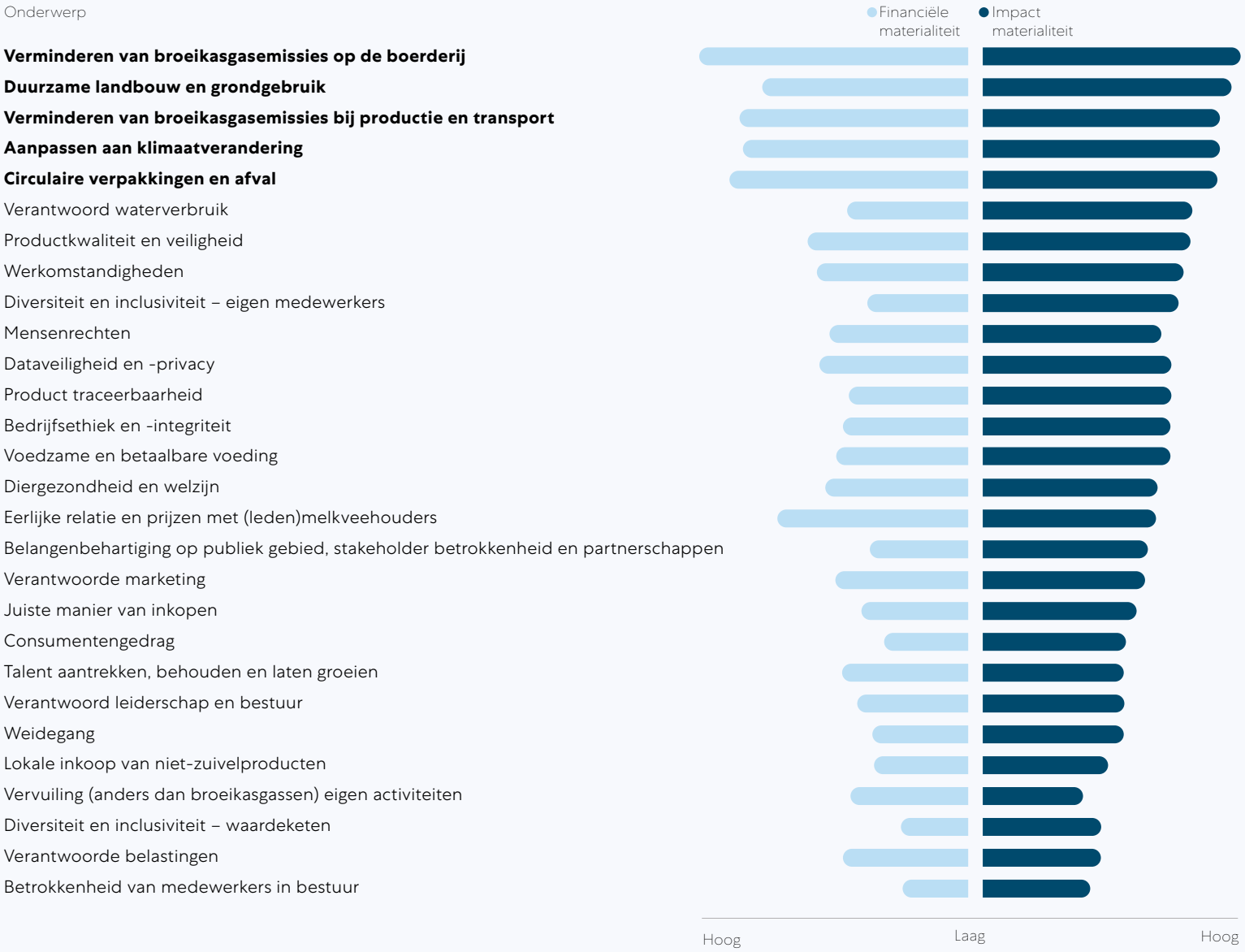
Stap 3 – Impact op strategie en verslaglegging

De uitkomst van de materialiteitsanalyse is meegenomen bij het bepalen van de thema's waarop FrieslandCampina zich richt en vormt de basis voor de duurzaamheidsstrategie. Het executive team is betrokken bij het ontwikkelen en vaststellen van de duurzaamheidsstrategie. De onderneming bespreekt de duurzaamheidsstrategie en de daarmee verbonden duurzaamheidsdoelstellingen met de ESG-commissie van de raad van commissarissen, ter voorbereiding van de goedkeuring door de raad van commissarissen.

Stap 4 – Periodieke update

In 2023 werd een volledige materialiteitsanalyse uitgevoerd. Om te waarborgen dat de lijst met materiële onderwerpen actueel en volledig blijft, wordt jaarlijks beoordeeld of een aanpassing nodig is. In 2024 werd een update uitgevoerd mede op basis van de geactualiseerde duurzaamheidsstrategie en externe ontwikkelingen, zoals aanvullende CSRD-regelgeving.

Uitkomsten Materialiteitsanalyse



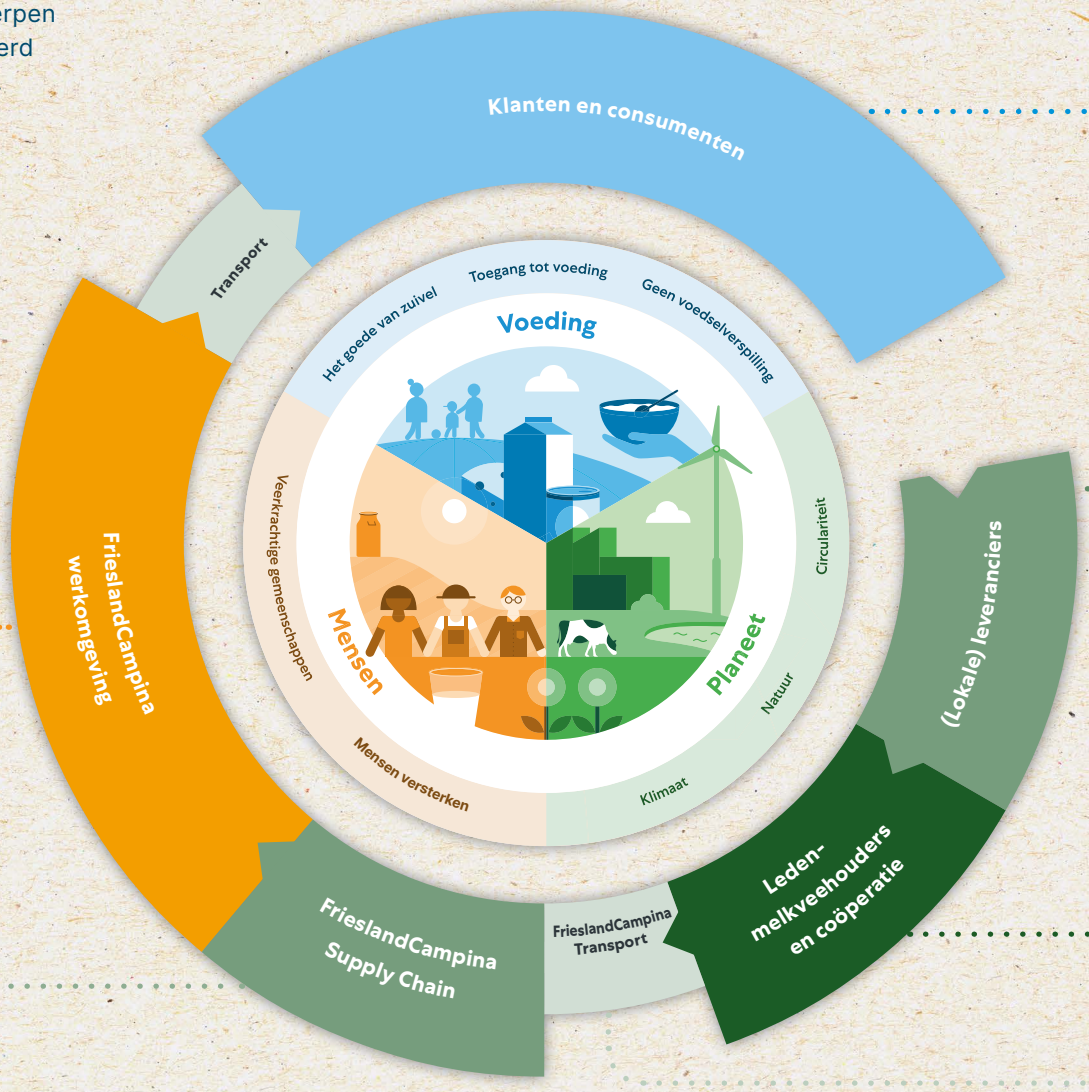
Materiële onderwerpen
In vergelijking met de materialiteitsanalyse van 2023 zijn de meest materiële (top 5) onderwerpen, waarvoor FrieslandCampina in overeenstemming met GRI-richtlijnen toelichtingen heeft opgenomen, niet gewijzigd. De materialiteit van deze onderwerpen is vastgesteld volgens de GRI-richtlijnen, waarbij uitsluitend de impact materialiteit van belang is. In gevallen waar het opnemen van toelichtingen niet mogelijk was, bijvoorbeeld door het ontbreken van de benodigde gegevens, is dit toegelicht in de GRI-tabel in de bijlage. De materiële onderwerpen vormen de basis van de geïntegreerde strategie van FrieslandCampina en de onderwerpen die in dit jaarverslag worden besproken.

Waardeketen en materiële thema's verbonden aan de duurzaamheidsstrategie

In deze figuur wordt weergegeven waar in de waardeketen de materiële onderwerpen zich bevinden en hoe deze geadresseerd worden in de duurzaamheidsstrategie.

- Werkomstandigheden
  Mensen versterken
- Diversiteit en inclusiviteit
  Mensen versterken
- Dataveiligheid en -privacy
  Fundament
- Bedrijfethiek en -integriteit
  Fundament

- Verminderen van broeikasgasemissies bij productie en melktransport
  Klimaat
- Aanpassen aan klimaatverandering
  Klimaat
- Circulaire verpakkingen en afval
  Circulariteit | Geen voedselverspilling
- Verantwoord waterverbruik
  Natuur



- Productkwaliteit en -veiligheid
  Fundament
- Voedzame en betaalbare voeding
  Toegang tot voeding | Het goede van zuivel

- Verminderen van broeikasgasemissies op de boerderij
  Klimaat
- Producttraceerbaarheid
  Natuur
- Eerlijke relatie en prijzen met (leden-) melkveehouders
  Veerkrachtige gemeenschappen
- Mensenrechten
  Mensen versterken

- Verminderen van broeikasgasemissies op leden-melkveebedrijven
  Klimaat
- Duurzame landbouw en grondgebruik
  Natuur
- Aanpassen aan klimaatverandering
  Klimaat
- Diergezondheid en -welzijn
  Fundament
- Eerlijke relatie en prijzen met (leden-)melkveehouders
  Veerkrachtige gemeenschappen

- Verminderen van broeikasgasemissies bij productie en melktransport
  Klimaat

Environmental

Planeet

Met zijn zuivelproducten biedt FrieslandCampina goede voeding aan miljoenen mensen wereldwijd. De onderneming heeft daarbij de verantwoordelijkheid om zo goed mogelijk voor de planeet te zorgen. Daarom streeft FrieslandCampina naar een netto-klimaatneutrale zuivelketen en een netto-positieve impact op natuur en werkt de onderneming toe naar het volledig circulair maken van de productieprocessen en verpakkingen. Op deze manier biedt FrieslandCampina toekomstige generaties een duurzame toekomst.

Klimaat

De verduurzaming van de voedselproductie is essentieel, niet alleen om de opwarming van de aarde tegen te gaan, maar ook om voedselzekerheid te bevorderen. De ambitie van FrieslandCampina is om uiterlijk in 2050 netto-klimaatneutraal te produceren.

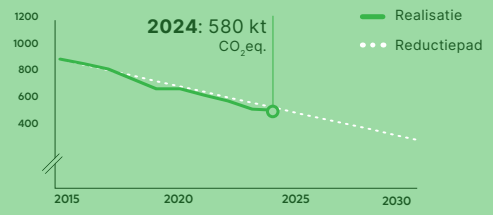
Broeikasgasemissies

De broeikasgasemissies bij productie en transport (scope 1 en 2 marktgebaseerd) zijn in 2024 gedaald met 1,4 procent, van 588 kton in 2023 naar 580 kton CO_2eq. Voor de verklaring van deze daling zie de paragraaf Energieverbruik op pagina 60.

De reductie van broeikasgasemissies voor scope 3-ledenmelk is met 9,8 procent gedaald ten opzichte van 2023.

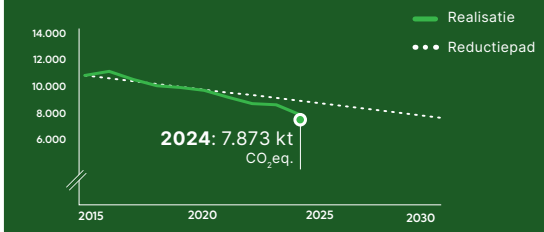
Scope 1 en 2 productie en transport

Broeikasgasemissies productie en melktransport door de jaren heen



Scope 3-ledenmelk

Broeikasgasemissies melkproductie op leden-melkveebedrijven door de jaren heen



Broeikasgasemissies ten opzichte van onze doelen

(kt CO_2eq.)	2024	2023	t.o.v. 2023	Basisjaar 2015	Doel 2030
Scope 1 en 2-productie en transport *(marktgebaseerd)*	580	588	-1,4%	957	354
Scope 3-ledenmelk	7.873	8.726	-9,8%	11.292	7.565
Scope 3-overige	5.706	5.592	2,0%		

Voor 6,4 procentpunt wordt deze daling verklaard door maatregelen op melkveebedrijven, gedreven door de hogere vergoeding voor een lagere broeikasgasuitstoot in Foqus planet. De daling komt met name door de inkoop van voer met een lagere broeikasgasuitstoot. Daarnaast is er een effect van het gunstige groeijaar in 2023 dat zich uit in graskuilen met een hoge nutritionele waarde en goede verteerbaarheid. Hierdoor is minder extern voer aangekocht en het heeft een gunstig effect gehad op de emissie van methaan uit de pens van de koe. Daarnaast wordt de daling voor 3,4 procentpunt verklaard door een daling in het volume ledenmelk.

Voor ontwikkelingen in de CO_2eq.-voetafdruk per kilogram ledenmelk verwijzen wij naar het methodedocument.

De toename van broeikasgasemissies voor scope 3-overig is voornamelijk het gevolg van een stijging in het volume van aangekochte producten, waaronder een stijging van lokaal ingekochte melk.

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 in dit jaarverslag gebaseerd op omrekenfactoren op basis van het vorige verslagjaar. Gehanteerde melkvolumes zijn op basis van het huidige verslagjaar.

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 en transport en scope 3-ledenmelk zijn gegevens vanaf 2015 extern gecontroleerd en is een accountantsverklaring met een beperkte mate van zekerheid afgegeven. Met de validatie van nieuwe individuele doelstellingen voor FLAG en overige emissies door SBTi begin 2025 zullen we over 2025 ook het basisjaar 2020 en doelen voor 2030 rapporteren voor scope 3-overig.

4 De totale broeikasgasemissies in kiloton per omzet in miljoenen worden berekend op basis van de totale marktgebaseerde emissies gedeeld door de omzet zoals gerapporteerd in de jaarrekening. De intensiteit op basis van de totale locatiegebaseerde broeikasgasemissies bedraagt 1,37 (2023: 1,41).

5 Scope 3-emissies van categorieën 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14 en 15 zijn individueel minder dan 0,5 procent van de scope 3-emissies en worden daarom niet afzonderlijk vermeld.

6 Op basis van het zesde beoordelingsrapport van het IPCC, inclusief bijgewerkte emissiefactoren voor onder andere methaan, zijn de emissies voor 2023 en het basisjaar 2015 opnieuw berekend. Deze methodologische wijziging heeft invloed op de gerapporteerde emissies voor scope 1-melkveebedrijven (2023 verlaagd met 7 kton), scope 3-ledenmelk (2023 verlaagd met 1.633 kton, basisjaar met 2.066 kton) en scope 3-overig (2023 verlaagd met 1.485 kton).

Totaaloverzicht broeikasgasemissies

(kt CO_2eq.)	2024	2023	t.o.v. 2023
Productie en transport	580	588	-1,4%
Melkveebedrijven	50	44	13,6%
Overige scope 1-categorieën	36	51	-29,4%
Totaal scope 1	**666**	**683**	**-2,5%**
% van scope 1 onder EU ETS	48%	48%	
Marktgebaseerd	1	-	100,0%
Locatiegebaseerd	323	313	3,2%
Totaal scope 2 (marktgebaseerd)	**1**	**-**	**100,0%**
Ledenmelk[1, 6]	7.873	8.726	-9,8%
Overige – in scope van doelen[2, 3, 6]	5.706	5.592	2,0%
Overige – niet in scope of doelen	1.715	1.658	3,4%
Cat.1 Gekochte goederen en diensten	15.294	15.976	-4,3%
Cat.2 Kapitaalgoederen	130	161	-19,3%
Cat.3 Brandstof en energieactiviteiten	232	228	1,8%
Cat.4 Upstreamvervoer en distributie	235	262	-10,3%
Cat.10 Verwerking verkochte producten	285	266	7,1%
Cat.11 Gebruik verkochte producten	345	361	-4,4%
Overige Scope 3 categorieën[5]	232	235	-1,3%
Totaal scope 3	**16.753**	**17.489**	**-4,2%**
Totaal scope 1, 2 en 3 (marktgebaseerd)	**17.420**	**18.172**	**-4,1%**
Totaal scope 1, 2 en 3 (locatiegebaseerd)	17.742	18.485	-4,0%
Totaal broeikasgasemissies *in kt CO_2eq. per netto omzet in miljoen euro*[4]	1,35	1,39	-3,0%

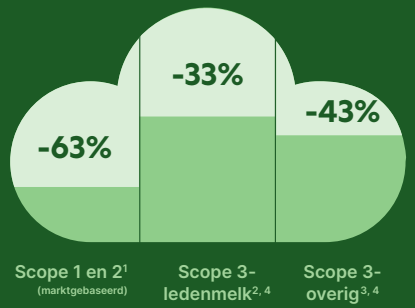
Doelstellingen

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 dat is opgenomen in het klimaatplan 'Op weg naar klimaatneutrale zuivel', dat in 2022 werd gepubliceerd. Het klimaatplan is goedgekeurd door de executive board en de raad van commissarissen. De uitvoering is onderdeel van langetermijninvesteringsplannen. Voor wat betreft de klimaatdoelen op het erf worden leden-melkveehouders gestimuleerd tot het nemen van maatregelen via het Foqus planet-programma. Het klimaatplan wordt elke vijf jaar geactualiseerd.

> "Het klimaatplan van FrieslandCampina bevat doelstellingen en concrete acties met als ijkpunt een significante reductie van broeikasgasemissies in 2030."

LEES MEER

Onze klimaatdoelen



Broeikasgasuitstoot 2015-2030

	Reductiedoel	In lijn met scenario
Scope 1 en 2[1]	-63%	<1,5° C
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 procent van scope 3-emissies.

Maatregelen voor broeikasgasreductie

Om de reductiedoelen te realiseren, hebben we de volgende maatregelen voor broeikasgasreductie geïdentificeerd:

Scope 1 en 2

- Elektrificatie van verouderde brandstofverbruikende processen door nieuwe technologieën.
- Verbetering van energie-efficiëntie.
- Vervanging van fossiele energie door hernieuwbare energie.
- Optimalisatie van wereldwijde productienetwerk.

Scope 3–ledenmelk

- Efficiëntie: goede landbouwpraktijken toepassen in dagelijkse bedrijfsvoering. Ook is hier het effect van wijzigingen in melk-productie opgenomen.
- Vee: fokprogramma's en voersupplementen.
- Mest: huisvestingssystemen en mest management (bijvoorbeeld mestvergisting).
- Voer: kleinere afhankelijkheid van mengvoer voor eiwitten, betere verteerbaarheid van voer, voer zonder conversie van landgebruik en lagere emissies bij teelt.
- Energie: productie van hernieuwbare energie op de boerderij, gebruik van overtollige hernieuwbare energie in de FrieslandCampina-keten.

Scope 3-overig

- Verbetering van lokale zuivelwaardeketens.
- Circulaire en fossielvrije verpakkingen.
- CO_2-reductiepaden met belangrijke leveranciers.

FrieslandCampina wil blijven voldoen aan de SBTi-criteria. Zoals vereist door SBTi, hebben we de doelstellingen voor Forest Land-use and Agriculture (FLAG) en de overige emissies opgesplitst. In 2024 hebben we de nieuwe individuele doelstellingen voor beide categorieën ingediend bij SBTi, ter vervanging van de huidige gecombineerde doelstellingen.

Deze nieuwe doelstellingen brengen de doelen voor het verminderen van scope 3-emissies binnen het 1,5 graden celsius-scenario, in plaats van het eerdere ruim beneden 2,0 graden celsius-scenario. Ook is er voor een groter deel van scope 3 een doelstelling opgenomen die voldoet aan de SBTi-eisen. Daarnaast is het basisjaar voor alle categorieën aangepast van 2015 naar 2020.

SBTi heeft de aangescherpte doelstellingen gevalideerd en deze zijn in januari 2025 gepubliceerd. We zullen vanaf het verslagjaar 2025 over de nieuwe doelstellingen rapporteren.

Hoe wil FrieslandCampina zijn klimaatambitie voor 2050 bereiken?

Netto-klimaatneutrale productie houdt voor FrieslandCampina in dat de onderneming streeft naar fossiele broeikasgasemissies in alle scopes tot nul te reduceren door het verlagen van energieverbruik en het omschakelen naar hernieuwbare energiebronnen. Daarnaast streeft FrieslandCampina ernaar overige niet-fossiele emissies, zoals methaanuitstoot van koeien, maximaal te reduceren. Wat de onderneming niet kan reduceren, compenseert het bijvoorbeeld door koolstofvastlegging in de bodem en biomassa. Daarbij kijkt FrieslandCampina ook naar mogelijkheden om broeikasgassen permanent uit de atmosfeer te verwijderen, hoewel dit momenteel nog niet actief wordt toegepast. Bij compenseren of verwijderen van emissies doet FrieslandCampina dat bij voorkeur in de eigen keten.

Vanwege de lange levensduur van investeringen in het productienetwerk zal FrieslandCampina ook de komende jaren nog gebruikmaken van niet-hernieuwbare energiebronnen, bijvoorbeeld gas of andere niet-hernieuwbare energiebronnen die door onze activa gebruikt worden. In de plannen om broeikasgasemissies voor scope 1 en 2 te verminderen, is rekening gehouden met het feit dat sommige broeikasgasemissies voor meerdere jaren vastliggen. Daarom verwacht FrieslandCampina niet dat deze emissies het behalen van de reductiedoelen voor scope 1 en 2 in gevaar zullen brengen.

Initiatieven en actieplannen

Verduurzaming productienetwerk

FrieslandCampina heeft in 2024 diverse investeringen in optimalisatie en verduurzaming van het productienetwerk aangekondigd en afgerond. Voor meer informatie zie pagina 26.

Versnellen op klimaat met klanten

Samen met grote internationale klanten ondersteunt en beloont FrieslandCampina melkveehouders voor het versneld terugdringen van broeikasgasemissies. In 2024 is FrieslandCampina nieuwe samenwerkingen aangegaan met internationale afnemers zoals Mars en Danone. Doel is het versneld terugdringen van broeikasgasemissies bij de productie van de melk voor zuivelproducten die aan deze klanten worden geleverd.

In 2024 heeft FrieslandCampina de Ontwikkelgroep geïntroduceerd waarmee de marktvraag naar melk met lagere broeikasgasemissie wordt gekoppeld aan melkveehouders die de broeikasgasemissie op hun erf versneld verlagen door innovatieve maatregelen op hun erf toe te passen. Ruim 450 ledenmelkveebedrijven nemen deel aan deze Ontwikkelgroep. De Ontwikkelgroep biedt de mogelijkheid innovatieve maatregelen op te schalen, waardoor deze financieel aantrekkelijk worden voor alle leden van de coöperatie en de resultaten beloond kunnen worden via Foqus planet Duurzame ontwikkeling.

In de opstartfase ligt de focus op het verlagen van de broeikasgasemissie, maar in de toekomst kunnen ook andere thema's, zoals biodiversiteit, aan bod komen.

Ontsluiten van innovaties

FrieslandCampina werkt samen met diverse partijen om innovaties te ontsluiten die de potentie hebben om de impact op klimaat en natuur te verlagen wanneer ze op grote schaal worden toegepast.

Vermindering methaanemissies

FrieslandCampina, Agrifirm, Agravis en Alzchem zijn in 2024 een eenjarige pilot gestart met het mestadditief Eminex, dat gericht is op het verminderen van methaanemissies bij de opslag van mest. Tien leden-melkveehouders van FrieslandCampina in Nederland en Duitsland nemen deel aan deze pilot, waarbij ze praktijkervaring opdoen met het additief en onderzoeken in hoeverre de innovatie kan worden geïntegreerd in de bedrijfsvoering.

In een andere pilot onderzoekt FrieslandCampina, samen met Wageningen UR, de toepassing van methaanoxidatie, een proces waarbij methaan wordt omgezet in CO_2. Op drie melkveebedrijven wordt gekeken of het voor boeren praktisch en financieel aantrekkelijk is om methaanoxidatie toe te passen en welk effect dit heeft.

Foqus planet

Met het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma Foqus planet zorgt FrieslandCampina dat de melk op leden-melkveebedrijven onder de best mogelijke omstandigheden wordt geproduceerd.
Het programma bestaat uit basiseisen op het gebied van hygiëne, kwaliteit, voedselveiligheid en dierenwelzijn die van toepassing zijn voor alle leden-melkveebedrijven. Daarnaast is er Foqus planet Duurzame ontwikkeling. Dit duurzaamheidsprogramma moedigt leden-melkveehouders aan om de melkveehouderijen op hun eigen manier duurzamer te maken. FrieslandCampina stimuleert leden-melkveehouders met financiële toeslagen voor resultaten op vier thema's: klimaat, biodiversiteit, diergezondheid en -welzijn en weidegang.

Leden zijn vrij om te kiezen hoe ze willen bijdragen aan de duurzaamheidsdoelen. De resultaten worden gemeten en leden ontvangen een toeslag afhankelijk van de door hen behaalde resultaten.
Deze toeslag wordt deels gefinancierd door een coöperatieve inleg en deels door de onderneming.

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 meer inzicht te geven en te ondersteunen.

Puntentabel voor Foqus planet Duurzame ontwikkeling

De puntentabel bestaat uit vier thema's: klimaat, biodiversiteit, diergezondheid en -welzijn en weidegang. Inspanningen die leden-melkveehouders op het erf doen, worden gemeten aan de hand van verschillende indicatoren. Elke indicator heeft een eigen toeslag. Zo zien leden vooraf wat duurzaamheidsresultaten waard zijn in euro's.

ZIE OOK ONZE WEBSITE

Tabel Duurzame ontwikkeling 2024

voor leden-melkveebedrijven in Nederland

Thema's	Indicatoren	Drempelwaarde (start toeslag)		Topwaarde (maximale toeslag per 100 kg melk)	Toeslagen
DIERGEZONDHEID EN -WELZIJN	Levensduur (jaren + maanden + dagen)	€0,00	5 jaar en 4 maanden	7 jaar en 2 maanden	€0,10
	Kalveropfok (KalfOK)	€0,00	70 punten	95 punten	€0,10
KLIMAAT	Broeikasgasuitstoot (gram CO_2eq./kg meetmelk)	€0,00	1.075 g CO_2eq.	750 g CO_2eq.	€1,50
BIODIVERSITEIT	Stikstofbodembalans (kg N/ha)	€0,00	160 kg/ha	20 kg/ha	€0,10
	Ammoniakemissie (kg NH_3/ha)	€0,00	70 kg/ha	35 kg/ha	€0,10
	Eiwit van eigen land (% eiwit van eigen land in rantsoen)	€0,00	45%	80%	€0,10
	Blijvend grasland (% blijvend grasland)	€0,00	40%	100%	€0,10
	Natuur & Landschap (% beheeroppervlak)	€0,00	0%	40%	€0,10
WEIDEGANG	Weidegang	Deelweidegang €0,40		Volledige weidegang €1,30	

FrieslandCampina-melkveehouders ontvingen ruim 245 miljoen euro aan duurzaamheidstoeslagen
De melkveehouders ontvingen medio 2024 voor hun duurzaamheidsprestaties in 2023 toeslagen ter waarde van in totaal ruim 245 miljoen euro. Daarvan werd zo'n 190 miljoen euro uitbetaald via de beloningssystematiek 'Foqus planet Duurzame ontwikkeling' en meer dan 55 miljoen euro voor deelname aan een bijzondere melkstroom zoals biologisch, On the way to PlanetProof en VLOG. Dit komt in totaal neer op gemiddeld 2,63 euro aan toeslagen per 100 kilogram boerderijmelk.

Samenwerken met leveranciers
Om de broeikasgasemissies van ingekochte producten te verminderen nodigde FrieslandCampina in het tweede kwartaal van 2024 leveranciers uit deel te nemen aan de reductiepaden met als doel dat zij zich committeren aan emissie-reducties richting 2030. Deze leveranciers zijn verantwoordelijk voor een belangrijk deel van de broeikasgasemissies in scope 3-overig. Eind 2024 hebben dertien van de grootste toeleveranciers zich gecommitteerd, en monitoren we de voortgang.

Het verbeteren van de datakwaliteit is een belangrijk onderdeel van het verminderen van de emissies van ingekochte melk. In 2024 heeft FrieslandCampina gewerkt aan het berekenen van landspecifieke broeikasgasemissies in overeenstemming met het IDF-protocol.

Vergelijkbare stappen zet FrieslandCampina voor de andere emissiecategorieën, waarbij in alle gevallen geldt: hoe accurater en specifieker de emissie berekend kan worden des te beter kan FrieslandCampina sturen op het verlagen van die emissies. Samenwerking met melkveehouders en andere leveranciers is hierbij cruciaal. Daarom werkt FrieslandCampina samen met leveranciers van onder meer verpakkingsmaterialen, zetmeel, cacao en suiker.

Verwachte financiële impact
Om de 2030 klimaatdoelstellingen op scope 1 en 2, scope 3-ledenmelk en scope 3-overig te realiseren, verwacht FrieslandCampina in totaal tussen de 0,7 en 1,3 miljard euro bruto aan kosten tot en met 2030. Dit betreffen verwachte kosten voor de onderneming, exclusief kosten gerelateerd aan het realiseren van natuurdoelstellingen. De verwachte kosten zijn gebaseerd op onder andere investeringsplannen voor onze fabrieken waarmee reductie van broeikasgasemissies gerealiseerd wordt voor scope 1 en 2. Daarnaast zijn de verwachte kosten gebaseerd op verwachte compensatie aan leden-melkveehouders via Foqus planet Duurzame ontwikkeling voor scope 3-ledenmelk en op inschattingen voor het reduceren van scope 3-overig. Het kostenniveau is in lijn met afgelopen jaren waarin benodigde reductie van broeikasgasemissies gerealiseerd is. Daarom verwachten we niet dat deze investeringen een significante extra impact hebben op de winst- en verliesrekening van FrieslandCampina.

De kosten voor het reduceren van scope 1 en 2 worden voornamelijk gekapitaliseerd als materiële vaste activa op de balans. Net als in voorgaande jaren combineert FrieslandCampina deze

In 2024 kondigde FrieslandCampina Engro Pakistan Limited een samenwerking met Reon Energy aan voor het realiseren van een zonne-energieproject van 3,4 MW. De centrale wordt geïnstalleerd bij de productielocatie van FrieslandCampina Engro Pakistan in Sahiwal. Het systeem is ontworpen om jaarlijks 5.013,6 MWh schone energie op te wekken, waardoor de CO_2-uitstoot met ongeveer 2.506 ton per jaar wordt verminderd.

LEES MEER

Onzekerheden en schattingen
Bij het bepalen van broeikasgasemissies maakt FrieslandCampina gebruik van omrekenfactoren die een significante impact hebben op de uitkomst. Daarnaast zijn in sommige gevallen nog geen specifieke data beschikbaar van leveranciers, waardoor FrieslandCampina scope 3-emissies berekent op basis van volumes of economische intensiteit. Vanwege deze schattingsonzekerheden en om transparant te zijn, sluit de berekening van broeikasgasemissies aan bij de meest actuele en gangbare externe bronnen om de factoren te bepalen. Ook verbetert FrieslandCampina de beschikbaarheid en kwaliteit van data. Zie de paragraaf Methodiek en assumpties broeikasgasemissies (zie paragraaf hieronder) voor meer details.

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 bij acquisities of verkoop van bedrijfsonderdelen.

De benadering voor het bepalen van de operationele grenzen van FrieslandCampina voor het vaststellen van broeikasgasemissies is *operational control*, dat wil zeggen voor zover FrieslandCampina in staat is om de operationele activiteiten en relaties van een entiteit, locatie, actief of operaties kan sturen. Emissies van deelnemingen en joint ventures worden meegenomen op basis van het aandelenbelang.

Omrekenfactoren voor aardopwarmingsvermogen zijn gebaseerd op Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) 2021.

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 en N_2O gerapporteerd. De impact van overige broeikasgassen, zoals CH_4, is niet significant.

Onder scope 1 zijn ook biogene emissies opgenomen, die met name betrekking hebben op melkveebedrijven van een Pakistaanse dochteronderneming van FrieslandCampina (2024: 50 kton, 2023: 44 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 (marktgebaseerd) zijn emissies berekend op basis van emissiefactoren van ingekochte elektriciteit waarvan de hernieuwbaarheid voor 100 procent is gegarandeerd door middel van het gebruik van Garanties van Oorsprong en, voor een klein deel, internationale *Renewable Energy Certificates*. Onder scope 2 (locatiegebaseerd) zijn emissies berekend op basis van gebruikte elektriciteit en lokale emissiefactoren.

Voor sommige locaties valt FrieslandCampina onder het Europese Emissiehandelssysteem (EU ETS). Gerelateerde scope 1-emissies worden gerapporteerd volgens de EU ETS-methodologie.

Scope 3
Voor scope 3–overig zijn de emissiefactoren niet bijgewerkt ten opzichte van 2015. FrieslandCampina werkt aan het verbeteren van deze data. Voor ingekochte producten is FrieslandCampina begonnen met CO_2-reductie trajecten met belangrijke leveranciers, met als doel om emissies te verlagen en meer nauwkeurige schattingen te kunnen maken.

De zuivel-emissiefactoren voor scope 3-ledenmelk en scope 3-overig zijn bepaald zoals beschreven in het methodedocument. De emissies zijn berekend op basis van ingekochte volumes. De emissies van de resterende scope 3 categorieën berekenen we op basis van volumes en waar deze ontbreken op basis van economische intensiteit.

Voor de methodiek die gebruikt is voor het berekenen van de emissies zie het betreffende methodedocument. 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.

Investeringsbeslissingen met oog voor klimaat
Om klimaatvriendelijke besluitvorming te ondersteunen, voegt FrieslandCampina 'koolstofschaduwprijzen' toe aan berekeningen voor grote investeringen. Deze prijzen zijn gebaseerd op de actuele EU-ETS prijs, de marktprijs van CO_2eq. in de EU, met een minimum van vijftig euro per ton CO_2eq. Het idee achter deze aanpak is dat hoe meer CO_2eq. een investeringsvoorstel bespaart, des te beter het voorstel scoort. Zo wordt duurzaamheid een belangrijk onderdeel van het bepalen van het rendement van investeringen.

investeringen waar mogelijk met noodzakelijke vervangings- of efficiëntie-investeringen, die gebaseerd zijn op gedetailleerde plannen per productielocatie. De kosten voor reduceren van scope 3–ledenmelk en scope 3-overig worden verantwoord in de kostprijs omzet.

Aanpassen aan klimaatverandering

Naast maatregelen om de impact op klimaatverandering te verminderen, identificeert en monitort FrieslandCampina ook de impact van klimaatverandering op FrieslandCampina en hoe de onderneming zich hierop kan aanpassen. Dit maakt deel uit van de risicobeheersing van de onderneming.

Om de klimaatgerelateerde transitie en fysieke risico's voor de bedrijfsactiviteiten vast te stellen, te begrijpen en te beheren, voerde FrieslandCampina een risicobeoordeling uit in 2023. De eerste stap was het identificeren van bepalende factoren, waarvoor het PESTEL-kader (Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch, Ecologisch, Juridisch (*Legal*)) werd gebruikt. Dit werd gedaan aan de hand van twee scenario's:

1. Een 1,5 graden Celsius-scenario, met een focus op transitierisico's, en
2. Een 4 graden Celsius-scenario, met een focus op fysieke risico's.

De belangrijkste factoren zijn geselecteerd op basis van wetenschappelijke literatuur, oordeel van experts, diepte-interviews en interne en externe analyses.

Vervolgens stelde FrieslandCampina de risico's en kansen vast, zoals veranderend landbouw- of milieubeleid, beschikbaarheid van grondstoffen en verpakkingsmaterialen, ontwikkelde technologie, consumenten- en maatschappelijke trends en milieukrachten zoals temperatuur, extreem weer, biodiversiteit en water.

De fysieke risico's zijn geanalyseerd op basis van een wereldwijde klimaatgevaaranalyse die gebruik maakt van een uitgebreide reeks van klimaat risico-modellen op wereldwijd-, land- en provinciaal niveau. Transitierisico's zijn geanalyseerd door middel van expertinterviews, deskresearch en validatiesessies.

Op basis van de klimaatrisicobeoordeling zijn de bedrijfsgevolgen van de belangrijkste risico's en kansen bepaald. Deze analyse gaf beter inzicht in hoe klimaatverandering impact kan hebben op de waardeketen. Het vormt daarmee de basis voor het ontwikkelen van geschikte strategieën om de risico's te beperken en kansen te benutten.

De volgende belangrijkste klimaatgerelateerde risico's zijn vastgesteld:

Fysieke risico's:
- Waterschaarste met mogelijke impact op boerderijen en productielocaties.

Transitierisico's:
- Landbouwregelgeving gerelateerd aan broeikas-gasemissies of landgebruik.
- Beprijzen of belasten van broeikasgasemissies van boerderijen en fabrieken.

De komende jaren zal FrieslandCampina de boven-genoemde risico's kwantificeren.

De klimaatrisicobeoordeling heeft betrekking op de waardeketen, waaronder de eigen organisatie en leveranciers. Uit de analyse blijkt dat fysieke klimaatrisico's op korte termijn impact kunnen hebben, maar dat deze risico's onze langetermijn-strategie of bedrijfsmodel niet direct zullen beïnvloeden. Als onderdeel van de duurzaamheids-strategie streeft FrieslandCampina naar het mitigeren van fysieke klimaatrisico's, bijvoorbeeld door het verminderen van waterverbruik.

Aangezien het bedrijfsmodel zich richt op het verwerken van melk, kunnen geïdentificeerde transitierisico's op de lange termijn een aanzienlijke impact hebben. Zo kan nieuwe of aangepaste regel-geving leiden tot een daling van de melkproductie wanneer deze gericht is op reductie van de hoeveelheid geproduceerde melk. Voor het beprijzen of belasten van broeikasgasemissies geldt dat dit in beginsel zal helpen om emissies te verlagen wanneer dit voor alle vormen van (landbouw)productie gaat gelden. De wijze van implementatie en hoe snel prijzen of belastingen zullen stijgen zal van invloed zijn op hoe snel melkveebedrijven zich aan kunnen passen.

Om een deel van de risico's weg te nemen, vermin-deren we broeikasgasemissies binnen de eigen organisatie en in de waardeketen. Bij het realiseren van de SBTi-doelen om broeikasgasemissies te verminderen, in lijn met het 1,5 graden Celsius scenario, worden deze risico's verder weggenomen.

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

Energieverbruik

Het totale energieverbruik steeg in 2024 naar 3.825 GWh (2023: 3.795 GWh). De verkoop van enkele productielocaties in Duitsland in 2023 droeg bij aan een structureel lager energieverbruik. Dit werd gecompenseerd door een volume-mix effect van het productievolume, een toename van de industriële productie en het opstarten van twee nieuwe productielocaties in Maleisië (Enstek) en Indonesië (Cikarang). Deze locaties zijn gebouwd met de nieuwste technologieën op het gebied van energie-efficiëntie en CO_2-reductie.
De inbedrijfstelling, opstart en het overbrengen van productie van de oude locaties naar deze nieuwe locaties leidde in 2024 tot een tijdelijk hoger energieverbruik.

De stijging in het energieverbruik per kiloton eindproduct is te verklaren door een verandering in de volume-mix; gestegen productie van energie intense producten zoals IFT en melkpoeders.

FrieslandCampina kocht voor 457 GWh (2023: 500 GWh) aan groenestroomcertificaten van 1.364 leden-melkveebedrijven (2023: 1.285). Dit betreft 51% (2023: 58%) van het totale wereld-wijde elektriciteitsverbruik door onze productielo-caties.

Energieverbruik en -samenstelling

(in GWh)	2024	van totaal	2023	van totaal
Gas	2.441	64%	2.403	63%
Olie	337	9%	402	11%
Overige	6	0%	3	0%
Totaal verbruik fossiele brandstoffen	**2.784**	**73%**	**2.808**	**74%**
Brandstof verbruik van hernieuwbare bronnen (waaronder biomassa)	158	4%	156	4%
Elektriciteit, stoom, warmte en koeling van hernieuwbare bronnen	883	23%	831	22%
Totaal verbruik hernieuwbare energie	**1.041**	**27%**	**987**	**26%**
Totaal energieverbruik (in GWh)	**3.825**	**100%**	**3.795**	**100%**
Energieverbruik in GWh per kiloton eindproduct	0,76		0,75	
Energie intensiteit (verbruik in GWh ten opzichte van netto omzet in miljoen euro)	0,30		0,29	

Methodiek en assumpties

Energieverbruik per ton eindproduct berekent FrieslandCampina op basis van energieverbruik in de productie. Het energiever-bruik meet de onderneming als het totaal netto-energieverbruik in GWh per productievolume in kilotonnen. 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.

Natuur

De groeiende wereldbevolking en het wereldwijde voedselsysteem zetten de leefbaarheid op onze planeet onder druk. Klimaatverandering, biodiversiteitsverlies en het aantasten en vervuilen van vruchtbare bodems en water hebben een onomkeerbaar effect op natuurlijke ecosystemen waarvan we zo afhankelijk zijn. Om toekomstige generaties te kunnen blijven voeden, is een andere manier van denken en handelen noodzakelijk. FrieslandCampina streeft ernaar meer aan de natuur terug te geven dan wat via de productieketen wordt onttrokken, met als doel een nettopositieve impact op natuur te realiseren in 2050.

Versterken van de natuur

Natuurlijk kapitaal vormt het belangrijkste productiemiddel van FrieslandCampina. Het is essentieel voor een productieve bodem, vitale koeien en de kwaliteit van de producten. Tegelijkertijd hebben de activiteiten van melkproductie en melkverwerking ook impact op dit natuurlijk kapitaal waarvan we zo afhankelijk zijn.

Doelstellingen

De strategie van FrieslandCampina is om de negatieve impact op natuur te verminderen en de positieve impact te vergroten. Op deze manier werkt FrieslandCampina aan het doel om een nettopositieve impact op natuur te realiseren met de activiteiten. Daarnaast creëert het nieuwe mogelijkheden voor aanvullende inkomsten voor leden-melkveehouders op basis van hun inspanningen en resultaten.

Beleid

In 2017 ontwikkelde FrieslandCampina samen met het Wereld Natuur Fonds (Nederland) en de Rabobank de Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij die op basis van verschillende indicatoren de impact van melkveebedrijven op de biodiversiteit inzichtelijk maakt. Sinds 2018 zijn deze indicatoren opgenomen in Foqus planet duurzame ontwikkeling, het duurzaamheidsprogramma van FrieslandCampina voor de leden-melkveehouders. Daarmee wordt jaarlijks op boerderijniveau de integrale impact op natuur gemonitord.

Er wordt daarbij gekeken naar de impact op de bodem, emissies naar water, emissies naar lucht, landgebruik, biodiversiteitsbeheer en broeikasgassenuitstoot. Het resultaat wordt beloond met een financiële toeslag in de melkprijs.

Daarnaast worden via samenwerkingen met afnemers en regionale partners 1.878 leden-melkveehouders extra beloond voor hun inspanningen om biodiversiteit te verbeteren (2023: 1.623).

De komende jaren blijft FrieslandCampina investeren in de (door)ontwikkeling van monitoringsmethodieken voor duurzame landbouw. Hierbij wordt onder meer gebruik gemaakt van de richtlijnen van het Science Based Target network (SBTn). Ondertussen onderzoekt FrieslandCampina hoe (tussentijdse) doelen gesteld kunnen worden voor biodiversiteitsversterking door de gehele keten. Deze doelen zullen in 2025 worden gedefinieerd, in lijn met de tijdslijn voor CSRD-rapportage, met als doel om voor het eerst extern te rapporteren over het verslagjaar 2025.

Initiatieven

Veerkrachtige natuurlijke hulpbronnen zijn cruciaal voor de continuïteit en het succes van FrieslandCampina. Om dit te waarborgen, werkt FrieslandCampina samen met de leden-melkveehouders actief aan drie speerpunten zoals hieronder beschreven en ondersteunt leden-melkveehouders daarbij met kennis, tools en partnerschappen.

1) Verminderen stikstofverliezen
Onder meer door het eiwitgehalte in het rantsoen van de koeien te optimaliseren, worden stikstofverliezen verminderd. Met een oudere veestapel neemt de stikstofbenutting toe. Daarom stimuleert FrieslandCampina een langere levensduur van melkkoeien via het diergezondheidsprogramma. Afhankelijk van de bedrijfsopzet wordt een samenwerking met akker- en tuinbouwbedrijven gestimuleerd om de nutriënten uit mest beter te benutten en meer ruwvoer te telen. Voor andere bedrijven zijn innovaties, zoals mestscheiding, een manier om stikstofverliezen te beperken.

2) Verbeteren van de basiskwaliteit van de natuur
Om de basiskwaliteit van natuur te versterken zijn in 2024 verschillende initiatieven genomen om het areaal kruidenrijk grasland te vergroten en landschapselementen aan te leggen en te onderhouden. Daarnaast startte FrieslandCampina een programma om kennis over en natuurbeheer onder leden-melkveeveehouders te vergroten.

Het merk Campina verdubbelde samen met leden-melkveehouders het kruidenrijk grasland op tweehonderd boerderijen in Nederland. Daarmee groeide het oppervlak in 2024 van 600 naar 1.200 hectare. Het inzaaien van verschillende kruiden en grassen zorgt voor meer biodiversiteit en voor een bodem die beter bestand is tegen droogte.

3) Beschermen van kwetsbare natuur op het boerenland
FrieslandCampina richtte in 2024 een fonds op waarmee leden-melkveehouders in Nederland gebiedsgericht extra worden ondersteund bij het stimuleren van de weidevogelstand. De organisatie Aanvalsplan Grutto zet zich in om dit tot een succes te maken door fondsen te verwerven. Daarmee kunnen boeren gecompenseerd worden voor natuurbeheer zoals kruidenrijk grasland en nestbescherming. Het weidevogelfonds zal onderdeel gaan uitmaken van een breder biodiversiteitsplatform van FrieslandCampina.

FrieslandCampina heeft, in samenwerking met Vogelbescherming Nederland en BoerenNatuur, gewerkt aan het verbeteren van de natuurlijke waarden en het verdienmodel voor boeren die zich inzetten voor weidevogelbeheer. In 2025 zullen de eerste melkveebedrijven ondersteuning ontvangen.

Melkveehouderijsystemen die zich richten op en sterkere verbinding met de natuur en natuurlijke processen dragen in de breedte bij aan een positieve impact op de natuur. Voorbeelden hiervan zijn natuurinclusieve landbouw en regeneratieve landbouw.

Regeneratieve landbouw is in opkomst. Het is een vorm van landbouw waarbij klimaat- en biodiversiteitsdoelen samen komen en waarbij de bodem centraal staat. Daarbij worden bestaande kennis en moderne middelen en technieken gecombineerd. Dergelijke landbouwpraktijken dragen bij aan een gezonde bodem, schoon water en een diverse natuur. Dit versterkt het evenwicht tussen de draagkracht van de planeet en voedselproductie.

Ook afnemers van zuivel zien kansen en zijn bereid in regeneratieve landbouw te investeren. Kenmerkend voor regeneratieve landbouw is de nadruk op meetbare resultaten. FrieslandCampina monitort sinds 2018 met Foqus planet duurzame ontwikkeling al op veel van de resultaten die worden nagestreefd met regeneratieve landbouw.

Pilot regeneratieve landbouw
Om de ontwikkeling van regeneratieve landbouw te versnellen, conform de interesse van afnemers en een deel van de leden-melkveehouders, is FrieslandCampina in 2024 een pilot gestart voor regeneratieve landbouw. In de pilot is een diverse groep van twintig leden-melkveehouders van FrieslandCampina uit Nederland, België en Duitsland bijeengebracht in een studiegroep. De omvang van deze pilot zal de komende jaren meegroeien met de potentie in de markt.

De deelnemers werken de komende jaren samen aan de ontwikkeling van kennis, ervaring en inzicht over de effecten van regeneratieve landbouwpraktijken. Daarbij is ook aandacht voor de praktische en financiële uitvoerbaarheid ervan.

Future Fit Dairy initiative

Om regeneratieve landbouw op grotere schaal te stimuleren ontwikkelde FrieslandCampina in samenwerking met partners Danone, Arla, Rabobank en dsm-firmenich het Future Fit Dairy Initiative (FFDI). Binnen het initiatief stemmen de partners de benadering van pilot-boerderijen en het kader om de resultaten van regeneratieve landbouw te monitoren met elkaar af. Voor het FFDI is het SAI regenerating together framework het startpunt. Dit raamwerk is vertaald naar de specifieke context van melkveehouderij in Noordwest-Europa. Het doel van het initiatief is om technische, financiële en beleidshindernissen die melkveehouders ervaren in hun streven naar meer regeneratieve landbouwresultaten te identificeren en op te lossen.
Om melkveehouders te ondersteunen werkt het initiatief samen met partners in de waardeketen en daarbuiten.

Weidegang

In 2024 pasten 80,0 procent (2023: 83,1 procent) van de leden-melkveebedrijven in Nederland een vorm van weidegang toe. Dit is lager dan de sectordoelstelling van 81 procent en een daling ten opzichte van 2023.

Campina verdubbelt kruidenrijk grasland op tweehonderd boerderijen

Het merk Campina verdubbelde samen met leden-melkveehouders het kruidenrijk grasland op tweehonderd boerderijen in Nederland. Daarmee groeit het oppervlak in 2024 van 600 naar 1.200 hectare.
Het inzaaien van verschillende kruiden en grassen zorgt voor meer biodiversiteit en voor een bodem die beter bestand is tegen droogte.

Een nat voorjaar speelde een belangrijke rol in de daling van het weidegangcijfer. Ook hebben sommige melkveehouders door het blauwtongvirus hun koeien (tijdelijk) op stal moeten houden.

Onder weidegang wordt verstaan dat alle in aanmerking komende melkgevende koeien van een melkveebedrijf gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar, minimaal 6 uur per dag (of minimaal 720 uur per kalenderjaar) weiden, zodat de dieren hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

Weidegang draagt bij aan een vermindering van ammoniakemissie. Doordat de koeien een periode niet in de stal staan, komt daar minder mest en wordt de emissie in de stal verminderd.

Daarnaast zorgt weidegang ervoor dat urine gescheiden van de mest op de bodem terecht komt. Pas bij het vermengen van urine met mest wordt ureum omgezet in ammoniak. Het verhogen van het aantal weide-uren als reducerende maatregel voor ammoniakemissies kan een verhogend effect hebben op het aandeel bedrijven met (volledige) weidegang.

Met vers gras en weidegang kunnen melkveehouders de ammoniak- en de methaanemissie verminderen. Recent onderzoek laat zien dat de enterische methaanemissie (methaan dat ontstaat door fermentatie in de pens van melkkoeien) lager is bij weidegang. Daarmee draagt weidegang bij aan het verlagen van broeikasgasemissies. Naast de financiële beloning voor het toepassen van (deel) weidegang, worden melkveehouders ook beloond op het verlagen van de broeikasgas- en ammoniakemissie.

80,0 % Doel **81,0 %**

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

2023: 83,1%

Duurzaam inkopen

	2024	2023	Doel 2025
Duurzame inkoop agrarische grondstoffen	100%	100%	100%
Grondstoffen traceerbaar tot aan de bron	99%	96%	95%

Doelstellingen

FrieslandCampina stimuleert naast biodiversiteit op en rond leden-melkveebedrijven ook natuurbehoud en -ontwikkeling in de productieketen. We streven naar duurzame en traceerbare inkoop van landbouwgrondstoffen (anders dan zuivel) en papieren verpakkingen, met als doel ontbossing en conversie tegen te gaan. Hiervoor zijn doelstellingen vastgesteld voor 2025: voor de inkoop van agrarische grondstoffen streven we naar 100 procent duurzame inkoop en voor geselecteerde grondstoffen is het doel 95 procent traceerbaar tot aan de bron.

Beleid

Eind 2023 nam FrieslandCampina een beleid aan voor verantwoorde inkoop. Daarin wordt onder andere de inzet voor *zero-deforestation and -conversion* beschreven, evenals het respecteren van mensenrechten binnen de waardeketen. FrieslandCampina verwacht dat leveranciers dezelfde ESG-standaarden toepassen als de onderneming zelf. In 2024 werd dit beleid opgenomen in de onboarding van nieuwe leveranciers.
Van bestaande leveranciers wordt verwacht dat ze stapsgewijs het beleid voor verantwoorde inkoop ondertekenen. FrieslandCampina actualiseerde in 2024 het beleid om ontbossing en conversie tegen te gaan.

Initiatieven

FrieslandCampina heeft milieurisico's geanalyseerd van de grondstoffen die worden ingekocht, met speciale aandacht voor palmolie, cacao, soja, pulp en papier. In deze risicobeoordeling zijn milieu-aspecten zoals broeikasgasemissies, waterverbruik, watervervuiling, verandering in landgebruik en ontbossing meegenomen. Daarnaast worden mensenrechtenaspecten zoals het risico op dwangarbeid, kinderarbeid, landrechten en de aanwezigheid van inheemse volkeren beoordeeld.
De risicobeoordeling maakt gebruik van wetenschappelijk onderzoek, CSR-risicobeoordelingsinstrumenten (zoals GRAS en MVO Nederland), Forest 500, nationale databanken (zoals wetgeving omtrent bosbeheer in verschillende landen) en ngo-rapporten.

Op basis van de uitkomsten van deze risicobeoordeling zijn grondstoffen met een hoog risico gedefinieerd met de nadruk op ontbossing en conversie en mensenrechten. Vervolgens zijn hierop mitigerende activiteiten ingezet. Zo moesten in 2024 bijvoorbeeld leveranciers met een hoog risico onze Responsible Supplier Policy ondertekenen. Daarnaast is in 2024 de traceerbaarheid van palmolie naar plantages verbeterd, door de samenwerking met Earthworm Foundation.

Samenwerking Earthworm Foundation

Begin 2024 startte FrieslandCampina een samenwerking met Earthworm Foundation om de transparantie in de palmolietoeleveringsketen te verbeteren en ontbossing te monitoren en daarmee terug te dringen. Earthworm Foundation is een wereldwijde non-profit organisatie met meer dan 25 jaar ervaring in verantwoorde inkoop van verschillende grondstoffen.

Met behulp van een monitoringstool, die in samenwerking met Airbus Defense and Space werd ontwikkeld (Starling), worden veranderingen op basis van satellietbeelden gemonitord. Zo kunnen we eventuele oorzaken van ontbossing en conversie identificeren en beperken.

Hiermee committeren we ons aan:

- Traceerbaarheid die verder gaat dan de palmoliefabrieken, namelijk tot aan de plantage.
- Het opzetten en uitvoeren van een robuust klachtenmechanisme.

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 van vier jaar met als focus het trainen van circa tienduizend lokale boeren op het gebied van landgebruik, verhogen van opbrengsten en het bevorderen van duurzame landbouwpraktijken. Het programma levert naar verwachting in 2025 de eerste traceerbare en duurzame kokos op.

Samenwerking met EcoVadis: leveranciers betrekken

In 2024 startte FrieslandCampina een samenwerking met EcoVadis, een wereldwijde leider in duurzaamheidsbeoordelingen. EcoVadis vraagt leveranciers om informatie te verstrekken over hun ESG-prestaties.

Certificering
FrieslandCampina volgt in veel gevallen de richtlijnen van de volgende instituten en keurmerken:

Palmolie	RSPO
Soja	RTRS
Karton	FSC/PEFC
Cacao	Rainforest Alliance

Daarnaast helpt EcoVadis FrieslandCampina bij het scannen van ESG-risico's en het groeperen van deze op basis van regio's en industrieën.

Met deze samenwerking kan FrieslandCampina risico's beter beheren en ervoor zorgen dat in de upstream waardeketen stappen worden gezet om de aanpak van ESG-thema's te verbeteren.

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 naar verwachting eind 2025 wordt aangenomen, zal de import van ontbossingsvrije cacao stimuleren. Dit zal de traceerbaarheid van cacao naar cacaocoöperaties en boeren verder verbeteren en maakt een meer verantwoorde cacaoproductie mogelijk.

Methodiek en definities
Het percentage duurzame inkoop agrarische grondstoffen is bepaald op basis van het volume van agrarische (niet zuivel) grondstoffen en papieren verpakkingen die FrieslandCampina inkoopt met wereldwijd erkende duurzaamheidscertificaten of producten waarvoor een plan voor duurzame ontwikkeling wordt opgesteld in samenwerking met leveranciers.

Het percentage grondstoffen traceerbaar tot aan de bron wordt berekend op basis van 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 coöperaties en voor pulp en papier het bos, de plantage of de regio van oorsprong.

Alleen gecertificeerde grondstoffen
Bij het ontwikkelen van producten gebruikt FrieslandCampina onder meer cacao, palmolie en riet- en bietsuiker. Deze grondstoffen zijn in 2024 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 2024 traceerde FrieslandCampina onder andere palmolie, pulp, papier en cacao tot aan de bron. Met traceerbaarheid monitort de onderneming de sociale impact, zoals dwangarbeid, en de impact op milieu, zoals ontbossing. FrieslandCampina voert een sociale en milieurisicobeoordeling uit in landen waar de onderneming geselecteerde grondstoffen inkoopt.

	2024	2023	t.o.v. 2023	Doel 2030	Basisjaar 2018
Waterverbruik (miljoen m³)	22,9	22,6	1,3%		
Waterverbruik in gebieden met waterstress (miljoen m³)	11,8	10,8	9,3%		
Waterverbruik intensiteit (m³/ton eindproduct)	4,9	4,8	2,1%	3,88	5,17
Waterverbruik intensiteit (duizend m³/netto omzet in miljoen euro)	1,77	1,73	2,4%		

Waterverbruik

FrieslandCampina gebruikt water op veel verschillende manieren in zijn productieproces. Bijvoorbeeld bij transport, het verplaatsen, oplossen en mixen van producten en bij het schoonmaken. Daarnaast wordt water gebruikt in de installaties, voor koeling of verwarming en bij het opwekken van stoom.

Het absolute waterverbruik is in 2024 met 1,3 procent gestegen ten opzichte van 2023. Het relatieve waterverbruik per ton eindproduct is met 2,1 procent gestegen.

Ondanks dat activiteiten om water te besparen op meerdere locaties hebben geleid tot een daling, is het absolute en relatieve waterverbruik gestegen. Dit komt grotendeels door het verplaatsen van productie en het opstarten van nieuwe fabrieken in Enstek (Maleisië) en Cikarang (Indonesië). Dit verklaart ook grotendeels de stijging in het waterverbruik in gebieden met waterstress. Daarnaast is de stijging het gevolg van gewijzigde volume-mix, met minder efficiënt waterverbruik als gevolg.

Water onttrekken uit melk

Tijdens de verwerking van melk in zuivelproducten en -ingrediënten wordt water onttrokken aan de melk, wat vervolgens in het productieproces kan worden hergebruikt. Hierdoor hoeven we minder water uit andere bronnen te onttrekken.

Doelstellingen

FrieslandCampina streeft naar vermindering van het waterverbruik in zijn productieprocessen, met name in gebieden met waterstress. Doel is het waterverbruik te verminderen naar 3,88m³/ton eindproduct per 2030. Dit is een reductie van 25% ten opzichte van het basisjaar 2018. Dit geldt voor alle locaties, ook als die niet in gebieden met waterstress opereren.

In 2024 is een meerjarenprogramma gestart om de reiniging van installaties in productielocaties te optimaliseren. Dit zal tot een reductie van waterverbruik leiden. Ook zal naar verwachting het waterverbruik de komende jaren dalen vanwege investeringsprojecten die in 2025 worden opgestart.

Restwater

Het lozen van gezuiverd restwater door productielocaties is continu een punt van aandacht en wordt gemonitord. De komende jaren worden de overheidsnormen voor het lozen van bijvoorbeeld stikstof, fosfaten en sulfaten aangescherpt. FrieslandCampina neemt maatregelen omdat het ook in de toekomst aan de wettelijke eisen en het maatschappelijk kader wil voldoen. Hierbij focust de onderneming op het verbeteren van de prestaties van waterzuiveringsinstallaties om de waterkwaliteit van gezuiverd restwater te verbeteren.

Methodiek en definities

FrieslandCampina maakt gebruik van de Aqueduct Water Risk Atlas van het World Resource Intitute (WRI) om te bepalen of een productielocatie zich in een gebied met waterstress bevindt. Deze atlas projecteert (de kans op) waterstress voor de huidige en toekomstige situatie (2030-2050). De lijst met waterstresslocaties wordt geactualiseerd zodra een nieuwe versie van de Water Risk Atlas wordt uitgebracht en eventueel aangevuld met eigen ervaringen met lokale beperkingen van waterbeschikbaarheid.

Om de potentiële risico's voor de bedrijfsvoering voor de komende jaren te evalueren, voert FrieslandCampina regelmatig uitgebreidere waterrisicoanalyses uit. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de waterbeschikbaarheid, maar ook naar andere aspecten, zoals de waterkwaliteit en vervuiling, toegang tot veilig drinkwater voor de gemeenschap en eventuele risico's op overstroming. Hierbij maakt FrieslandCampina gebruik van een externe methodologie: de water hot spot-analyse.

FrieslandCampina berekent waterverbruik op basis van wateronttrekking uit een put (grondwater) en kraanwater (waterleidingnetwerk). Watermeters zijn op verschillende punten van de waterstroom geïnstalleerd om het waterverbruik te meten. Het waterverbruik in gebieden met waterstress wordt bepaald op basis van de Aqueduct Water Risk Atlas over de periode tot 2030. Waterverbruik in gebieden met hoge of zeer hoge waterstress wordt gerapporteerd. De atlas toont waterstress per locatie en meet de verhouding tussen de totale vraag naar water en de beschikbaarheid van oppervlakte- en grondwater.

De intensiteit van waterverbruik wordt berekend op basis van waterverbruik per ton verwerkt product, wat betekent dat het totale netto-waterverbruik in kubieke meters wordt gedeeld door het totaal productievolume in tonnen. FrieslandCampina rapporteert ook de intensiteit van waterverbruik op basis van de netto-omzet. Het waterverbruik van de geconsolideerde groep wordt daarbij gedeeld door de netto-omzet, die is afgeleid van de jaarrekening.wordt daarbij gedeeld door de netto-omzet, die is afgeleid van de jaarrekening.

Circulariteit

FrieslandCampina gebruikt verpakkingsmaterialen om producten te beschermen en veilig naar klanten en consumenten te brengen voor direct en gemakkelijk gebruik.FrieslandCampina streeft ernaar dat dit verpakkingsmateriaal maximaal wordt hergebruikt, met als doel een circulaire waardeketen.

	2024	2023	Doel 2025
Recyclebare verpakkingen (totaal), geschikt voor sorteer- en recyclingsystemen	92%	91%	93%
Recyclebare plastic verpakkingen, geschikt voor sorteer- en recyclingsystemen	65%	55%	65%

Recyclebare verpakkingen

Doelstellingen

FrieslandCampina werkt toe naar een circulair en klimaatneutraal verpakkingsportfolio. In een circulaire verpakkingsketen worden nieuwe verpakkingen gemaakt van duurzame materialen en gerecycled na gebruik. Wanneer dit op een efficiënte manier gebeurt, draagt het bij aan lagere emissies en minder vervuiling. Om verpakkingen op zoveel mogelijk plekken te laten recyclen is het streven zoveel mogelijk van de verpakkingen zo te ontwerpen dat ze geschikt zijn voor recycling en/of hergebruik. Het doel is dat in 2025 tenminste 93 procent van de verpakkingen en 65 procent van onze plastic verpakkingen daaraan voldoet.

FrieslandCampina heeft in 2024 deze doelstelling opnieuw geëvalueerd waarbij de eerdere doelstelling van 95 procent recyclebare verpakkingen in 2025 is aangepast naar 93 procent. De nieuwe doelstelling is bepaald op basis van de focus op groei naar een circulair systeem.

De beschikbaarheid en betaalbaarheid van materialen en benodigde technologieën spelen hierbij een belangrijke rol. De impact bevindt zich in een grotere keten, waarbij *design for recycling* een eerste stap is. Met het oog op circulariteit is een afweging gemaakt tussen verschillende duurzaamheidscriteria, waarbij gekeken is waar FrieslandCampina het beste kan investeren in lijn met de doelstellingen.

Beleid

Naast de introductie van recyclebare verpakkingen, stimuleert FrieslandCampina betere recyclingketens en verantwoord gebruik van materialen bij de productie van verpakkingen. Wanneer er geen duidelijkheid is over een nieuwe technologie of materiaal worden testen uitgevoerd om er zeker van te zijn dat de verpakking uiteindelijk goed gerecycled kan worden. Het is vaak niet mogelijk om materialen zoals plastic naar voedselveilige kwaliteit te recyclen. Daarom werkt FrieslandCampina samen met andere partijen uit de keten om sortering en recycling te verbeteren met als doel de beschikbaarheid van gerecycled materiaal te vergroten. Daarnaast onderzoekt FrieslandCampina continu of verpakkingen met minder materiaal gemaakt kunnen worden.

In sommige gevallen moet een afweging gemaakt worden bij het kiezen van een verpakking. Zo kan een metalen verpakking voor hogere emissies zorgen dan een plastic verpakking, maar is deze wel veel beter te recyclen. Het is belangrijk om de consequenties van verpakkingskeuzes goed te overzien. Daarom werd in 2024 veel aandacht besteed aan de opzet van een nieuw toekomstbestendig datasysteem. Dit systeem helpt om op basis van duurzaamheidscriteria de consequenties op het gebied van recyclebaarheid, emissies en duurzame materialen van een verpakkingskeuze in beeld te brengen. Zo monitort het systeem in hoeverre ingekochte grondstoffen voor verpakkingen bestaan uit hernieuwbare, hergebruikte of gerecyclede materialen.

Als gevolg van dit nieuwe systeem is de berekening van het percentage recyclebare verpakkingen geautomatiseerd en is de scope uitgebreid. Deze wijziging is weerspiegeld in de percentages van zowel 2023 als 2024 maar heeft niet geleid tot een aanpassing van vergelijkende cijfers.

Initiatieven

Recyclebare verpakkingen

In 2024 maakte FrieslandCampina steeds meer verpakkingen geschikt voor recycling. Zo zijn veel kaastrays recyclebaar geworden en zijn veel witte en gele flessen omgezet naar een transparante fles met een verwijderbare sleeve, zodat ook deze goed gerecycled kunnen worden.

Dit werd bijvoorbeeld gedaan bij producten van het merk Napolact in Roemenië. Mede hierdoor is het percentage recyclebare plastic verpakkingen gestegen ten opzichte van 2023.

Stimuleren afvalverwerking

In gebieden waar vervuiling een groot probleem is vanwege een gebrek aan een afvalverwerkingssysteem, draagt FrieslandCampina bij aan de inzameling van plastic afval en het opzetten van nieuwe recyclingketens. Zo is in Indonesië een samenwerking gestart met het bedrijf RePal dat zich richt op het recyclen van verzamelde plastic folieverpakkingen uit het milieu. RePal zet deze plastic folies om naar pallets. De pallets worden vanaf begin 2025 gebruikt in de nieuwe fabriek in Indonesië.

Methodiek en definities

Onder een recyclebare verpakking verstaat FrieslandCampina verpakkingen die ontworpen zijn om goed gesorteerd en gerecycled te worden binnen een afvalverwerkingssysteem. Om te bepalen wat een recyclebare verpakking is, gebruikt FrieslandCampina designrichtlijnen van erkende organisaties als RecyClass als uitgangspunt. Hierbij worden de verpakkingen op recyclebaarheid beoordeeld rekening houdend met verschillende verpakkingsonderdelen. Elk beoordeeld verpakkingsproduct wordt omgezet in het gewicht van de materialen en vermenigvuldigd met het verkoopvolume van het product.

Een gedeelte van het assortiment valt niet binnen scope omdat hier sprake is van relatief weinig materiaalverbruik. Dit betreft items zonder verpakking, voer- en bulkverpakkingen en verpakkingen met een verkoopvolume ≤10 kilogram. Daarnaast zijn verpakkingen van onze dochteronderneming Velder en onze joint venture DFE Pharma niet in de scope opgenomen vanwege beperkte beschikbaarheid van data. De scope is in 2024 uitgebreid en bevat nu ook tertiaire verpakkingen en co-packers.

Het geconsolideerde percentage is berekend als het gewicht van recyclebare verpakkingsmaterialen ten opzichte van het totale gewicht van verkochte verpakkingsmaterialen.

Recycling van kindervoedingsblikken in Hongkong

In Hongkong startte FrieslandCampina voor de recycling van Friso-kindervoedingsblikken een samenwerking met de winkelketen Watsons. Klanten kunnen de blikken inleveren bij één van de 180 Watsons-vestigingen of in één van de eerder geïntroduceerde statiegeldautomaten. Het plastic en metaal van deze blikken wordt gescheiden en gerecycled. Er zijn inmiddels al meer dan 42.000 blikken ingezameld. Dit worden er naar verwachting veel meer door deze nieuwe samenwerking.

Social

Het welzijn van mensen – van consumenten en melkveehouders tot medewerkers en gemeenschappen – staat centraal in alles wat FrieslandCampina doet. Door de toegang tot betaalbare en voedzame zuivelproducten te vergroten, draagt FrieslandCampina bij aan voedselzekerheid en -veiligheid voor miljoenen mensen wereldwijd.

FrieslandCampina staat voor een eerlijke, inclusieve en veilige werkplek, waarin iedereen met respect wordt behandeld. Door strikte normen en voortdurende verbeteringen in due diligence zorgt FrieslandCampina ervoor dat eerlijke arbeidsomstandigheden de norm zijn in de waardeketen.

Daarnaast streeft FrieslandCampina naar een positieve impact op de levens van melkveehouders. FrieslandCampina realiseert een toonaangevende melkprijs voor ledenmelkveehouders. Lokale melkveehouders in Azië, Afrika en Oost-Europa ondersteunt FrieslandCampina bij het verbeteren van de melkkwaliteit en het versterken van hun bedrijven en FrieslandCampina ondersteunt de opbouw van veerkrachtige voedselketens. Dit versterkt gemeenschappen en bevordert duurzame groei in de markten waar FrieslandCampina actief is.

Zo bouwt FrieslandCampina samen aan een toekomst waarin iedereen kan bloeien, van boer tot consument, van werknemer tot gemeenschap.

Voeding

Bij FrieslandCampina zetten we ons in om voeding toegankelijk te maken voor mensen in alle inkomensgroepen. Door de nutritionele samenstelling van onze producten continu te verbeteren en voedselverspilling te minimaliseren, wil FrieslandCampina met zijn producten een tastbare, positieve impact maken op het dagelijks leven van miljoenen mensen.

Het goede van zuivel

FrieslandCampina zet zich in voor het bieden van voedzame producten voor iedereen, van jonge kinderen tot senioren. Met een focus op een gebalanceerd productaanbod en aandacht voor de samenstelling draagt FrieslandCampina bij aan gezondere voeding en kan de onderneming een positieve bijdrage leveren aan het dieet van consumenten. Speciaal voor kinderen gelden er aanvullende richtlijnen.

76 procent van de consumentenproducten (van het totale verkochte volume) voldeed in 2024 aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards (GNS) Next Level (doel 2025: 74 procent).
De toename ten opzichte van 2023 (75 procent) is met name het gevolg van hogere verkoopvolumes van voedzame producten als gevolg van promoties, nieuwe productlanceringen en marktomstandigheden.

	2024	2023	Doel 2025
Volume verkochte consumentenproducten dat voldoet aan Global Nutritional Standards	76%	75%	74%
Balans productaanbod consumentenproducten gericht op dagelijks gebruik of verwenproducten voor af en toe	73/27%	74/26%	70/30%

Op basis van het verkoopvolume bestond 73 procent (2023: 74 procent) van het product-aanbod uit 'basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik' en 27 procent (2023: 26 procent) uit 'verwenproducten voor af en toe'. Daarmee voldeed FrieslandCampina aan het doel om minimaal 70 procent basisvoedingsmiddelen en maximaal 30 procent verwenproducten te verkopen.

Doelstellingen

FrieslandCampina stelt doelen voor het voldoen aan de Global Nutritional Standards en de balans van het productaanbod van zijn consumentenproducten, om de effectiviteit van de initiatieven te meten. Bij het stellen van deze doelen weegt FrieslandCampina overheidseisen, aanbevelingen van ngo's zoals de World Health Organisation en voorkeuren en behoeftes van consumenten op basis van markt-onderzoek mee. Doelen worden gesteld voor een periode van vijf jaar en jaarlijks geëvalueerd.

76%

Volume verkochte consumenten-producten dat voldoet aan Global Nutritional Standards
2023: 75%

73%/27%

Balans productaanbod consumenten-producten gericht op dagelijks gebruik vs. verwenproducten voor af en toe
2023: 74%/26%

75%

Verkocht volume betaalbare voeding producten dat voldoet aan Global Nutritional Standards
2023: 60%

15%

Aandeel volume verkochte producten gericht op betaalbare voeding
2023:16%

Methodiek en definities

Volume verkochte consumentenproducten dat voldoet aan Global Nutritional Standards
De FrieslandCampina Global Nutritional Standards (GNS) Next Level zijn voedingscriteria gericht op het behoud van natuurlijke voedingsstoffen in melk en het begrenzen van de hoeveelheid calorieën, vet, suiker en zout in alle producten. De criteria voor transvet, verzadigd vet, toegevoegde suiker en zout zijn afgeleid van Choices International 2019 criteria. De criteria zijn door onafhankelijke wetenschappers opgesteld.

Balans productaanbod consumentenproducten gericht op dagelijks gebruik vs verwenproducten voor af en toe
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'). Voor meer informatie, zie de website van FrieslandCampina.

Hoeveel draagt een glas van 200 ml melk bij aan wat jij nodig hebt per dag?*

* (dagelijkse) Referentie-innames zijn wettelijk vastgelegde richtwaarden. Het geeft aan hoeveel voedingsstoffen een gemiddelde volwassene per dag nodig heeft of wat maximaal past binnen een gezond voedingspatroon. Cijfers zijn op basis van halfvolle gepasteuriseerde melk (NEVO).

Beleid

In zijn voedingsbeleid (Nutrition policy) legt FrieslandCampina uit dat voeding een belangrijk onderdeel is van de duurzaamheidsstrategie. De wereldwijde activiteiten en doelstellingen met betrekking tot betere voeding zijn omschreven in dit beleid. Het voedingsbeleid bestaat uit vier programma's:

- Betere producten
- Verbreding van toegang tot voeding
- Verantwoorde communicatie
- Leefstijleducatie.

Al deze programma's hebben betrekking op de activiteiten gerelateerd aan de consumentenmerken.

Het beleid is gebaseerd op het WHO Global action plan for the prevention and control of noncommunicable diseases 2013-2020 en komt overeen met twee duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties: verminder honger in de wereld (SDG 2) en promotie van goede gezondheid en welzijn (SDG 3).

Met het voedingsbeleid geeft FrieslandCampina opvolging aan de geïdentificeerde materiële impact die de onderneming heeft op het aanbieden van nutritionele en betaalbare consumentenproducten.

Het voldoen aan de doelstellingen van het beleid wordt gemonitord, bij voorkeur door externe partijen of door interne controles met een externe partij.

Vanuit het executive team zijn de presidents van de businessgroepen verantwoordelijk voor de implementatie. Het voedingsbeleid is goedgekeurd door de raad van commissarissen van FrieslandCampina.

Initiatieven

FrieslandCampina is continu op zoek naar mogelijkheden om de voedingswaarde van zijn consumentenproducten te verbeteren. Voordat consumentenproducten (opnieuw) op de markt komen wordt gekeken naar de voedingswaarde.

In 2024 zijn in dit verband acties opgestart in onder meer Nederland (lancering van Optimel Proteïne en Chocomel 0% suiker toegevoegd), Griekenland (introductie van NoyNoy Powerbowl), Indonesië (promotie van Ready to Drink Frisian Flag Nutribrain Omega), Thailand (lancering Foremost Omega Smart Gold voor kinderen) en de Filippijnen (promotie van ingedampte melk portfolio).

Daarnaast promoot FrieslandCampina waardevolle voedingsstoffen uit melk door deel te nemen aan commerciële en niet-commerciële activiteiten (zoals schoolmelkprogramma's).

Verantwoorde communicatie

Als ondertekenaar van de EU Pledge committeert FrieslandCampina zich aan het ICC Framework for Responsible Food and Beverage Marketing Communications te volgen, waaronder alle genoemde verplichtingen. EU Pledge-verplichtingen en de FrieslandCampina Corporate Standard for Responsible Marketing Communications zijn beschikbaar op onze website.

FrieslandCampina committeert zich als voedingsmiddelenbedrijf aan enkel het gebruik van gezondheidsclaims op consumentenproducten die voldoen aan de voedingscriteria die zijn vastgelegd in de *FrieslandCampina Global Nutritional Standards*.

Toegang tot voeding

Met aandacht voor de nutritionele samenstelling en balans in het productaanbod draagt FrieslandCampina bij aan betaalbare voeding voor iedereen: van jonge kinderen tot senioren. Producten voor consumenten met een laag inkomen zijn ontworpen om voedzaam, betaalbaar en toegankelijk te zijn.

75 procent van de verkochte consumentenproducten voldeed in 2024 aan de nutritionele samenstelling van betaalbare producten. Zie paragraaf methodiek en definities voor de standaarden van FrieslandCampina. 15 procent van de consumentenproducten van FrieslandCampina (van het totale verkochte consumentenproducten volume) was betaalbaar voor bevolkingsgroepen met lage inkomens in geselecteerde landen (doel 2025: 15 procent). FrieslandCampina zorgt ervoor dat deze producten de voedingsstoffen bevatten die nodig zijn om ondervoeding tegen te gaan door de juiste kwaliteit en hoeveelheid eiwitten, mineralen en vitaminen.

Doelstellingen

FrieslandCampina stelt doelen voor de betaalbaarheid van zijn producten voor lage inkomensgroepen. Bij het stellen van deze doelen worden overheidseisen, aanbevelingen van ngo's zoals de World Health Organisation en voorkeuren en behoeftes van consumenten op basis van marktonderzoek meegenomen. Doelen worden gesteld voor een periode van vijf jaar en jaarlijks geëvalueerd.

Initiatieven

Via roadmaps voor productverbetering en de ontwikkeling van nieuwe producten streeft FrieslandCampina ernaar om de betaalbaarheid van de consumentenproducten te verbeteren. Voordat consumentenproducten (opnieuw) worden gelanceerd, wordt rekening gehouden met de betaalbaarheid. In de Filipijnen is Alaska's poedermelkdrank onder meer verkrijgbaar in betaalbare 33-grams zakjes. In 2024 is het product vernieuwd met een verbeterde receptuur, extra voedingswaarde en een nog betere smaak.

Tweede plaats in Global Index van Access to Nutrition initiative

FrieslandCampina is gestegen van de derde naar de tweede plaats in de Access to Nutrition initiative (ATNi) Global Index 2024, een wereldwijde ranglijst van voedingsmiddelen- en drankenbedrijven die zich inzetten om voedzaam voedsel betaalbaarder en toegankelijker te maken. Dit resultaat onderschrijft de toewijding van FrieslandCampina aan gezondheid en voeding en zijn actieve rol in de aanpak van ondervoeding. FrieslandCampina wordt erkend voor de focus, transparantie en consistentie van zijn aanpak en verbetering van zijn producten. FrieslandCampina eindigde op de eerste plaats van ATNi's Breast Milk Substitute Marketing Index 2024. Dit onderschrijft de uitgebreide aanpak en uitvoering van FrieslandCampina's beleid voor de marketing van kindervoeding. Uit de beoordeling van ATNi blijkt dat FrieslandCampina ruimschoots voldoet aan zowel lokale regelgeving als de eigen interne bedrijfsrichtlijnen.

	2024	2023	Doel 2025
Verkocht volume betaalbare voedingsproducten dat voldoet aan Global Nutritional Standards	75%	60%	50%
Aandeel volume verkochte producten gericht op betaalbare voeding	15%	16%	15%

Zuivel bij het ontbijt

De South East Asian Nutrition Surveys II (SEANUTS II) is een uitgebreid onderzoek waaraan kinderen van zes maanden tot twaalf jaar deelnamen, uitgevoerd in Indonesië, Maleisië, Thailand en Vietnam. In 2024 werden nieuwe bevindingen gepubliceerd waaruit bleek dat zuivel bij het ontbijt gerelateerd is aan een hogere calcium- en vitamine D-inname onder Aziatische kinderen.

De resultaten van SEANUTS II helpen FrieslandCampina bij het ontwikkelen van betere en beter betaalbare producten die bijdragen aan de voedingsbehoeften van kinderen. En ze ondersteunen ons bij het opzetten van programma's ter bevordering van een evenwichtige voeding en een actieve leefstijl in samenwerking met lokale overheden, gezondheidswerkers en scholen.

Three Crowns 12g sachet melkpoeder is de meest toegankelijke melkvariant in Nigeria en biedt consumenten een handige en betaalbare manier om van zuivel te genieten zonder concessies te doen aan kwaliteit en voedingsstoffen, waardoor essentiële voeding binnen handbereik is.

Methodiek en definities

Verkocht volume betaalbare voedingsproducten dat voldoet aan Global Nutritional Standards

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 deels 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 lagere inkomens en lagere-midden inkomens, zoals de Filipijnen, Ghana, Indonesië, Ivoorkust, Maleisië, Nigeria, Pakistan, Thailand en Vietnam.
De productsamenstelling betaalbare voeding 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 verkochte volume betaalbare voeding-consumentenproducten als deel van de totale consumentenproducten verkocht in die landen.

Aandeel volume verkochte producten gericht op betaalbare voeding

Betaalbare voedingsproducten hebben als doel om de toegang tot betaalbare, voedzame en/of verrijkte voeding in onze markten met lagere inkomens en lagere-midden inkomens te vergroten. Het zijn producten voor consumenten met een laag- of middeninkomen in de eerdergenoemde landen, voor een lokaal aantrekkelijke prijs en in kleinere verpakkingen. Het aandeel betaalbare voeding wordt berekend als percentage van het totaal verkochte volume consumentenproducten in de Filipijnen, Ghana, Indonesië, Ivoorkust, Maleisië, Nigeria, Pakistan, Thailand en Vietnam.

Geen voedselverspilling

Als voedingsbedrijf en coöperatie van melkveehouders voelt FrieslandCampina de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat er geen waardevolle voedingsstoffen verloren gaan of worden verspild in de zuivelwaardeketen. Dit is de drijfveer om elke dag te streven naar lagere aantallen productverliezen. In de loop der jaren heeft FrieslandCampina veel voormalige rest- en nevenstromen omgezet in waardevolle en voedzame producten. Hierdoor is er een efficiënt netwerk van productielocaties en complementaire productstromen ontstaan. FrieslandCampina kijkt ook verder dan de eigen activiteiten. Door samen te werken met verschillende partners en klanten zorgt FrieslandCampina ervoor dat potentieel productverlies zoveel mogelijk wordt voorkomen of wordt hergebruikt voor menselijke consumptie.

Ondanks de hoge efficiëntie en het lage materiaalverlies binnen onze eigen activiteiten, wil FrieslandCampina blijven verbeteren.
Het verminderen van productverlies en het hergebruiken van productreststromen voor waardevollere voedingsdoeleinden is een inherent onderdeel van de wereldwijde Supply Chain-strategie en het Performance+ programma. Om deze ambities te verwezenlijken, verbetert FrieslandCampina de gegevens en rapportages over productverlies binnen de eigen activiteiten. Daarnaast wil FrieslandCampina bijdragen aan het beter monitoren van derving in de hele waardeketen.

Initiatieven

Too Good To Go

FrieslandCampina werkt sinds 2023 samen met Too Good To Go om voedselverspilling tegen te gaan. Overtollige producten worden aangeboden via Magic Parcels. Deze pakketten bevatten niet-bederfelijke artikelen die tijdens de productie zijn uitgespaard en voor de helft van de oorspronkelijke prijs worden verkocht. De samenwerking vermindert voedselverspilling, verlaagt de impact op het milieu en biedt consumenten een betaalbare manier om aan kwaliteitsproducten te komen. Door dit initiatief heeft FrieslandCampina in 2024 meer dan 78.000 consumentenproducten van Campina, Chocomel en Fristi (bijna 65.000 kilo) in Nederland gered van verspilling.

Voedselbanken Nederland

FrieslandCampina is al jarenlang partner van de Nederlandse Voedselbanken. In 2024 werd twee miljoen kilogram aan zuivelproducten geleverd aan voedselbanken in Nederland. Hierdoor krijgen mensen die onder de armoedegrens leven toegang tot gezonde zuivelproducten en een gebalanceerd dieet. Tegelijkertijd is het voor FrieslandCampina een manier om voedselverspilling tegen te gaan.

Kijk, ruik, proef

In 2024 heeft FrieslandCampina zich aangesloten bij de Coalitie Houdbaarheid, die werd gelanceerd tijdens de conferentie Towards Halving Food Waste in Europe. Deze coalitie houdt in dat Nederlandse fabrikanten en supermarkten gezamenlijk en op grote schaal de houdbaarheidsdatum op voedingsmiddelen gaan verduidelijken. Door op verpakkingen explicieter te communiceren over hoe een consument met de houdbaarheidsdatum moet omgaan, worden verdere stappen gezet in het terugdringen van voedselverspilling onder consumenten.

Mensen

Bij FrieslandCampina staan mensen centraal. FrieslandCampina werkt aan een inclusieve werkomgeving waar iedereen zichzelf kan zijn en waar persoonlijke groei en talentontwikkeling wordt gestimuleerd.
De verantwoordelijkheid reikt verder dan de eigen organisatie: FrieslandCampina zet zich in voor het respecteren van mensenrechten in de hele waardeketen.

Daarnaast ondersteunt FrieslandCampina lokale melkveehouders in Azië, Afrika en Oost-Europa via de Dairy Development-activiteiten. Hiermee helpt FrieslandCampina melkveehouders hun bedrijven te versterken en draagt de onderneming bij aan duurzame groei in gemeenschappen.

Mensen versterken

Zorgdragen voor mensen zit in de natuur van FrieslandCampina. De onderneming wil een positieve impact hebben op haar medewerkers en de gemeenschap

Medewerkers

In het HR-beleid steunt en versterkt FrieslandCampina medewerkers in hun werk. Het beleid omvat onder andere richtlijnen voor talentmanagement, beloning, secundaire arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling. Zo nodig is het beleid aangepast aan lokale omstandigheden. De Chief People Officer stuurt, als lid van het executive team, de uitvoering van het beleid aan. Waar relevant zijn de beleidsregels beschikbaar voor medewerkers en zijn deze onderdeel van onze interne communicatie.

Verantwoorde reorganisatie

In het kader van Expedition 2030, heeft FrieslandCampina zijn organisatie gereorganiseerd en het wereldwijde personeelsbestand verkleind. De uitvoering is gedaan vanuit de principes: snelheid, zorg en transparantie. Specifieke HR-teams en verandermanagers zijn ingezet om ondersteuning te bieden tijdens de transitie.

Om de betrokkenheid van medewerkers te behouden tijdens de reorganisatie nam FrieslandCampina verschillende initiatieven, zoals periodieke nieuwsbrieven, vraag- en antwoordsessies met het managementteam, medewerkersonderzoeken en communicatie en consultatiesessies met ondernemingsraden en vakbonden.

Op basis van de Speak Up-procedure (zie pagina 93, Speak Up), is het mogelijk voor medewerkers om naast andere zaken de zorgen over de herstructurering te uiten. Daarnaast worden leiderschapstrainingen aangeboden over goed gedrag en psychologische veiligheid.

Om de impact op de medewerkers te beperken, werden de volgende activiteiten aangeboden:

- Carrièrebegeleiding, workshops voor het opstellen van een goed CV en het voeren van sollicitatiegesprekken en toegang tot arbeidsbemiddelingsdiensten voor boventallige medewerkers.
- Toegang tot ondersteuning voor mentale gezondheid.
- Vaardigheden om de inzetbaarheid van medewerkers in interne of externe functies te vergroten.
- Materiaal voor verandermanagement voor managers over hoe om te gaan met bepaalde emoties.

In 2025 blijft FrieslandCampina de transitie van medewerkers naar (andere) functies en de mentale gezondheid ondersteunen en helpen we medewerkers duurzaam inzetbaar te blijven.

Bedrijfswaarden
In 2024 werden drie bedrijfswaarden ontwikkeld en geactiveerd (zie ook pagina 8):

- Wij handelen met RESPECT.
- Wij leggen de lat steeds HOGER.
- Wij zijn samen SUCCESVOL.

Deze laten zien wie FrieslandCampina is als bedrijf, waar het voor staat en welke ambitie het heeft. Een diverse groep medewerkers was betrokken bij het vormgeven van de waarden, met regelmatig momenten voor reflectie. Om de waarden in de organisatie te verankeren, zijn activiteiten georganiseerd.

Versterken van interne en externe talentlandschap
De arbeidsmarkt staat al een aantal jaar onder druk en deze trend zette zich voort in 2024. Tegelijkertijd hebben we met Expedition 2030 de talentorganisatie opnieuw ingericht om beter te voldoen aan de talentbehoeften van de organisatie.

Talent- en performancemanagement blijven cruciaal in de continu veranderende vraag naar medewerkers en snelle organisatieveranderingen. De toenemende behoefte aan een sterke en flexibele interne talentenpool en robuuste prestatiekaders zorgt ervoor dat FrieslandCampina zijn strategieën heeft aangepast om duurzame voortgang te waarborgen en de groei van medewerkers te ondersteunen.

Unleash you nature

De Employer Value Proposition – Unleash your nature – is onze belofte aan talent. Het weerspiegelt de cultuur, wat FrieslandCampina biedt en wat FrieslandCampina terugverwacht. Bij FrieslandCampina krijg je de kans om met de onderneming miljoenen mensen wereldwijd te voeden en jouw unieke potentieel te ontketenen. FrieslandCampina biedt een unieke mix van geliefde merken, een rijke historie en wereldwijde impact vanuit de Nederlandse roots. FrieslandCampina biedt een omgeving waarin jij kunt floreren, jezelf kunt zijn en écht het verschil kunt maken.

ZIE OOK ONZE CAREERS WEBSITE

In 2024 heeft FrieslandCampina zich gericht op verschillende activiteiten om het aantrekken, selecteren en behouden van talent te ondersteunen:

- Kritische talentsegmenten zijn gedefinieërd en proposities gecreëerd voor specifieke doelgroepen.
- Vernieuwing van de *Employer Value Proposition* 'Unleash your Nature'.
- Een gespecialiseerd Talent Intelligence-team werd opgericht.
- Creëren van ambassadeurschap door een campagne te lanceren waar medewerkers mensen uit hun netwerk aandragen voor vacatures bij FrieslandCampina.
- Intern talent mobiliseren wat resulteerde in een hoger percentage vacatures die met een interne medewerker werden ingevuld (meer dan 70 procent in 2024).

Medewerkersbetrokkenheid

FrieslandCampina houdt de medewerkers betrokken door het raadplegen van werknemersorganisaties, continue communicatie en medewerkerstevredenheidsonderzoeken (Over2You).

Op basis van de Over2You-vragenlijst krijgt FrieslandCampina meer inzicht in hoe medewerkers het werken bij FrieslandCampina ervaren. Managers kunnen de uitkomsten van de vragenlijst van hun team inzien en indien nodig onderdelen daaruit ter sprake brengen tijdens teamgesprekken. In september 2024 vulde 70 procent van de medewerkers de Over2You-vragenlijst in (2023: 74 procent). De uitkomsten van de vragenlijst toonden een verbetering van de betrokkenheid (score 76 ten opzichte van 75 in 2023) van de medewerkers en is bovendien hoger dan het wereldwijde uitgangsniveau.

Gegevens van medewerkers

In 2024 daalde het gemiddelde aantal fte's naar 19.576 (2023: 20.928). De daling van het gemiddelde aantal fte's is onder andere het gevolg van de reorganisatie in verband met Expedition 2030.

De volgende toelichtingen zijn niet gebaseerd op het aantal fte's, maar op basis van het aantal medewerkers.

Aantal medewerkers per contracttype per geslacht[1]

	eind 2024				eind 2023			
	Man	Vrouw	Totaal	%	Man	Vrouw	Totaal	%
Onbepaalde tijd	12.965	5.058	18.023	90,8%	13.650	5.436	19.086	89,6%
Bepaalde tijd	1.086	731	1.817	9,2%	1.308	914	2.222	10,4%
Totaal	**14.051**	**5.789**	**19.840**	**100%**	**14.958**	**6.350**	**21.308**	**100%**
Fulltime	13.219	4.571	17.790	89,7%	14.112	5.050	19.162	89,9%
Parttime	832	1.218	2.050	10,3%	846	1.300	2.146	10,1%
Totaal	**14.051**	**5.789**	**19.840**	**100%**	**14.958**	**6.350**	**21.308**	**100%**

1 Binnen FrieslandCampina wordt naast man/vrouw ook gerapporteerd 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 privacyoverwegingen wordt deze categorie meegeteld in de minst vertegenwoordigde groep.

Medewerkers met collectieve arbeidsovereenkomst

Het percentage medewerkers met collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO) is hieronder weergegeven voor landen in de Europese Economische Ruimte (EER) waar minimaal tien procent van het totaal aantal medewerkers van FrieslandCampina werkt en voor regio's buiten de EER.

Percentage medewerkers met collectieve arbeidsovereenkomst

	2024			2023		
	EER	Niet-EER	Totaal	EER	Niet-EER	Totaal
Nederland	89%			89%		
Overige EER-landen	84%			84%		
Azië regio		58%			59%	
Afrika regio		70%			68%	
Noord- en Zuid-Amerika		39%			37%	
Oceanië regio		60%			67%	
Groot-Brittannië		0%			0%	
Totaal	**87%**	**59%**	**75%**	**88%**	**59%**	**75%**

Aantal medewerkers per land

Het aantal medewerkers per geslacht per land is weergegeven voor de landen waar minimaal tien procent van het totaal aantal medewerkers van FrieslandCampina werkt.

Aantal medewerkers per land

	eind 2024				eind 2023			
	Man	Vrouw	Totaal	%	Man	Vrouw	Totaal	%
Nederland	5.722	2.144	7.866	39,6%	5.953	2.338	8.291	38,9%
Indonesië	1.824	270	2.094	10,6%	1.990	323	2.313	10,9%
Overige	6.505	3.375	9.880	49,8%	7.015	3.689	10.704	50,2%
Totaal	**14.051**	**5.789**	**19.840**	**100%**	**14.958**	**6.350**	**21.308**	**100%**

Personeelsverloop

De berekening van het personeelsverloop betreft vrijwillig vertrek, vertrek als gevolg van pensionering, gedwongen vertrek en overlijdensgevallen. Op basis van deze definitie verlieten 3.204 medewerkers FrieslandCampina in 2024. Het percentage is berekend in verhouding tot het gemiddeld aantal medewerkers gedurende het verslagjaar.

Personeelsverloop

	2024	2023
Personeelsverloop[1]	15,8%	14,5%

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.

Aantal medewerkers per leeftijdscategorie

	eind 2024	%	eind 2023	%
< 30 jaar	2.375	12%	2.835	13%
30 – 50 jaar	12.373	62%	13.136	62%
> 50 jaar	5.092	26%	5.337	25%
Totaal	**19.840**	**100%**	**21.308**	**100%**

Stimuleren van diversiteit, gelijkheid en inclusie

Bij FrieslandCampina wordt gewaardeerd dat iedereen uniek is en wordt 'de kracht van wij samen' ondersteund. FrieslandCampina wil een werkomgeving creëren waarin iedereen zijn of haar beste en authentieke zelf naar het werk kan brengen. Dat leidt tot betere en duurzamere bedrijfsresultaten. FrieslandCampina onderschrijft de UN Women's Empowerment Principles (WEPs).

Doelstellingen

In onderstaande tabel met doelstellingen wordt senior management gedefinieerd als alle posities boven een bepaald functieniveau.

Eind 2024 bestond het personeelsbestand van FrieslandCampina uit 114 verschillende nationaliteiten (2023: 116 verschillende nationaliteiten).

Het executive team bestond eind december 2024 uit 12 personen (2023: 12 personen) met 5 verschillende nationaliteiten (2023: 5 nationaliteiten).

Beleid

Met het beleid voor wereldwijde diversiteit, gelijkheid en inclusie (DGI) (Global Diversity, Equity and Inclusion Policy) verbindt FrieslandCampina zich aan de doelstellingen voor 2030 voor een diverse leiderschapsvertegenwoordiging en gelijke kansen in de organisatie. Het beleid werd in 2023 aangenomen door de executive board en de raad van commissarissen. Een werknemersorganisatie was betrokken bij het ontwikkelingsproces.

Om de implementatie te ondersteunen, heeft de DGI-strategie drie focusgebieden:

- FrieslandCampina heeft een divers personeelsbestand – gebouwd op onderlinge verschillen.
- FrieslandCampina is inclusief – iedereen hoort erbij en heeft gelijke kansen.
- Bij FrieslandCampina groeien we samen – onze cultuur weerspiegelt het beste van ieder individu.

FrieslandCampina communiceert regelmatig de DGI-waarden en over respectvol gedrag, bijvoorbeeld tijdens Internationale Vrouwendag en verschillende culturele festivals. In het geval dat medewerkers of andere belanghebbenden zich zorgen maken over mogelijke schendingen van de DGI-waarden, moedigt FrieslandCampina ze aan deze te melden volgens onze Speak Up-procedure (zie pagina 93, Speak Up).

Initiatieven

Om de doelstellingen met betrekking tot DGI te integreren in de manier waarop FrieslandCampina werkt, verhoogt het de bewustwording door het organiseren van evenementen en vergroot het de kennis door leerprogramma's. Enkele voorbeelden van initiatieven zijn:

- Tijdens Internationale Vrouwendag werden workshops georganiseerd over de gezondheid van vrouwen. Een specifiek hoofdstuk over dit onderwerp werd opgenomen in onze wellbeing academy.

	2024	2023	Doel 2030
Vrouwen in senior management	29%	29%	50%
Vrouwen in FrieslandCampina (wereldwijd)	29%	30%	
% niet-Nederlands in senior management	39%	41%	
% niet-Nederlands (wereldwijd)	64%	64%	
Vrouwen in executive team	25%	25%	30%
Vrouwen in executive board	25%	25%	30%
Vrouwen in de raad van commissarissen	44%	44%	33%

- Een mentorprogramma voor vluchtelingentalent werd gelanceerd in samenwerking met de Refugee Talent Hub, om mensen met een migratieachtergrond te helpen bij het opbouwen van een carrière in Nederland.
- De DGI-voortgang werd opgenomen in de bedrijfsrapportage die elk kwartaal wordt besproken.
- Er is een eerste analyse uitgevoerd van de ongecorrigeerde en gecorrigeerde loonkloof tussen vrouwen en mannen. Deze analyse heeft betrekking op 82 procent van de medewerkers wereldwijd. Voor 2025 willen we deze analyse uitbreiden naar alle medewerkers. De uitkomst van de analyse zal worden opgenomen in het jaarverslag over 2025 en waar nodig worden actieplannen geïnitieerd.

In 2025 vergroot FrieslandCampina de aandacht voor meer diversiteit in geslacht en nationaliteiten in het senior management. FrieslandCampina zal meer trainingen aanbieden aan medewerkers over bijvoorbeeld onbewuste vooroordelen, inclusief taalgebruik en inclusieve cultuur. Daarnaast worden de personeelsprocessen en het personeelsbeleid herzien om de integratie van DGI te versnellen.

Diversiteit in de executive board en het executive team

De samenstelling van de executive board en het executive team per 14 februari 2025 is vermeld op pagina 256. Voor meer details zie het hoofdstuk Governance, pagina 89.

Het doel is dat zowel mannen als vrouwen met ten minste 30 procent in de executive board en in het executive team zijn vertegenwoordigd.

In het algemeen worden bij voorkeur interne kandidaten voor beide gremia geworven. Daarom is het belangrijk dat vrouwelijke kandidaten voldoende zijn vertegenwoordigd in het management onder de executive board. Bij toekomstige (her)benoemingen weegt FrieslandCampina een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen mee.

Gezondheid en Veiligheid

Ongevallen	2024	2023	Doel
Aantal ongevallen inclusief (onder) aannemers	123	134	
Aantal ongevallen exclusief (onder) aannemers	96	100	
Ongevallenratio (per 200.000 gewerkte uren)	0,43	0,37	0,42

Ondanks dat er in absolute aantallen minder ongevallen zijn gerapporteerd, is de relatieve ongevallenratio gestegen in 2024 ten opzichte van 2023 vanwege een lager aantal gewerkte uren.

Op 4 januari 2024 vond op de productielocatie in Gerkesklooster een ongeval plaats waarbij helaas een werknemer om het leven kwam. Alles wordt in het werk gesteld om dergelijke tragische ongevallen te voorkomen. De veiligheid van werknemers heeft de hoogste prioriteit.

In 2024 is niemand overleden door werkgerelateerde ziektes.

Beleid

FrieslandCampina streeft naar nul ongevallen. Met het veiligheidsbeleid committeert de onderneming zich aan de veiligheid en gezondheid van medewerkers en iedereen die verder in de bedrijfsvoering betrokken is. FrieslandCampina neemt specifieke maatregelen voor het management, medewerkers, inhuurkrachten en bezoekers om ongelukken te voorkomen.

De Chief Supply Chain and Research & Development Officer houdt toezicht op de implementatie van het beleid, dat wordt uitgevoerd door de supply chain organisatie. Specifiek met betrekking tot het welzijn van medewerkers is HR betrokken.

Voor zover van belang zijn veiligheidsregels continu beschikbaar voor medewerkers en worden deze pro-actief gecommuniceerd aan iedereen die werkt binnen FrieslandCampina of een bezoek brengt aan het bedrijf.

Initiatieven

In 2024 werden met verbeterde data trendanalyses uitgevoerd waarmee FrieslandCampina in 2025 gerichte campagnes opstart om de veiligheidsprestaties op de productielocaties wereldwijd te verbeteren. Het begin is eind 2024 al gemaakt met de lancering van de Re-energized Our Life Saving Rules.

FrieslandCampina bevordert de inzetbaarheid en het werkplezier van werknemers met een holistische aanpak. Daarbij richt FrieslandCampina zich op vijf pijlers: mentaal, emotioneel, fysiek, financieel en zingeving. FrieslandCampina bood medewerkers verschillende programma's aan om hen hierbij te ondersteunen.

Met het medewerkerstevredenheidsonderzoek (Over2You) meet FrieslandCampina continu de impact van het bedrijf op het welzijn van medewerkers. Welzijn was een expliciet onderdeel van dit onderzoek, zie ook Medewerkers-betrokkenheid op pagina 78. Betrokkenheid van medewerkers is een integraal onderdeel van het managementsysteem. Vertegenwoordigers van medewerkers worden lokaal geconsulteerd over de tevredenheid en het welzijn van medewerkers.

Wereldwijd managementsysteem

Het wereldwijde Safety Health Environment & Sustainability managementsysteem (SHE&S) is opgezet in overeenstemming met NEN-EN-ISO 45001, 14001, 50001 en NTA 8620.

Dit managementsysteem is van toepassing op alle FrieslandCampina entiteiten en joint ventures waar FrieslandCampina financiële of operationele zeggenschap heeft. Daarmee dekt het 100 procent van ons personeelsbestand af. Acquisities worden opgenomen na een overgangsperiode van één kalender jaar na de datum van overname. Desinvesteringen blijven binnen de scope tot en met de datum van overdracht van operationele zeggenschap.

Het managementsysteem bevat beleid, standaarden en procedures die van toepassing zijn op het eigen personeelsbestand, (onder)aannemers, externe aannemers, en bezoekers.
De standaarden van het wereldwijde managementsysteem zijn verplicht en iedereen die werkt voor of op een locatie van FrieslandCampina moet deze respecteren.

Met het wereldwijde managementsysteem bevordert FrieslandCampina standaardisatie en overeenstemming over de manier van werken. FrieslandCampina streeft naar een eenduidige visie en een gedeeld perspectief op wat wel en niet getolereerd wordt als het gaat om SHE&S. Naast het organisatorisch managementsysteem worden technische maatregelen genomen en worden activiteiten opgezet op het gebied van bewustwording, cultuur, gedrag en leiderschap.
Dit om de prestaties te verbeteren en *vision zero* na te streven.
Hoewel het wereldwijde managementsysteem niet extern is gecertificeerd, wordt het wel intern gecontroleerd. Daarnaast zijn er verschillende locaties met gecontroleerde en gecertificeerde ISO SHE&S-managementsystemen.

Methodiek en definities

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 keer 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.

Respecteren van mensenrechten

Beleid

Met het mondiale mensenrechtenbeleid committeert FrieslandCampina zich aan het respecteren van internationaal erkende mensenrechten in lijn met de UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs) en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen.

Het beleid is aangenomen door de executive board in 2019 en is afgestemd met interne en externe stakeholders zoals ngo's.

In lijn met het beleid neemt FrieslandCampina verantwoordelijkheid voor stakeholders in de waardeketen, waaronder (maar niet beperkt tot) medewerkers, (medewerkers van) leveranciers en lokale gemeenschappen.

Het beleid specificeert negen focusonderwerpen die met name gebaseerd zijn op de International Bill of Human Rights en de ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Deze onderwerpen zijn:

- Toegang tot water en sanitair
- Recht op leven en veiligheid
- Vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen
- Kinderarbeid
- Dwangarbeid
- Non-discriminatie en gelijkheid
- Recht op privacy
- Milieu-impact bij bedrijfsactiviteiten
- Toegang tot remedie (*access to remedy*) (zie ook pagina 93, Speak Up)

Voor de implementatie van het beleid voert FrieslandCampina een zinvolle dialoog met stakeholders en voert de onderneming *due diligence* uit.

Leveranciers worden geacht zich aan dit beleid te houden, zoals vermeld staat in het beleid voor verantwoorde inkoop. Respect voor mensenrechten maakt ook deel uit van de Business Practices for Business Partners die zakenpartners moeten ondertekenen als aanvulling op de contracten met FrieslandCampina.

Intern is gedefinieerd hoe mensenrechten worden toegepast, met speciale aandacht voor kwetsbare groepen zoals kinderen, vrouwen en migranten.

Sinds 2021 is er een e-learningmodule over mensenrechten beschikbaar voor medewerkers om het mensenrechtenbeleid beter te begrijpen aan de hand van casestudies. In 2023 is trainingsmateriaal over mensenrechten verstrekt dat specifiek gericht is op productielocaties.

Initiatieven

In 2024 voltooide 91 procent van de toegewezen medewerkers de e-learning over mensenrechten (2023: 89 procent). Voor Speak Up-meldingen over mensenrechten, zie pagina 93 Speak Up.

FrieslandCampina startte in 2020 een *due diligence-proces (human rights due diligence),* om risico's rond mensenrechten te identificeren, te voorkomen of te mitigeren. Het proces is gebaseerd op de UNGPs en de OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct.

In 2020 en 2022 voerde FrieslandCampina risicobeoordelingen uit op het gebied van mensenrechten in vijftien landen, gevolgd door mitigerende maatregelen, zoals:

- In Nigeria ging het Fonds Bestrijding Kinderarbeid (FBK) project door met interventies om risico's voor kinderen te verminderen, bewustwordingscampagnes in gemeenschappen en het verbeteren van toegang tot formeel onderwijs. Dit project wordt naar verwachting in 2026 afgerond.
- In Pakistan heeft FrieslandCampina zich ingespannen voor medewerkerswelzijn en mensenrechten. Op de fabriekslocatie in Sahiwal (Pakistan) is een kinderdagverblijf beschikbaar, daarnaast ondersteunt FrieslandCampina vrouwelijke ondernemers via Dairy Development-initiatieven (zie ook pagina 87).

In 2024 heeft FrieslandCampina een eerste analyse uitgevoerd naar het verschil tussen de beloningen aan medewerkers en de internationaal erkende benchmark op het gebied van leefbaar loon, geleverd door Fair Wage Network. Als vervolgstap wordt de analyse uitgebreid door alle medewerkers te betrekken en in meer detail lokale vereisten in de analyse mee te nemen.

Eind 2025 voert FrieslandCampina in alle resterende operationele landen *due diligence* op het gebied van mensenrechten uit.

Voor meer informatie over mensenrechten bij aankoop van grondstoffen, zie pagina 64, Duurzaam inkopen.

Veerkrachtige gemeenschappen

Als wereldwijd voedingsmiddelenbedrijf heeft FrieslandCampina een unieke positie en verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de kracht en veerkracht van gemeenschappen waarin het actief is. Gezonde en veerkrachtige gemeenschappen zijn essentieel voor een duurzame toekomst. Ze vormen de basis van de waardeketen, van melkveehouders tot consumenten, en dragen bij aan maatschappelijke stabiliteit en welzijn.

FrieslandCampina's betrokkenheid gaat verder dan het bieden van voeding. De onderneming ondersteunt lokale melkveehouders met goede inkomsten en helpt hen zich verder te ontwikkelen als ondernemers. Ook bouwt FrieslandCampina aan lokale, duurzame zuivelketens die economisch waardevol zijn en bijdragen aan het behoud van het milieu en het bevorderen van sociale samenhang. Daarnaast staat FrieslandCampina klaar in tijden van crisis, bijvoorbeeld als gemeenschappen worden getroffen door natuurrampen of andere noodsituaties.

Dit onderdeel binnen de duurzaamheidsstrategie weerspiegelt de overtuiging dat FrieslandCampina, als onderneming met coöperatieve wortels, een rol heeft als producent en als partner in het versterken van de gemeenschappen over de hele wereld.

Melkprijs voor leden-melkveehouders

Leden-melkveehouders in Nederland, België en Duitsland leveren melk van hun melkveebedrijven aan FrieslandCampina. FrieslandCampina's strategie is gericht op het optimaal tot waarde brengen van melk van leden-melkveehouders. FrieslandCampina streeft ernaar een toonaangevende melkprijs uit te betalen en draagt daarmee bij aan de inkomsten van leden-melkveehouders en de continuïteit van hun melkveebedrijven. Het uitbetaalde bedrag verschilt per melkveehouder, afhankelijk van het eiwit- en vetgehalte van de geleverde melk en van diverse aftrekposten, toeslagen en bijdragen.

Om een eerlijke en transparante melkprijs uit te betalen, is de garantieprijs een van de belangrijkste componenten van de melkprijs. De garantieprijs komt overeen met de gemiddelde jaarprijzen voor boerderijmelk van referentiebedrijven in Duitsland, Denemarken, Nederland en België.

Voor meer details over de ontwikkeling van de melkprijs vergeleken met vorig jaar zie pagina 37, Waardecreatie voor leden. Meer informatie over de melkprijssystematiek voor leden-melkveehouders staat op de website.

Dairy Development

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

Door samen met wereldwijde partners kennis te delen en vaardigheden te versterken en het opzetten van projecten voor melkveehouders in Afrika, Azië, Midden-Oosten en Oost-Europa creëert FrieslandCampina lokaal impact.

	2024	2023
Aantal lokale melkveehouders in Dairy Development-landen getraind	63.126	71.120

Vanwege Expeditie 2030 is capaciteit om trainingen te geven gedaald ten opzichte van vorig jaar.

FrieslandCampina werkt in het kader van Dairy Development samen met melkveehouders in de Filipijnen, Griekenland, Hongarije, Indonesië, Ivoorkust, Maleisië, Nigeria, Pakistan, Roemenië, Thailand en Vietnam. Het belangrijkste doel is de ontwikkeling van de lokale zuivelwaardeketen in landen waar melk lokaal wordt ingekocht, de kwaliteit van melk te verbeteren en de impact op het milieu te verlagen. Hierbij ontstaan stabielere leefomstandigheden voor melkveehouders en het geeft FrieslandCampina de mogelijkheid om te blijven opereren in groeiende markten. De lokale melk wordt opgehaald en verwerkt voor de lokale markt in negen van deze landen.

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

Tienjarige Dairy 4Development-project in Indonesië met succes afgerond

In samenwerking met zes partners heeft Frisian Flag Indonesia, een dochteronderneming van FrieslandCampina, het tienjarige Dairy4Development-project in Pangalengan en Lembang (Indonesië) met succes afgerond. Dit project, gestart in 2013, had als doel het stimuleren van de lokale productie van hoogwaardige melk. De succesvolle afronding van dit project markeert een belangrijke mijlpaal in het streven naar economische groei en onafhankelijkheid voor melkveehouders in Indonesië. In totaal hebben 3.500 lokale melkveehouders deelgenomen aan het project.

Initiatieven

In 2024 ging de aandacht met name uit naar het creëren en vergroten van de meerwaarde in de hele waardeketen. Door samenwerking met strategische partners en in de vorm van projecten met gerenommeerde partners werd lange termijn impact gerealiseerd en werd de milieu-impact per kilogram product verlaagd. Enkele hoogtepunten:

- Memorandum van overeenstemming met lokale Pakistaanse banken, rentevrije leningen voor kleine boerderijen in Sindh provincie, Pakistan.
- Verlichting in melkveestallen in Pakistan.
- Het Grass Root Incentivized Dairy Development-project (GRIDD) voor de ontwikkeling van kleine boerderijen in samenwerking met het Punjab Livestock Department in Pakistan.
- Het opzetten van meerdere melkontvangstcentra en inkoop van drieduizend melkkannen voor verhoging van de productiviteit en verduurzamen van de zuivelsector in Nigeria met behulp van een langetermijnsubsidie.
- Opzetten van een strategisch partnerschap met deskundige boeren in Maleisië om de lokale en kwalitatief goede melkproductie te laten groeien.
- Ontwikkeling en modellering van een methode om de broeikasgasuitstoot op boerderijniveau te berekenen van melkveehouders die melk leveren aan FrieslandCampina, op basis van beperkt beschikbare gegevens.
- Uitrol van een vrouwen-emancipatieprogramma voor vermogensopbouw via de melkveehouderij in Nigeria.

Samenwerking Dutch Lady Milk Industries Berhad en NS Dairy Farm

Dutch Lady Milk Industries Berhad (DLMI), een dochteronderneming van FrieslandCampina, startte in 2024 een strategische samenwerking met NS Dairy Farm (NSDF) om de lokale zuivelproductie te versterken in Maleisië. De overeenkomst zorgt naar verwachting voor een bijna vervijfvoudiging van DLMI's inkoop van verse melk tussen 2024 en 2026. Naar verwachting neemt deze groei verder toe zodra NSDF zijn volledige capaciteit bereikt.

De samenwerking markeert een belangrijke mijlpaal in DLMI's inspanningen om de lokale melkproductie te bevorderen. Het biedt ondersteuning aan de melkveehouderij in Maleisië, versterkt de toelevering van hoogwaardige rauwe melk en waarborgt tegelijkertijd naleving van Halal-standaarden.

Met een stabiele aanvoer van lokaal geproduceerde melk kan DLMI zijn aanbod van voedzame zuivelproducten uitbreiden. De opening van de nieuwe, ultramoderne productiefaciliteit in Bandar Enstek maakt dit mogelijk. Door de focus op lokale productie versterkt DLMI niet alleen zijn marktleiderschap, maar draagt het ook bij aan de voedselzekerheid in Maleisië en vermindert het de afhankelijkheid van geïmporteerde grondstoffen.

Samenwerking met het Rode Kruis

Om structurele ondersteuning te bieden aan gemeenschappen ging FrieslandCampina in 2023 een vijfjarige samenwerking aan met het Rode Kruis. Hiermee draagt de onderneming bij aan humanitaire hulp en ondersteunt het gemeenschappen wereldwijd die dit het meest nodig hebben.

De samenwerking richt zich op noodhulp bij rampen. Daarnaast wordt samengewerkt op het gebied van rampenpreventie en paraatheid.

In 2023 heeft FrieslandCampina de Stichting FrieslandCampina Donations opgericht die voorziet in een structurele ondersteuning aan het Rode Kruis en bij rampen mensen in nood helpt. 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. FrieslandCampina ondersteunt de stichting met een jaarlijkse donatie.

In 2024 werden de donaties toegewezen aan de volgende initiatieven:

- Voedselhulp in Nederland.
- Voedselhulp trucks in de Filipijnen.
- Natuur versterkende oplossingen bij klimaatverandering in de Filipijnen.
- Rampenbestrijding na tyfoon Yagi in Vietnam.

FrieslandCampina streeft ernaar om de jaarlijkse donaties te bestemmen voor initiatieven van het Rode Kruis die aansluiten bij de purpose *nourishing by nature*.

Governance

Fundament

De drie pijlers van FrieslandCampina's duurzaamheidsstrategie – Voeding, Mensen en Planeet – steunen op een stevig fundament dat het raamwerk voor verantwoord ondernemen versterkt. Dit fundament omvat essentiële activiteiten en toezeggingen op governance-thema's die de kern vormen van de bedrijfsvoering. Dit omvat principes als: transparantie en integriteit, het waarborgen van productkwaliteit en -veiligheid, diergezondheid en -welzijn, risicobeheer en het naleven van wet- en regelgeving. Ze zorgen ervoor dat FrieslandCampina de impact op een verantwoorde en duurzame manier kan realiseren, met respect voor alle stakeholders.

ESG-governance

Algemeen

ESG-onderwerpen zijn geïntegreerd in de governancestructuur van FrieslandCampina. We verwijzen naar het hoofdstuk Corporate Governance in dit jaarverslag, waarin de belangrijkste elementen van onze corporate governancestructuur worden uiteengezet, zoals de samenstelling van de executive board en de raad van commissarissen.

ESG-rollen en verantwoordelijkheden

Executive board en executive team
De raad van commissarissen heeft een Chief Sustainability Officer (CSO) benoemd met een zetel in de executive board. De CSO is verantwoordelijk voor alle duurzaamheidsgerelateerde zaken van FrieslandCampina, waaronder thema's zoals vastgesteld in de duurzaamheidsstrategie (voeding, mensen en planeet). De CSO brengt onder andere duurzaamheidsexpertise naar het executive team en sluit aan bij alle vergaderingen van de ESG-commissie van de raad van commissarissen.

Het executive team (inclusief de executive board) is betrokken bij het ontwikkelen van de duurzaamheidsstrategie, die vervolgens wordt besproken in de ESG-commissie van de raad van commissarissen.

De ESG-commissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen voor goedkeuring van de duurzaamheidsstrategie. De strategie maakt onderdeel uit van de strategieën van de business-groepen.

Bij het opstellen van de duurzaamheidsstrategie is gebruikt gemaakt van de materiële impacts, risico's en kansen die naar voren zijn gekomen uit de dubbele materialiteitsanalyse (zie pagina 47).
De executive board stelt de nieuwe duurzaamheids-strategie vast, met goedkeuring van de raad van commissarissen. Bij beslissingen over bijvoorbeeld grote transacties en investeringen worden ESG-overwegingen, waaronder mogelijke impact en gevolgen, meegenomen door de executive board of het executive team.

Het executive team is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een visie op duurzame langeter-mijnwaardecreatie. Daarbij houdt het rekening met de impact van FrieslandCampina op mensen en milieu. Het executive team bespreekt en beslist over duurzaamheidsvisie en -strategie, inclusief ESG-doelstellingen.

Het executive team is betrokken bij duurzaamheids-onderwerpen. Bij alle besluitvorming houdt het executive team rekening met ESG-overwegingen.

Om inbreng van specifieke expertise te waarborgen kunnen experts van het bedrijf aanwezig zijn bij vergaderingen van het executive team om kennis te verstrekken.

Regelmatig wordt het executive team geïnformeerd over de uitvoering van de duurzaamheidsstrategie en de voortgang op het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen. Daarnaast wordt het ook regelmatig op de hoogte gehouden over materiële impacts, risico's en kansen op het gebied van voeding, mensen en planeet. Waaronder de vermindering van broeikasgasemissies, gendergelijkheid, productkwaliteit en voedingswaarden, toegankelijk- en betaalbaarheid van producten voor lagere inkomensgroepen en -landen en circulaire verpakkingen. Verder ontvangt het executive team informatie over nieuwe beleidsmaatregelen en stelt deze vast, zoals het beleid tegen ontbossing en landconversie, nieuwe klimaat- en sociale doelen en wereldwijde voedingsstandaarden van de onderneming.

De executive board neemt elk kwartaal deel aan bedrijfsreviews over duurzaamheid. Daarin worden de materiële impacts, risico's en kansen van de onderneming besproken, samen met de resultaten en voortgang van de uitvoering van de duurzaamheidsstrategie.

Daarnaast ontvangt de executive board regelmatig informatie over duurzame landbouw en grondgebruik door leden-melkveehouders, evenals over het melkprijsmechanisme, om een goede, transparante en eerlijke prijs aan leden-melkveehouders te betalen.

Raad van commissarissen en ESG-commissie
De raad van commissarissen van FrieslandCampina heeft een ESG-commissie, bestaande uit ten minste drie leden van de raad van commissarissen. De commissie ondersteunt de raad van commissarissen bij het vervullen van de toezichthoudende verantwoordelijkheden voor FrieslandCampina's ecologische en sociale duurzaamheidsstrategie en de impact, risico's en kansen van ecologische en sociale duurzaamheidskwesties.

Na elke vergadering brengt de voorzitter van de ESG-commissie verslag uit aan de raad van commissarissen waardoor de kennis, vaardigheden en ervaring van de raad van commissarissen op duurzame ontwikkeling wordt vergroot. Minstens een keer per jaar brengt de ESG-commissie verslag uit aan de raad van commissarissen over hoe de taken van de ESG-commissie in het financiële jaar zijn uitgevoerd. In dit verslag worden de samenstelling van de ESG-commissie, het aantal vergaderingen van de ESG-commissie en de belangrijkste besproken onderwerpen tijdens de vergaderingen gemeld. In 2024 werden de volgende thema's behandeld: de materiële impacts, risico's en kansen met betrekking tot broeikasgasemissies, duurzame landbouw en grondgebruik, aanpassing aan klimaatverandering, circulaire verpakkingen en afval, voedingswaarden van de producten en de toegankelijkheid en betaalbaarheid van producten voor lagere inkomensgroepen en -landen.
Wanneer de ESG-commissie dit nodig acht, zoekt zij extern advies of bijstand van een of meerdere experts om de expertise en vaardigheden binnen de commissie te verbeteren.
De audit- en risk-commissie ondersteunt de raad van commissarissen met betrekking tot de ESG-rapportage en het afstemmen van duurzaamheidsdoelstellingen.

ESG in remuneratie

Het remuneratiebeleid voor de executive board en het executive team wordt vastgesteld en gewijzigd door de algemene vergadering van aandeelhouders op aanbeveling van de raad van commissarissen, na consultatie met de remuneratie-, nominatie- en governance-commissie van de raad van commissarissen. Het beleid wordt elk jaar geëvalueerd door de raad van commissarissen. De ESG-commissie van de raad van commissarissen wordt geconsulteerd over de duurzaamheidsdoelstellingen van de lange termijn variabele compensatie (LTIP). Zie ook het hoofdstuk Corporate governance op pagina 108.

De LTIP van het executive team (inclusief de executive board) is verbonden aan driejarige doelen bestaande uit zowel financiële als niet-financiële (duurzaamheids-)doelstellingen.

De LTIP van het executive team heeft een reeks duurzaamheidsdoelstellingen met een gewicht van 30 procent (voor 2023–2025) van de totale LTIP. De streefwaardes van de duurzaamheidsdoelstellingen zijn gekoppeld aan FrieslandCampina's duurzaamheidsstrategie en worden aan het begin van elke LTIP vastgesteld. Deze streefwaardes zijn verbonden met FrieslandCampina's broeikasgasemissiedoelstellingen, het verbeteren van biodiversiteit en betere verpakkingen.

FrieslandCampina gebruikt de maatstaven van het Klimaatplan voor de doelstelling met betrekking tot het verminderen van broeikasgasemissies. Voor het verbeteren van biodiversiteit is het aantal ledenmelkveehouders dat extra beloond wordt voor hun inspanningen om biodiversiteit te verbeteren de maatstaf om de prestaties van de onderneming te meten.

De LTIP beslaat een prestatieperiode van drie jaar en wordt uitbetaald na een grondige kwalitatieve en kwantitatieve prestatiebeoordeling van de doelstellingen door de remuneratie-, nominatie-, en governance-commissie. Deze variabele cash incentive wordt uitbetaald aan het einde van de prestatieperiode van drie jaar.

De raad van commissarissen heeft geen incentiveplan voor prestaties gerelateerd aan duurzaamheid.

Risicobeheersing ESG-rapportage

De ESG-rapportage is een integraal onderdeel van het risicobeheersingsraamwerk van FrieslandCampina (zie ook hoofdstuk Risicobeheersing, pagina 100). Verantwoordelijkheden voor het rapporteren van ESG-informatie zijn belegd binnen de organisatie. In het interne rapportageproces worden op verschillende plekken controles uitgevoerd om de juistheid en volledigheid van ESG-informatie te waarborgen.

De opzet van het risicobeheersingsraamwerk voor ESG-rapportage is in ontwikkeling, mede vanwege de toegenomen rapportageverplichting vanuit CSRD. Hierbij ligt de focus op het ondervangen van de meest kritische risico's. Belangrijkste risico's zijn gerelateerd aan de beschikbaarheid en kwaliteit van data. Prioritering van risico's vindt plaats op basis van de kans en mogelijke impact van het eventueel onjuist rapporteren van informatie. Hierbij worden de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse meegewogen en sluiten we aan bij de gehanteerde methodiek voor financiële rapportage.

Significante bevindingen met betrekking tot interne beheersingsmaatregelen op het gebied van ESG-rapportages zullen worden gerapporteerd aan de executive board en de audit- en risk-commissie. De afdeling Corporate Internal Audit onderzoekt daarnaast de effectiviteit en structuur van de risicobeheersingsmaatregelen.

Verantwoord zakelijk gedrag

Vrijwel iedereen krijgt tijdens zijn of haar werk weleens te maken met moeilijke keuzes en lastige situaties. In die gevallen verwacht FrieslandCampina van zijn medewerkers verantwoord zakelijk gedrag door integer, respectvol en transparant te handelen.

Compass

Het succes en de reputatie van FrieslandCampina hangen af van het gedrag van de medewerkers en hoe zij elke dag zakendoen. Dit geldt ook voor het vertrouwen dat consumenten, klanten, partners, andere medewerkers en andere belanghebbenden in het bedrijf hebben. FrieslandCampina heeft principes die bepalen hoe de medewerkers werken. Deze principes zijn beschreven in de gedragscode: Compass.

Compass de leidraad van FrieslandCampina. De doelen, kernwaarden, principes en richtlijnen komen in deze gedragscode samen, en het helpt medewerkers integer te handelen bij alles wat zij doen.

Compass bevat vijftien onderwerpen, waaronder het voorkomen van omkoping en fraude en integriteit van bedrijfspartners. Het beschrijft het verlangde gedrag en de verwachte standaarden voor iedereen die verbonden is met FrieslandCampina, waaronder medewerkers, leveranciers, distributeurs en andere partijen waar FrieslandCampina mee samenwerkt.

Compass-onderwerpen

De executive board is er verantwoordelijk voor te waarborgen dat alle medewerkers zich aan deze manier van werken houden. Compass wordt beheerd en gecoördineerd door het Global Ethics & Compliance-team. Voor elk van de vijftien onderwerpen is een verantwoordelijke toegewezen. De verantwoordelijkheden liggen zowel binnen het Ethics & Compliance-team als elders in de organisatie. Dat geldt bijvoorbeeld voor duurzaamheid en voedselveiligheid en -kwaliteit.

De raad van commissarissen houdt toezicht op de effectiviteit, naleving en handhaving van Compass.

Elk lid van de executive board en de raad van commissarissen volgt na aanstelling een introductieprogramma over Compass. Dit programma is afgestemd op hun specifieke rol.

De implementatie van Compass wordt gemonitord door de integriteitscommissie.

Overtredingen van Compass worden gemeld en behandeld via ons Speak Up-proces. De integriteitscommissie beoordeelt en controleert de meest ernstige overtredingen.

De integriteitscommissie, bestaande uit de CFO, CPO, General Counsel, Director Ethics & Compliance, Global Director Internal Audit en een Businessgroep President, komt tenminste elk kwartaal bijeen om de Speak Up-rapporten te beoordelen, middelen toe te wijzen om de impactvolle (Tier 1) Speak Up-zaken te onderzoeken en disciplinaire maatregelen voor te stellen. De integriteitscommissie komt waar nodig vaker bijeen om nieuwe Tier 1-zaken te bespreken.

De implementatie van Compass wordt verder gewaarborgd door een intern controle-raamwerk die de voltooiing en effectiviteit van verschillende trainingen en bewustwordingsprogramma's volgt. Daarnaast tekent het senior management jaarlijks de gedragsverklaring om te bevestigen dat ze zich hebben gehouden aan Compass gedurende het jaar. Dit alles helpt om integriteit binnen FrieslandCampina te verbeteren.

Compass-onderwerpen

Beleid
Voor alle vijftien Compass onderwerpen zijn wereldwijde gedragsregels. Elke gedragsregel wordt jaarlijks beoordeeld en bijgewerkt op basis van aanpassingen in wetgeving en/of bedrijfsstrategie en behoeften van medewerkers. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat de Compass-documenten van toepassing blijven op de bedrijfsvoering en de wet- en regelgeving weerspiegelen. De executive board beoordeelt elke wereldwijde gedragsregel en keurt deze goed. De organisatie en corporate afdelingen zijn verantwoordelijk voor de implementatie van deze gedragsregels. Ze zijn beschikbaar voor medewerkers op de intranetsite. Elke gedragsregel beschrijft de noodzaak van het beleid, het onderwerp, hoe iemand een mogelijke overtreding kan melden en hoe contact kan worden gezocht met het Global Ethics & Compliance-team voor meer informatie. De gedragsregels verwijzen, indien van toepassing, ook naar andere relevante documenten.

Compass en de gedragsregels zijn te vinden op de externe website, intranetsite en de intranetpagina's over Compass en mensenrechten. Daarnaast zijn er folders, posters, video's, lokale campagnes en het hele jaar door wereldwijde Compass-bewustwordingsprogramma's. Elke medewerker krijgt trainingen over Compass om het bewustzijn over, kennis van en toewijding aan de gedragsregels te vergroten.

In 2024 zijn Compass en Speak Up herzien en gemoderniseerd. Ook zijn er nieuwe trainingen ontwikkeld en uitgerold, waarin is gestart met een training aan de CFO, CEO en CPO.

Training
Tijdens onboardingprogramma's wordt uitleg gegeven over Compass aan alle nieuwe medewerkers. En twee keer per jaar worden Compass-toolkits geïntroduceerd die meer diepgang bieden over specifieke Compass-onderwerpen, waaronder het vermijden van omkoping en het voorkomen van fraude.
Een communicatie toolkit en trainingsmateriaal zijn beschikbaar voor alle medewerkers via de Compass intranetsite.

Een aanvullende jaarlijkse Compass-training is verplicht voor meer dan duizend medewerkers die een verhoogd risico hebben met wangedrag te maken te krijgen. Zij krijgen daarom een training in het herkennen en vermijden van dergelijk wangedrag, waaronder fraude, corruptie en omkoping. Wie van de medewerkers op deze lijst staat wordt jaarlijks herzien.

Speak Up
Een van de principes van Compass is dat medewerkers worden aangemoedigd, en dat daarvoor de psychologische veiligheid wordt gecreëerd, zich uit te spreken als ze vragen hebben of zich zorgen maken over een mogelijke schending van Compass.

De Speak Up-procedure maakt het mogelijk voor medewerkers, zakenrelaties en derde partijen hun zorgen te uiten over wangedrag, ongepast gedrag of mogelijke overtredingen van wet- en regelgeving of van Compass.

De Speak Up-procedure is beschikbaar in meerdere talen en wordt tijdens trainingen en bijeenkomsten breed en continue gecommuniceerd binnen FrieslandCampina. FrieslandCampina tolereert geen negatieve gevolgen voor medewerkers die zich uitspreken over mogelijke schendingen via de Speak Up-procedure. Dit is expliciet vastgelegd.
In hoeverre medewerkers zich veilig voelen zich uit te spreken blijkt uit het Over2You-onderzoek.

Medewerkers kunnen op verschillende manieren een mogelijke schending van Compass of ander wangedrag melden. Zo kunnen alle medewerkers, zakenrelaties en derde partijen de Speak Up-telefoon of webservice gebruiken. Daarnaast kunnen alle medewerkers contact opnemen met lokale vertrouwenspersonen, een lid van het managementteam of de Director Ethics & Compliance.

De Speak Up-telefoon of webservice zijn gratis en 24 uur per dag, zeven dagen per week beschikbaar in de taal van de landen waarin FrieslandCampina opereert. De service wordt beheerd door een externe en onafhankelijke dienstverlener.

De gerapporteerde informatie blijft zo vertrouwelijk mogelijk. Passende maatregelen worden waar noodzakelijk in lijn met de lokale wetgeving genomen. Ook kunnen melders ervoor kiezen anoniem melding te maken. In dat geval wordt de anonimiteit van de melder gewaarborgd en alle informatie met betrekking tot de identiteit van die persoon vertrouwelijk behandeld.

FrieslandCampina spant zich voortdurend in om de Speak Up-procedure en de manier waarop een melding kan worden gedaan te communiceren met alle medewerkers en stakeholders. Hieronder valt het delen van informatie op de externe website, intranet, en via Compass-trainingen.

In 2024 werden in totaal 198 (2023: 254) meldingen ontvangen via de verschillende Speak Up-kanalen, waarvan 112 zijn gerelateerd aan onze gedragscode Compass. Het vergelijkend cijfer is aangepast van 107 naar 119 aangezien 12 meldingen uit 2023 zijn gereclassificeerd als Compass-gerelateerde meldingen.

Compass gerelateerde Speak Up-meldingen	2024	2023
Totaal Compass-gerelateerde meldingen	112	119
Waarvan gegrond (schendingen)	29	50
Disciplinaire maatregelen	26	44
Aantal Compass meldingen gerelateerd aan corruptie en omkoping, waaronder fraude	43	39
Waarvan gegrond (schendingen)	15	24
Aantal Compass meldingen gerelateerd aan discriminatie	46	48
Waarvan (deels) gegrond (schendingen)	7	15

In 2024 was 52 procent (2023: 66 procent) van de onderzochte gevallen binnen negentig dagen afgewikkeld.

Speak Up-meldingen en -onderzoeken bieden inzicht in de problemen die zich voor hebben gedaan, of zich nog voor kunnen doen. Ze helpen de onderneming bij het voorbereiden van mitigerende maatregelen om schendingen te voorkomen of het proces aan te passen wat tot de overtreding leidde.

Binnen FrieslandCampina wordt discriminatie gedefinieerd als: alle aspecten van respect op de werkvloer, inclusief intimidatie en pesten.

In 2024 zijn geen incidenten gerelateerd aan mensenrechten gerapporteerd (2023: 3). Er waren geen veroordelingen, boetes of straffen gerelateerd aan corruptie, omkoping of fraude door medewerkers in 2024 (2023: geen). Dit geldt ook voor meldingen van discriminatie.

Bij zaken met een lage impact (Tier 2) worden onafhankelijke zaakbehandelaars aangesteld door het verantwoordelijke management of de corporate director.

Bij impactvolle meldingen (Tier 1) stelt de integriteitscommissie de zaakbehandelaar aan en ontvangt een regelmatige update en een eindonderzoeksrapport. Het eindrapport bevat onder meer aanbevelingen voor te ondernemen acties waaronder relevante disciplinaire maatregelen. De integriteitscommissie neemt beslissingen over de disciplinaire maatregelen en verbeteracties en is verantwoordelijk voor het monitoren en het inspelen op ontwikkelingen die worden geïdentificeerd. Het verantwoordelijke management wordt vervolgens geïnformeerd en gevraagd om de acties en disciplinaire maatregelen uit te voeren. FrieslandCampina heeft een beleid voor disciplinaire maatregelen dat transparantie en consistentie van deze maatregelen in het bedrijf waarborgt.

Een geanonimiseerd inzichtrapport wordt opgesteld en gedeeld met het executive team. Voor Tier 2-zaken wordt een onderzoeksrapport gedeeld met de lokale management director wat informatie en lessen uit de melding verschaft, waaronder aanbevolen acties en disciplinaire maatregelen voor lokale implementatie.

FrieslandCampina tolereert niet dat een melding tot negatieve gevolgen voor de melder kan leiden. Elke vorm van vergelding is niet toegestaan tegen iedereen die, te goeder trouw, een eventuele overtreding meldt. Elke vorm van directe of indirecte vergelding is ten strengste verboden. Als een persoon zich gestraft of oneerlijk behandeld voelt dan kan deze contact opnemen met de Director Ethics & Compliance die, indien nodig, vervolgactie onderneemt.

Zakelijke relaties

FrieslandCampina wil dat medewerkers open en verantwoordelijke relaties opbouwen en onderhouden met betrouwbare zakenpartners die de standaarden van FrieslandCampina toepassen. Om bij te dragen aan doelen en verplichtingen op het gebied van integriteit. Consequent worden de relaties met zakenpartners geëvalueerd en waar nodig volgen aanpassingen conform onze richtlijnen. Verder monitort de onderneming zakenpartners via een automatische screening op sancties. Datzelfde wordt verwacht van de zakenpartners.

Om huidige en nieuwe risico's voor verantwoordelijk zakelijk gedrag te identificeren en beperken, onderneemt FrieslandCampina verschillende acties. Onder meer het uitvoeren van interne risicobeoordelingen en evaluaties met, en trainen van, externe leveranciers. Alle zakenpartners zijn verplicht om onze Business Practices Statement te tekenen, die de manier van werken van FrieslandCampina omschrijft in lijn met Compass. Dit vormt een integraal onderdeel van onze relatie met zakenpartners. Details hierover zijn te vinden op de website Our values - FrieslandCampina Global - FrieslandCampina.

Productkwaliteit en -veiligheid

Productkwaliteit en -veiligheid is een van de fundamenten van duurzaamheidsstrategie van FrieslandCampina. Het is voor FrieslandCampina van cruciaal belang om producten van goede kwaliteit te bieden aan alle klanten en consumenten. Het wereldwijde kwaliteitssysteem Foqus wordt gebruikt om voedselkwaliteit en -veiligheid in de hele waardeketen te waarborgen, van melkveehouderij tot distributie. Dankzij Foqus voldoet FrieslandCampina aan alle relevante nationale en internationale regelgeving en normen voor voedselkwaliteit en -veiligheid, zoals FSSC 22000.

De kwaliteitsafdelingen behandelen direct elk incident met producten om de veiligheid voor de consument te verzekeren en de naleving van wettelijke eisen en productkwaliteit te waarborgen. Om de impact op productkwaliteit en -veiligheid te meten en te verbeteren en de risico's van kwaliteitsincidenten te beperken, monitort FrieslandCampina continu de klachten die het ontvangt van klanten en consumenten.

	2024	2023	Doel (norm)
Klachtenverhouding van consumenten	0,76	0,96	1,21
Klachtenverhouding van klanten	1,18	1,86	1,66

In gesprek gaan met consumenten en klanten
Binnen FrieslandCampina is een end-to-end klachtenmanagementproces vastgesteld om zo goed mogelijk te leren van de feedback van consumenten en klanten. Zowel consumenten als klanten kunnen hun zorgen of klachten uiten over de kwaliteit of veiligheid van producten. Elke markt en businessgroep heeft eigen kanalen om klachten in te dienen, bijvoorbeeld via webformulieren. Deze feedback wordt gebruikt om kwaliteit en veiligheid van producten te verbeteren. Elke klacht wordt beheerd in systemen en pas afgesloten nadat een antwoord naar de consument of klant is gestuurd. Op maandelijkse basis worden klachten van consumenten en klanten beoordeeld en verbeteringen geïnitieerd. De Global Quality Director is verantwoordelijk voor het adresseren van consumenten- en klantenklachten.

Doelstellingen
Klachten van consumenten en klanten weerspiegelen de kwaliteit en veiligheid van producten. Het doel is om klachtenpercentages jaar na jaar te verbeteren met als ultieme streven nul klachten. Om dat doel te realiseren identificeert FrieslandCampina de grootste oorzaken van klachten en lost deze op. De onderneming stelt doelen voor consumenten- en klantklachten.

Beleid
FrieslandCampina hanteert zeven Gouden Kwaliteitsregels die de basis zijn van alle inspanningen op het gebied van kwaliteitsborging. Deze regels worden gebruikt als een kader dat alle kwaliteitsprogramma's en systemen overziet, waaronder het Foqus kwaliteitssysteem. Ze zijn van toepassing in elk land waarin FrieslandCampina opereert. Meer informatie is te vinden op de website: zeven gouden kwaliteitsregels.

Initiatieven
Businessgroepen hebben specifieke initiatieven ondernomen in 2024 om het aantal klachten te verminderen en om de kwaliteit van producten te verbeteren. Dit op basis van de ontvangen feedback van consumenten en klanten. Een van de aandachtsgebieden in 2024 was het aantal klachten met betrekking tot voorverpakte kaas te verminderen. Dit is gedaan door processen aan te scherpen en het ontwerp van verpakkingen te verbeteren.

Methodiek en definities
De klachtenverhouding van consumenten en klanten worden berekend door het aantal ontvangen klachten te delen door respectievelijk het totaal aantal geproduceerde consumenteneenheden (in miljoenen) en het totale geconsolideerde productievolume (in miljoen kilogram). De verhouding weerspiegelt de formele ontevredenheid over producten of diensten van FrieslandCampina. In deze verhoudingen worden het aantal klachten van consumenten en klanten meegenomen die gerelateerd zijn aan productkwaliteit of -veiligheid.

Privacy en databeveiliging

Privacy en data beveiliging zijn belangrijke onderwerpen voor FrieslandCampina. Hoewel het verwerken van persoonlijke data niet tot de kernactiviteiten behoort, is het essentieel in de ondersteuning van diverse bedrijfsprocessen. Zo beheert FrieslandCampina bijvoorbeeld personeelbestanden van alle medewerkers en gebruikt het persoonlijke gegevens bij het vermarkten van producten. Om de gegevens die verwerkt worden te beschermen, heeft het een robuust kader van privacy- en databeveiligingsbeleid en richtlijnen geïmplementeerd.

In 2024 versterkten FrieslandCampina zijn wereldwijde privacy- en databeveiligingsprogramma verder. Zo is de governance versterkt met het aanstellen van een nieuwe Privacy Council en de benoeming en training van nieuwe Local Privacy Officers in de wereldwijde organisatie.

Daarnaast ontwikkelde FrieslandCampina nieuwe methodieken voor het registreren en beoordelen van activiteiten voor de verwerking van persoonsgegevens. Deze maatregelen zijn ontworpen om toezicht te houden op de persoonsgegevens waarvoor de onderneming verantwoordelijk is en om de bijbehorende risico's te mitigeren. Met deze vernieuwde werkwijze, die in 2025 verder wordt geïmplementeerd, borgt FrieslandCampina een effectieve controle van de gegevens die onderneming beheert en verbetert het de vaardigheden om privacyrechten te beschermen.

Medewerkers

Om het bewustzijn en begrip van privacy en databeveiliging bij medewerkers te vergroten, zijn twee e-learningscursussen ontwikkeld. Specifieke groepen medewerkers moeten deze cursussen verplicht volgen.

De eerste cursus, Privacy basic, is verplicht voor alle medewerkers die een computer gebruiken als onderdeel van hun functie. Zij moeten de cursus volgen bij indiensttreding van FrieslandCampina. De cursus biedt basiskennis over het beschermen van persoonsgegevens.

De tweede cursus, Privacy advanced, is verplicht voor alle medewerkers die regelmatig met persoonsgegevens werken. Net zoals Privacy basic, wordt deze cursus verstrekt aan medewerkers die bij FrieslandCampina in dienst treden. Privacy advanced biedt een dieper begrip van privacy en principes van databeveiliging. Met deze training krijgen medewerkers essentiële kennis om persoonsgegevens in hun dagelijkse werk te beveiligen.

De frequentie van beide trainingen is eens per drie jaar. Beide e-learningscursussen worden afgesloten met een test die medewerkers met succes moeten volbrengen om de training te voltooien.

Functies die risico lopen

Elk jaar worden toewijzingsprofielen (functies die risico lopen) voor de e-learnings gedefinieerd op basis van HR-profielen, afdelingen en beloningschalen. De cursussen worden vervolgens automatisch toegewezen. Voor de privacy advanced-groep zijn bepaalde rollen binnen de productie vrijgesteld, omdat deze functies doorgaans niet te maken hebben met het verwerken van persoonsgegevens.

Cursussen	2024	Doel
Privacy basic	82%	90%
Privacy advanced	79%	90%

Het percentage geeft weer welk deel van de aangeboden cursussen is voltooid per einde jaar.
De huidige percentages laten zien dat, hoewel het overgrote deel van de medewerkers de privacy-e-learning heeft voltooid, er verbeteringen nodig zijn om volledige naleving en betrokkenheid te realiseren. Daarom streeft FrieslandCampina in 2025 naar het verder vergroten van bewustwording en betrokkenheid onder medewerkers.

Aangezien FrieslandCampina dit jaarverslag voor de eerste keer rapporteert over het percentage van de cursussen dat voltooid is, zijn vergelijkende cijfers niet opgenomen.

Cybersecurity

Het waarborgen van de bescherming van computersystemen en gegevens is cruciaal voor het langetermijnsucces van FrieslandCampina en ledenmelkveehouders. In een digitale wereld heeft de bescherming tegen cyberdreigingen prioriteit en is het een fundamenteel onderdeel van een duurzame bedrijfsvoering.

In 2023 heeft de executive board een uitgebreide meerjaren cybersecuritystrategie en stappenplan goedgekeurd om opkomende risico's aan te pakken en de verdedigingsmechanismen te versterken. Als onderdeel van deze inspanningen verbeterde FrieslandCampina in 2024 de technische beveiligingsvaardigheden door het wereldwijde Security Operations Centre (SOC) te verbeteren. Dit maakt *real-time* monitoring en snelle respons op potentiële bedreigingen mogelijk. Daarnaast werd een nieuw beleids- en controlekader ontwikkeld en geïmplementeerd in de hele organisatie om de governance te versterken en te zorgen dat consistent wordt voldaan aan de *best practices* op het gebied van cybersecurity. Ook is een ransomware-oefening uitgevoerd in een belangrijke productielocatie waarbij het centrale crisisteam en een vertegenwoordiger van de executive board aanwezig waren om de responsmechanismen te testen en de paraatheid voor een mogelijke cyberaanval te verbeteren.

In 2025 zal het cybersecurityprogramma de nadruk leggen op de volgende kernthema's:

- Gerichte bewustwording van medewerkers en training om een cultuur van waakzaamheid voor cybersecurity bevorderen.
- Beveiligen van digitale infrastructuur en applicaties met 24/7 monitoring van kritieke omgevingen om robuuste en veerkrachtige operaties te garanderen.
- Beveiligen van de privacy van leden-melkveehouders, medewerkers en klanten en beveiligen van gevoelige bedrijfsinformatie voor ongeoorloofde toegang of inbreuk.
- Behoud van de reputatie van de merken door proactief de reputatierisico's gerelateerd aan cybersecurity-incidenten te mitigeren.
- Verdere uitrol van een verbeterd beveiligingsbeleid op alle niveaus van de organisatie.
- De veerkracht van de onderneming vergroten door training en simulatie om ervoor te zorgen dat er snel kan worden hersteld van cybersecurity-incidenten.

FrieslandCampina blijft samenwerken met toonaangevende cybersecuritypartners om adequaat te kunnen reageren op mogelijke bedreigingen en het gebruik van nieuwe technologieën te optimaliseren. Medewerkers worden aangemoedigd om verantwoordelijkheid te nemen voor de beveiliging van het digitale ecosysteem van de onderneming.

Verplichte e-learningmodules behandelen belangrijke onderwerpen zoals cyberdreigingen, identiteitsbescherming, beveiliging van apparaten en gegevensverwerking. De voortgang van deze trainingen wordt regelmatig gemonitord om volledige betrokkenheid te waarborgen.

Trainingen	2024	2023	Doel[1]
Cybersecurity-training	87%	89%	86%

1 gemiddelde van doelstellingen van de vijf modules voor 2024.

De percentages laten zien welk deel van de aanboden trainingen voltooid is per einde jaar. De vijf modules worden afzonderlijk van elkaar elke twee jaar herhaald.

Met de genoemde initiatieven streven we naar een veiligere digitale omgeving. Elke medewerker speelt een cruciale rol in het beschermen van de onderneming, de stakeholders en de reputatie.

Gezondheid en welzijn van koeien

	2024	2023
Levensduur koeien	6 jaar, 1 maand, 15 dagen	6 jaar, 2 maand, 13 dagen
% leden-melkvee-bedrijven met gemiddelde levensduur boven gemiddelde 2018	78%	81%

Elke dag zetten leden-melkveehouders zich in om hun koeien en kalveren een goed leven te geven. Daarom hebben koeien en kalveren comfortabele ligplekken om te rusten, voldoende en goed voer en altijd vrije toegang tot schoon drinkwater.

Beleid

Leden-melkveehouders houden op meer dan honderd punten rekening met het welzijn van hun koeien en kalveren. Deze basiseisen gelden voor alle leden-melkveehouders die melk leveren aan FrieslandCampina, en gaan verder dan wat de Nederlandse en Europese wetgeving voorschrijft. De leden-melkveehouders krijgen ondersteuning vanuit verschillende programma's en werken nauw samen met gespecialiseerde dierenartsen. Jaarlijks wordt er een gezondheidsplan opgesteld om ervoor te zorgen dat de koeien in goede conditie blijven.

Voor het monitoren en borgen van diergezondheid en dierenwelzijn gebruikt FrieslandCampina het voor leden-melkveehouders verplichte kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma Foqus planet.
Met behulp van onder meer monitoringsystemen zijn leden-melkveehouders in staat de gezondheid en het welzijn van de koeien continu te verbeteren.
Zo moeten alle leden-melkveehouders voldoen aan de basisvereisten op het gebied van dierenwelzijn, zoals diergezondheidschecks en diergezondheids-plannen. Dit wordt nauwgezet gemonitord met controles zoals melktesten, administratieve controles en fysieke controles op de boerderij.

Ook onderdeel van de basiseisen van Foqus planet is KoeKompas (onderdeel van KoeMonitor).
Een gecertificeerde dierenarts inventariseert 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.

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

Initiatieven

Om leden-melkveehouders aan te moedigen om diergezondheid en dierenwelzijn continu te verbe-teren, beloont FrieslandCampina hen op basis van levensduur en kalveropfok.

De gemiddelde levensduur van koeien op leden-melkveebedrijven was in 2024 6 jaar, 1 maand en 15 dagen. De daling ten opzichte van vorig jaar met 28 dagen is met name het gevolg van het blauwtong virus. In 2018 was dit 5 jaar, 6 maanden en 20 dagen. In 2024 hadden op 78 procent van de leden-melkveebedrijven koeien een gemiddelde levensduur die boven het gemiddelde van 2018 lag (2018: 50 procent).

In 2024 nam 99,6 procent (2023: 99,3 procent) van de leden-melkveehouders deel aan KalfOK.
Dit geeft hen inzicht in de kwaliteit van de jongvee-opfok. Melkveebedrijven met een goede KalfOK-score ontvangen een toeslag.

Daarnaast krijgen leden-melkveehouders praktische handvatten aangereikt 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.

Risicobeheersing

FrieslandCampina heeft het afgelopen jaar het risicomanagement verder ontwikkeld, opererend in een complexe en volatiele omgeving. Door proactieve maatregelen en voortdurende evaluatie van potentiële risico's, hebben we onze veerkracht en ons aanpassingsvermogen vergroot. Daarbij blijft ons doel om de continuïteit en stabiliteit van onze activiteiten te waarborgen. We blijven ons inzetten voor een robuuste risico-beheersingsstrategie die ons helpt toekomstige uitdagingen effectief het hoofd te bieden.

Governance

De executive board van FrieslandCampina is verantwoordelijk voor het doeltreffend beheersen van de risico's die de vennootschap loopt. Risicoafwegingen en beheersmaatregelen zijn de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement, genaamd de 'eerste lijn': dit zijn de individuele managers en de managementteams van business-groepen 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 risico-beheersing, de beleidslijnen en de procedures.

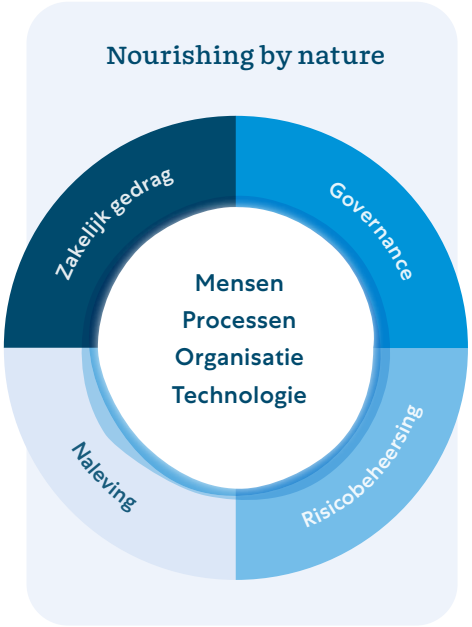
De raad van commissarissen van de onderneming wordt door zijn audit- en riskcommissie geïnformeerd. De rol van de audit- en riskcommissie wordt beschreven in het hoofdstuk 'Corporate Governance', zie pagina 108.

Raamwerk risicobeheersing

FrieslandCampina hanteert een raamwerk voor risicobeheersing dat voldoet aan de voorwaarden van de Nederlandse Corporate Governance Code en dat 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 zwakkere punten in zijn risicobeheersingspro-gramma'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 91 voor meer informatie over het Compass-programma.

Kwaliteit van risicobeheersing

Gedurende het jaar vertoonden de risicobeheersingsactiviteiten, qua opzet en effectiviteit van het raamwerk, geen belangrijke omissies. Om de beoordeling van de effectiviteit te ondersteunen, zijn verschillende risicobeoordelingen volgens plan uitgevoerd en de resultaten als effectief beoordeeld. Er werd een nieuwe 'light touch'-aanpak geïntroduceerd om de belangrijkste ondernemingsrisico's op een efficiënte en effectieve manier met al onze entiteiten over de gehele wereld te bespreken.

Het algehele risicoprofiel van FrieslandCampina en risicotrends werden besproken tijdens periodieke dialoogsessies met verschillende risico-eigenaren om onderlinge verbanden tussen risico's en knelpunten te identificeren. 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.

Belangrijkste risico's, trends en risicobeperkende 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.

De executive board, ondersteund door ons Enterprise Risk Management team, identificeert en bewaakt risico's die worden gerangschikt op de waarschijnlijkheid dat zij zich zullen voordoen en/of op basis van de gevolgen. Risico's worden gecategoriseerd in strategische, operationele & financiële, en compliance-risico's, en beheersmaatregelen worden geformuleerd op basis van de risicobereidheid: 'geen', 'laag tot geen' en 'gematigd'.

Strategisch

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

Operationeel & Financieel

Deze risico's zijn meer operationeel of 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 hanteren we een zerotolerancebeleid.

Hierna volgt een overzicht per risicogebied. Dit omvat een algemene beschrijving, de ontwikkelingen in 2024 en de vooruitzichten voor 2025, evenals de belangrijkste manieren waarop deze risico's worden beheerst. Aangezien risico's meerdere onderlinge relaties en correlaties hebben, kan het risicoprofiel verder worden beïnvloed wanneer een combinatie van deze risico's zich manifesteert. Opmerking: deze risico's zijn tevens verbonden aan de stakeholder materialiteitsmatrix op pagina 47.

Risicogebied	Wat kan er gebeuren?	Risico-bereidheid	Recente ontwikkelingen & vooruitzichten voor 2025	Hoe beheerst FrieslandCampina het risico?
1 **Economische en (geo)politieke omgeving**	Geopolitieke en economische kwesties, waaronder politieke instabiliteit, handelsbeperkingen, wijzigingen in de regelgeving en economische vertragingen, kunnen de wereldwijde activiteiten en financiële prestaties van de onderneming beïnvloeden.	Gematigd	Geopolitieke spanningen & verdere ontwikkeling BRICS-groep beïnvloeden bedrijfsactiviteiten (bijv. Azië & Europa); Intensivering van overheidsinterventie en handelsbarrières onder invloed van verkiezingen (bijv. VS, Europa); FrieslandCampina blijft voor een groot deel van de winstgevendheid afhankelijk van een beperkt aantal landen; Inflatiedruk en devaluatie valuta's in opkomende markten (bijv. Nigeria, Pakistan).	Trend- en scenario-analyse; Flexibiliteit van de productieorganisatie vergroten; Monitoren van politieke veranderingen en overheidsrelaties; Diversificatie van portfolio's, hedging en/of financiële maatregelen; Conservatieve financiering om eventuele onvoorziene omstandigheden te kunnen opvangen.
2 **Innovatie en markten**	Een zwakke innovatiepijplijn en/of ineffectieve productinnovaties die niet voldoen aan de wensen van de klant, hebben mogelijk invloed op het marktaandeel en de bedrijfsresultaten. Dit kan efficiëntieverbeteringen en het benutten van (nieuwe) commerciële strategieën belemmeren.	Gematigd	Lokale concurrentie met meer snelheid, kostenefficiëntie en flexibiliteit in innovatie van productontwikkeling; Veranderende voorkeuren van consumenten en keuze voor goedkopere alternatieven.	Nieuw R&D-opzet voor betere afstemming en samenwerking tussen wereldwijde teams; Marktanalyse en dichter klantbetrokkenheid; Focus op impactvolle R&D-initiatieven; Innovatie bevorderen via strategische partnerschappen.
3 **Melkaanvoer**	Een over- of onderaanbod van melk en de daarmee samenhangende volatiliteit kunnen de efficiëntie van de productieorganisatie (productienetwerk) en de kosten van verkochte goederen en bedrijfsresultaten beïnvloeden.	Gematigd	De Nederlandse melkaanvoer is in 2024 relatief stabiel gebleven ten opzichte van 2023; Derogatie zal de komende jaren worden beëindigd, met naar verwachting gevolgen voor de Nederlandse melkaanvoer; Volatiliteit en sensitiviteit van de grondstofprijzen.	Scenarioanalyses en planning melkaanvoer; Aantrekken en behouden van leden-melkveehouders; Uitbreiding portfolio in belangrijke markten; Optimalisatie melkvalorisatieproces; Afstemming tussen Nederlandse overheid en belanghebbenden in de sector.

- Geen risicobereidheid
- Lage tot geen risicobereidheid
- Gematigde risicobereidheid

Risicogebied	Wat kan er gebeuren?	Risico-bereidheid	Recente ontwikkelingen & vooruitzichten voor 2025	Hoe beheerst FrieslandCampina het risico?
4 **Kwaliteit & Voedselveiligheid**	Voedselveiligheids- of kwaliteits-problemen (bijv. contaminatie, terug-roepacties, niet-naleving van wet- en regelgeving of waargenomen problemen) kunnen van invloed zijn op de vraag, een bedreiging vormen voor onze license to operate en een aanzienlijke negatieve impact hebben.	Geen	Dierziekten (bijv. vogelgriep en mond- en klauwzeer) met een impact op de melkaan-voer en exportrestricties; Aanscherping governance (importregelge-ving) om lokale zuivelindustrie te versterken (bijv. Azië en Afrika), zoals de Halalregelgeving en verplichtingen met betrekking tot de oorsprong en verwerking van melk.	FrieslandCampina's Gouden Kwaliteitsregels en strikte controle op de belangrijkste kwaliteits-aspecten; Continue kwaliteit-verbeterprogramma's; Duidelijke richtlijnen voor leveranciers voor verant-woorde inkoop en Foqus planet-programma voor leden-melkveehouders; Onderzoeksprogramma in samenwerking met de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) en afstem-ming met Nederlandse en Europese autoriteiten.
5 **Environmental, Social en Governance (ESG)**	Het niet behalen van de ESG-doelstel-lingen, het niet kunnen rapporteren over ESG-prestaties, en/of het niet (afdoende) verwaarden van onze prestaties met klanten (bijv. CO_2eq.-proposities), heeft gevolgen voor de langetermijnstrategie en de reputatie van FrieslandCampina.	Gematigd	Beperkte voortgang en/of rapportage over voortgang van derden en leveranciers kunnen van invloed zijn op de reputatie en de ESG-prestaties van de onderneming; Ontsluiten van complexe gegevens-bronnen; Aanscherping van ESG-regelgeving en rapportagemaatregelen (bijv. mensen-rechten, ontbossingsvrije producten, verpakking en 'toegestane' duurzaam-heidsclaims); Toenemende druk van belanghebbenden en NGO's.	Bouwen van data-frameworks, tooling en program-ma's om contracten te verminderen met onze belangrijkste leveranciers. Versterking van de interne ESG-governance en rapportage over indicatoren die duurzaamheid laten aansluiten op de bedrijfsdoelstellingen; Specifieke ESG-taskforces gericht op standaar-disatie van processen en betrouwbaarheid van gegevensbronnen; Afstemming met belanghebbenden uit de sector en NGO's; Zekerstellen dat onze prestaties onderbouwd kunnen worden met data met internationale afstem-ming op het gebied van standaarden en statistieken.

- Geen risicobereidheid
- Lage tot geen risicobereidheid
- Gematigde risicobereidheid

Risicogebied	Wat kan er gebeuren?	Risico-bereidheid	Recente ontwikkelingen & vooruitzichten voor 2025	Hoe beheerst FrieslandCampina het risico?
6 **Wendbaarheid van mensen en organisaties**	Organisatorische complexiteit, overbelaste medewerkers en een mismatch qua vaardigheden kunnen de uitvoering vertragen en tot hoge kosten leiden. Het niet aantrekken en behouden van talent kan de bedrijfsprestaties in gevaar brengen.	Gematigd	Reorganisaties en grote transformatieprogramma's (bijv. Expedition 2030, Performance+ and SAP4/Hana); Krappe arbeidsmarkt (bijv. Nederland) en inflatiedruk op salarissen; Meer focus op duurzame betrokkenheid van medewerkers.	Gerenommeerd en gemandateerd programmamanagement voor onze transformaties; Aangescherpte en gebenchmarkte HR-maatregelen (aantrekkings-, talent- en beloningsmanagement); Medewerkers enquêtes met wereldwijde en gerichte lokale follow-up; Versterken van vaardigheden op het gebied van people management.
7 **IT & Cyber**	Cyberincidenten, IT & Operations Technology systeemstoringen, prestatieproblemen en/of onvoldoende bescherming van IT-middelen kunnen ernstige bedrijfsverstoringen, veiligheidsrisico's en financiële schade veroorzaken. Niet voldoende profiteren van digitale innovaties kan bedrijfsdoelstellingen en efficiëntiewinsten in de weg staan.	Laag tot geen	Onderlinge verbondenheid tussen IT- en Operations Technology-systemen zorgt voor bredere aanvalsmogelijkheden; AI-bedreigingen kunnen traditionele beveiligingsmaatregelen omzeilen, wat tot ernstige verstoringen kan leiden; Verouderde systemen kunnen onvoldoende beschermd zijn, waardoor ze kwetsbaar zijn voor cyberaanvallen; Toenemend belang van sterke digitale vaardigheden en kennis.	Verbeterde cyberbeveiligingsmaatregelen om domein overschrijdende aanvallen te voorkomen en het 'Digital Safety Programme' van FrieslandCampina, inclusief regelmatige externe benchmarking; Uniforme monitoringsystemen voor zowel IT- als Operations Technology-omgevingen om incidenten snel te detecteren en erop te reageren; Noodherstel- en continuïteitsplannen voor minimale verstoring van de productieactiviteiten; Gebruikmaken van *best practices* uit de industrie en digitale innovatie in samenwerking met externe serviceproviders.

- Geen risicobereidheid
- Lage tot geen risicobereidheid
- Gematigde risicobereidheid

Risicogebied	Wat kan er gebeuren?	Risico-bereidheid	Recente ontwikkelingen & vooruitzichten voor 2025	Hoe beheerst FrieslandCampina het risico?
8 **Productienetwerk & Inkoop**	Lage effectiviteit van de productieorganisatie met hoge conversiekosten en/of schaarste van grondstoffen of prijsstijgingen kunnen een bedreiging vormen voor ons vermogen om producten tegen concurrerende prijzen te produceren en te leveren.	Gematigd	Kwetsbare productieorganisatie te midden van wereldwijde onrust (bijv. in het Midden-Oosten); Schaarste aan grondstoffen op specifieke locaties; Inflatie zorgt voor hoge inkoopkosten; Inflexibiliteit in de productieorganisatie met betrekking tot bepaalde producten/locaties.	Supply Contingency-programma on de aanvoer van belangrijke grondstoffen te verbeteren; Strategische initiatieven voor alternatieve productie-routes/diversificatie en verbeterde operationele efficiëntie; Structurele kostenbesparingsprogramma's.

- Geen risicobereidheid
- Lage tot geen risicobereidheid
- Gematigde risicobereidheid

Vooruitzichten 2025

FrieslandCampina verwacht dat de inflatie ook in 2025 zal aanhouden. Dankzij de implementatie van Expedition 2030 en Performance+ is de onderneming goed voorbereid. De programma's hebben in 2024 tot forse kostenbesparingen geleid en bijgedragen aan efficiëntieverbeteringen binnen de organisatie. Voor 2025 verwacht FrieslandCampina aanvullende besparingen van 100 miljoen tot 150 miljoen euro te zullen realiseren. Dit brengt de totale jaarlijkse besparingen op 400 miljoen tot 450 miljoen euro, in lijn met de doelstellingen die in 2023 zijn aangekondigd. Deze besparingen zullen gedeeltelijk worden aangewend om inflatie te compenseren, groei te faciliteren en de winstgevendheid van de onderneming te ondersteunen.

Verwachte resultaatontwikkeling

FrieslandCampina verwacht dat de hogere basiszuivelprijzen in de markt ten opzichte van de garantieprijs en het positieve voorraadeffect, die in 2024 hebben bijgedragen aan het betere resultaat, zich in 2025 niet zullen herhalen. Investeringen zullen iets lager liggen in 2025 door de afronding van grote projecten in 2024.

Investeringen

Investeringen zullen in 2025 iets onder het niveau van 2024 liggen door de afronding van grote projecten vorig jaar. De onderneming zal zich richten op de verdere optimalisatie van bestaande productiefaciliteiten. In 2025 wordt een drie jaar durend programma gestart met de upgrade van de SAP-systemen, die zullen bijdragen aan de verdere optimalisering van de bedrijfsvoering.

Voorgenomen fusie met Milcobel

Op 18 december 2024 kondigden Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en Milcobel CV het voornemen tot fusie aan, met het doel een sterke basis voor de toekomst te creëren voor hun leden en belanghebbenden. Het fusievoorstel wordt in de eerste helft van 2025 uitgewerkt, besproken en ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouders van Milcobel en de ledenraad van FrieslandCampina. Goedkeuring van de mededingingsautoriteiten is ook vereist. Het streven is de fusie voor het einde van 2025 af te ronden.

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 2024;
- 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 2024, 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, 14 februari 2025

Corporate Governance

Corporate governance in een oogopslag

Corporate governance principes

Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap') past de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'code'), 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 uit: de Chief Executive Officer (CEO), de Chief Financial Officer (CFO), de Chief Sustainability Officer (CSO) en de Chief Supply Chain and Research & Development Officer (CSCO). De samenstelling en taakverdeling van de executive board is beschreven op pagina 256. De raad van commissarissen bestond in het verslagjaar uit vier externe leden en vijf interne leden, waaronder vier leden van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en één lid van de zuivelcoöperatie dat geen deel uitmaakt van het coöperatiebestuur. Op 4 mei 2024 is Hans Hettinga, lid van het bestuur van de coöperatie en lid van de raad van commissarissen, overleden. Hans Hettinga was een betrouwbare, intelligente en persoonlijk betrokken boerenbestuurder en commissaris, wiens nalatenschap voortleeft in de coöperatie en onderneming en in de gemeenschap waarin hij ook volop actief was. Op 12 juni 2024 is Wietse Duursma met ingang van 10 december 2024 benoemd als lid van het bestuur van de coöperatie en als lid van de raad van commissarissen. De samenstelling van de raad van commissarissen per 31 december 2024 is vermeld op pagina 254 en 255.

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;
- ESG-commissie (tot 26 april 2024 genaamd Sustainability commissie), bestaande uit vier commissarissen.

De samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen per 31 december 2024 is vermeld op pagina 255.

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 in het verslagjaar uit de CEO, de CFO, de CSO en de CSCO. De executive board wordt in de dagelijkse gang van zaken ondersteund door het executive team, dat in het verslagjaar bestond uit alle leden van de executive board, de Chief People Officer (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, integraal de melk te valoriseren, 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 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 126) 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.

Het remuneratieverslag bevat de principes van het remuneratiebeleid voor de executive board en de raad van commissarissen. Dit beleid is vastgesteld op voorstel van de raad van commissarissen en kan worden gewijzigd door de algemene vergadering van aandeelhouders, na consultatie van de remuneratie-, nominatie- en governance commissie. FrieslandCampina legt hierover tevens 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, waarbij de overige leden van de executive board niet aanwezig zijn. Op grond van het reglement van de raad van commissarissen heeft deze de bevoegdheid om de variabele remuneratie van een lid van de executive board terug te vorderen als deze is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens. De CEO heeft een vergelijkbare bevoegdheid ten aanzien van de leden van het executive team.

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. Daarnaast adviseert de raad van commissarissen de executive board.

De raad bespreekt met de executive board de strategie voor de lange termijn duurzame waardecreatie en de belangrijkste risico's die de onderneming loopt. Verder worden opzet, werking en eventuele significante wijzigingen van de risicobeheersings- en controlesystemen besproken. De raad van commissarissen beschikt over bevoegdheden zoals beschreven 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, en de goedkeuring van in de wet vermelde besluiten van de executive board. Bepaalde besluiten van de executive board zijn op grond van de statuten onderworpen aan goedkeuring van de raad van commissarissen.

Bij de uitoefening van zijn taak richt de raad van commissarissen zich op de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen.

Hierbij worden ook de relevante belangen van betrokkenen bij de vennootschap en de voor de onderneming relevante aspecten van duurzame lange termijn waardecreatie, maatschappelijk ondernemen, duurzaamheid en mensenrechten meegewogen.

Enkele malen per jaar wonen leden van het executive team een (deel van de) vergadering van de raad van commissarissen bij. Tijdens deze bijeenkomsten wordt onder andere de strategie van de vennootschap besproken. Leden van het executive team worden tevens uitgenodigd voor vergaderingen wanneer voor hen relevante onderwerpen aan de orde zijn. 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 samenstelling van de raad van commissarissen is vastgelegd in de profielschets. Volgens deze profielschets bestaat de raad van commissarissenraad van commissarissen uit vijf interne leden en vier externe leden. De interne leden bestaan uit ten minste drie en ten hoogste vijf leden van het bestuur van de coöperatie, waaronder de voorzitter, en maximaal twee leden van de coöperatie die geen bestuurslid van de coöperatie zijn. De interne leden (56 procent van de leden van de raad van commissarissen) zijn niet onafhankelijk volgens de code. Dit is een bewuste keuze om de dominantie van interne leden binnen de raad van commissarissen te behouden.

De vier externe leden zijn allen onafhankelijk volgens de code. Ze worden geselecteerd op basis van de in de profielschets opgenomen criteria. Ten minste één lid van de raad van commissarissen is een financieel expert.

De vennootschap is een structuurvennootschap. De commissarissen worden benoemd door de raad van commissarissen, het zogenoemde coöptatiesysteem. De leden worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen daarna eenmaal worden herbenoemd voor een termijn van vier jaar. Na deze periode kunnen ze opnieuw worden benoemd voor een termijn van twee jaar, met een mogelijke verlenging van nog eens twee jaar. Herbenoeming na acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen.

Voor de voorzitter geldt dat, indien de voorzitter zijn/haar derde termijn als voorzitter vervult, hij/zij herkiesbaar is voor een termijn van twee jaar, die nog eenmaal met twee jaar kan worden verlengd. In afwijking hiervan is Sybren Attema op 12 november 2021 als voorzitter benoemd voor een termijn van vier jaar. Zijn functioneren werd begin 2024 geëvalueerd, twee jaar na zijn benoeming.

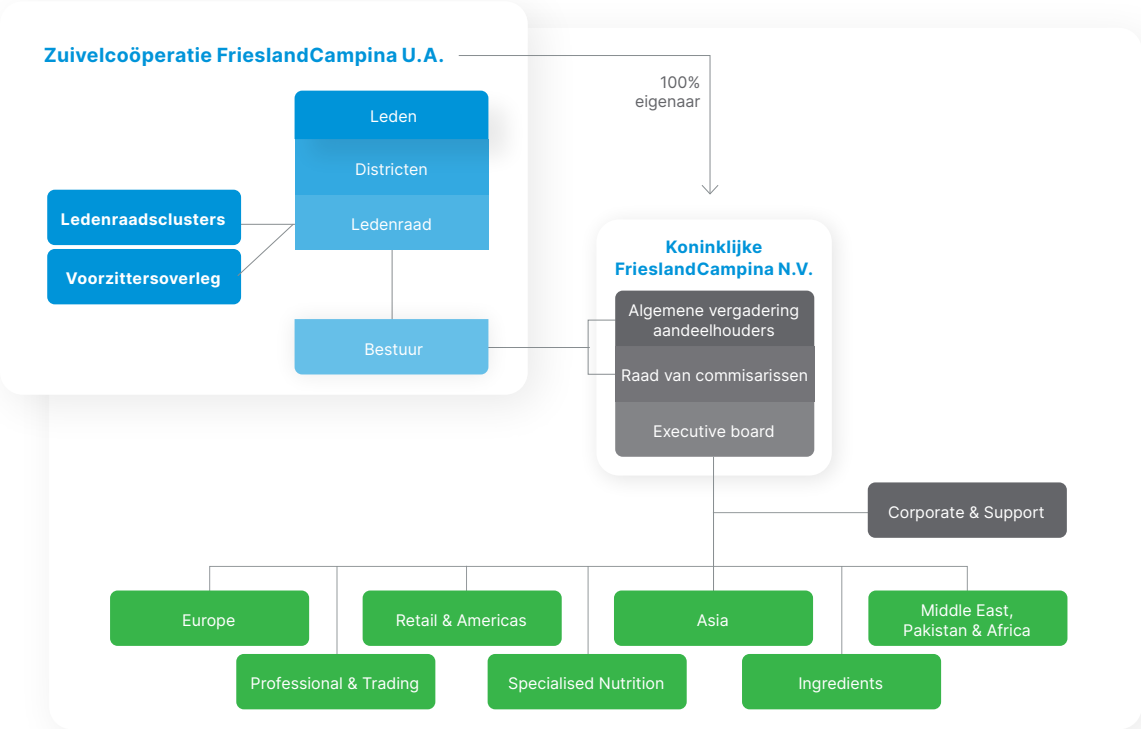
Op 10 december 2024 besloot de ledenraad de termijn van Sybren Attema als voorzitter van het bestuur van de coöperatie te verlengen tot direct na de sluiting van de ledenraad in december 2027. Hiervoor is een overgangsbepaling in de statuten van de coöperatie gewijzigd. Daarnaast heeft de raad van commissarissen besloten om zijn termijn als voorzitter van de raad van commissarissen van de vennootschap met dezelfde periode te verlengen.

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 133 wordt het bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van de commissarissen nader toegelicht.

Commissies van de raad van commissarissen
De raad van commissarissen heeft drie commissies: de remuneratie-, nominatie- en governance commissie, de audit- en riskcommissie en de ESG-commissie. Deze commissies bereiden de besluitvorming van de raad van commissarissen, maar 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.

Zoals eerder vermeld, zijn vijf van de negen commissarissen niet-onafhankelijk volgens de code. Hierdoor wijkt ook de samenstelling van de commissies af van de best practice bepaling van de code, die voorschrijft dat meer dan de helft van de leden van de commissies onafhankelijk moet zijn.



Governance-structuur per 31 december 2024.

De audit- en riskcommissie bestond gedurende het verslagjaar uit minder dan de helft externe, onafhankelijke leden en voldeed daardoor niet aan de code die bepaalt dat meer dan de helft van de leden van de commissies onafhankelijk dient te zijn. De remuneratie-, nominatie- en governance commissie had in het verslagjaar tevens twee externe en daarmee onafhankelijke leden en twee niet-onafhankelijke leden, waardoor ook deze commissie niet in lijn met de code was samengesteld. Hans Hettinga was lid van deze commissie tot zijn overlijden op 4 mei 2024. Met ingang van 5 juni 2024 heeft Elze Jellema zitting in deze commissie overgenomen.

De ESG-commissie bestond gedurende het verslagjaar uit twee interne en twee externe leden, waardoor ook deze commissie niet in lijn met de code is samengesteld.

Audit- en riskcommissie
De audit- en riskcommissie bestond in het verslagjaar 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 ESG en assurance door een externe accountant;
- Financiering van de vennootschap;
- Toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity;
- Belastingbeleid van de vennootschap;
- De relatie met de interne auditor en de externe accountant (waaronder het bewaken van de onafhankelijkheid van de externe accountant) en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen;
- Aanbeveling van kandidaten voor de benoeming als interne auditor;
- Jaarlijkse evaluatie van de interne auditfunctie;
- Advisering over de voordracht van benoeming of herbenoeming dan wel ontslag van de externe accountant en het voorbereiden van de selectie van de externe accountant;
- Voorstellen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening door de externe accountant;
- Jaarlijkse bespreking van het concept auditplan met de externe accountant;
- Naleving van wet- en regelgeving.

De voorzitter van de audit- en riskcommissie is het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant als deze onregelmatigheden in de financiële en niet-financiële verslaggeving van de vennootschap constateert. De audit- en 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 ten minste drie leden: de commissaris met het 'sociale profiel', die tevens het voorzitterschap van de commissie vervult, de voorzitter van de raad van commissarissen en ten minste 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 van commissarissen;
- 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.

Na elke vergadering van de remuneratie-, nominatie-, en governance commissie brengt de voorzitter van de commissie verslag uit aan de raad van commissarissen over de behandelde onderwerpen.

ESG-commissie

De ESG-commissie bestaat uit ten minste drie leden; twee interne, niet-onafhankelijke leden en minimaal één extern lid. De ESG-commissie bestond in het verslagjaar uit twee interne niet-onafhankelijke leden, en twee externe leden. Tot 26 april 2024 was de naam van deze commissie de sustainability-commissie.

De raad van commissarissen heeft op 26 april 2024 besloten om de scope van deze ESG-commissie te verbreden naar ESG-onderwerpen, ‘environmental’, ‘social’ en ‘governance’.

De ESG-commissie heeft onder meer de volgende taken:

- Het bespreken van en adviseren over de lange termijn sociale – en duurzaamheidsvisie, strategie en het zetten van duurzaamheidsdoelstellingen en het evalueren van de executie van deze strategie;
- Het onderzoeken en adviseren over de impact van de vennootschap en de risico’s en kansen in verband met duurzaamheids- en sociale duurzaamheidsaspecten;
- Het reviewen van de capaciteiten van de onderneming en het leiderschap van de onderneming op het gebied van duurzaamheid en sociale duurzaamheid;
- Adviseren over het stakeholder management van de onderneming ten aanzien van duurzaamheid en sociale duurzaamheidszaken.

Na elke vergadering brengt de voorzitter van de ESG-commissie verslag uit aan de raad van commissarissen wat bijdraagt aan het vergroten van de kennis, vaardigheden en ervaring van de raad van commissarissen op het gebied van duurzame ontwikkeling en ESG. De ESG-commissie ondersteunt de raad van commissarissen bij het toezicht houden op risico’s die verband houden met duurzaamheid en sociale duurzaamheid.

De audit- en riskcommissie is verantwoordelijk voor de ondersteuning van de raad van commissarissen met betrekking tot de rapportage over duurzaamheid. De voorzitter van de ESG-commissie zorgt voor afstemming tussen de duurzaamheidsdoelstellingen en de monitoring daarvan 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 2024 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 concept-auditplan met de executive board, voordat deze het aan de audit- en riskcommissie voorlegt.

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

Best practice-bepalingen van de code die door FrieslandCampina niet worden toegepast per 31 december 2024
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 ESG-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 126.

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 van de raad van commissarissen

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

Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit

Samenstelling raad van commissarissen en commissies; onafhankelijkheid

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

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

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

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

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

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

Externe commissaris, niet tevens zijnde lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina
* De tweede termijn van J.W. Berendsen liep af in december 2022. J.W. Berendsen is per 12 december 2023 herbenoemd voor een termijn van twee jaar.
** S.S.U. Attema is op 12 november 2021 benoemd voor een termijn van 4 jaar die op 12 november 2025 zou aflopen. Deze termijn is op 10 december 2024 verlengd tot na de ledenraad medio december 2027.
*** N. den Besten was aanvankelijk benoemd met ingang van 14 december 2021, maar de ledenraad heeft op 7 oktober 2021 besloten om de ingangsdatum te vervroegen naar 7 oktober 2021.

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

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

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

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

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

De raad van commissarissen heeft in september 2024 een bezoek gebracht aan Shanghai en Beijing, waar uitgebreid is gesproken met het lokale management over de Specialised Nutrition, Ingredients en Professional business in China. Ook werd gesproken over de kansen op het gebied van digitalisering en het gebruik van artificiële intelligentie (A.I.) en de uitdagingen op geopolitiek gebied.

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

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

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

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

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

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

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

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

- De raad werd regelmatig op de hoogte gesteld van de vorderingen op het gebied van duurzaamheid en (digitale) veiligheid;
- De raad werd geïnformeerd over hoe de executive board toezicht houdt op een goede uitvoering van investeringsprojecten;
- De raad heeft een investering van 30 miljoen euro in de uitbreiding van de wei-verwerkingscapaciteit in Workum goedgekeurd. De wei die wordt aangeleverd door de naastgelegen kaasfabriek zal worden omgezet in hoogwaardige proteïneproducten voor sportvoeding, medische voeding en kindervoeding. Dit investeringsproject omvat ook de vervanging van een gasgestookte indamper door duurzame filtratie-installaties. Deze vervanging zal naar verwachting leiden tot een broeikasgasreductie van 6,8 kton CO_2eq. en een besparing van 350.000 m³ drinkwater per jaar. Het totale project zal naar verwachting in 2026 worden voltooid.
- De raad heeft besloten om de productie van natuurkaas vanuit Born te verplaatsen naar Workum. In verband hiermee zal de kaasproductielocatie in Born uiterlijk op 10 mei 2025 sluiten.
- De activiteiten op het gebied van mogelijke overnames en partnerships werden regelmatig besproken;
- Een uitgebreide risicomanagement analyse werd besproken;
- De implementatie van SAP4HANA, de update van SAP, is door de raad goedgekeurd;
- De nominatie van een nieuwe externe accountant per 2026 is na een intensieve voorbereiding en advisering door de audit- en riskcommissie voorgesteld aan de algemene vergadering;
- De raad heeft besloten tot de verlenging van de termijn van Sybren Attema als lid en voorzitter van de raad van commissarissen tot na de ledenraad medio 2027 en tevens tot herbenoeming van Hans Janssen als CFO per mei 2025 voor een tweede termijn van vier jaar;
- De doelstellingen van de leden van de EB en andere ET-leden werden goedgekeurd; en
- De people strategie voor de onderneming is besproken met de raad en talentontwikkeling, retentie van talent binnen de onderneming en successieplanning zijn tevens uitvoering besproken.

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

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

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

Commissies van de raad van commissarissen

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

Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie heeft in het verslagjaar vijf keer vergaderd in het bijzijn van het management, waaronder de CFO en de verantwoordelijke functionarissen van relevante stafafdelingen. Bij alle vergaderingen van de commissie was de externe accountant aanwezig bij de bespreking van specifieke agendapunten. Ook buiten de vergaderingen waren er contacten tussen de leden van de commissie onderling en met het management. In oktober vond een extra deep dive-sessie plaats over internal controls ten aanzien van ESG-reporting. Na elke vergadering bracht de voorzitter van de audit- en riskcommissie aan de raad van commissarissen verslag uit van de bevindingen van de commissie. Daarnaast sprak de audit- en riskcommissie tijdens het verslagjaar twee keer met de externe accountant buiten aanwezigheid van de executive board.

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

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

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

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

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

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

FrieslandCampina past de Nederlandse wet- en regelgeving toe die van toepassing is op Organisaties van Openbaar Belang. Deze regels bepalen dat een accountantskantoor voor een maximale achtereenvolgende termijn van 10 jaar de jaarrekening van een onderneming mag controleren en aftekenen. Gezien het verstrijken van de maximale termijn voor PwC na het aftekenen van de jaarrekening over 2025, is besloten om de benoemingsprocedure te starten.
De audit- en riskcommissie heeft een intensief proces gevolgd inzake de selectie en benoeming van een nieuwe externe accountant per boekjaar 2026 en dit heeft in december 2024 geleid tot een advies van de audit- en riskcommissie aan de raad van commissarissen om EY als externe accountant voor benoeming te nomineren. Sandra Berendsen, lid van de audit- en riskcommissie, heeft aan dit proces noch aan de besluitvorming deelgenomen gezien haar commissariaat bij KPMG. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft vervolgens in december besloten om op nominatie van de raad van commissarissen EY met ingang van boekjaar 2026 te benoemen als externe accountant.

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

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

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

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

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

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

ESG-commissie

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

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

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

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

Aanwezigheid bij vergaderingen

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

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

Samenstelling executive board en diversiteit

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

Diversiteit

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

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

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

Jaarrekening en winstbestemming

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

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

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

Tot slot

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

Raad van commissarissen
Amersfoort, 14 februari 2025

Remuneratie

Namens de remuneratie-, nominatie- en governance commissie van de raad van commissarissen (RNGCo), wordt hieronder het Remuneratieverslag van FrieslandCampina over 2024 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 30 landen concurreert FrieslandCampina op internationaal niveau bij het aantrekken van talent. Het is van cruciaal belang voor de onderneming dat het remuneratiebeleid 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.

De onderneming vertrouwt erop dat het beleid de prestaties bevordert en helpt bij de werving, aanstelling en het behoud van gekwalificeerde en ervaren leden van de executive board, het executive team en de raad van commissarissen.

Transparantie

De onderneming zet het in 2021 geïnitieerde driejarige transparantieplan voort. Het doel hiervan is om gedetailleerdere informatie beschikbaar te stellen over de remuneratieprincipes, het remuneratiebeleid en de daadwerkelijke remuneratie van de executive board en de raad van commissarissen. Door de governance-wijzigingen van FrieslandCampina, is het executive team per januari 2024 ook verantwoordelijk voor het dagelijks beleid en neemt het besluiten tijdens de vergaderingen. Daarom zal vanaf dit jaar de remuneratie (werkelijk uitbetaald) van het executive team worden toegevoegd aan de remuneratieparagraaf op geaggregeerd niveau. In de komende jaren zal ook een historische vergelijking over de voorgaande twee jaren worden opgenomen.

Herziening remuneratie

In overeenstemming met ons remuneratiebeleid is de tweejaarlijkse herziening van de remuneratie van de executive board gepland voor eind 2024.
Het resultaat van de goedgekeurde wijzigingen in de remuneratie per 1 januari 2025 is opgenomen in hoofdstuk 5 (pagina 132).

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 vijf onderliggende remuneratieprincipes.

Remuneratieprincipes van het remuneratiebeleid voor de executive board en het executive team

De remuneratieprincipes zijn 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 succesvolle implementatie van de bedrijfsstrategie te belonen.
Dit wordt bewerkstelligd door onderliggende doelstellingen op te nemen in de incentiveplannen die gekoppeld zijn aan onze bedrijfsstrategie en aan de duurzame waardecreatie op lange termijn voor FrieslandCampina. De combinatie van incentives op lange en korte termijn zorgt voor een evenwicht tussen prestaties op korte termijn en belangen op 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 marktreferentie-groepen. Dit resulteert in relatief bescheiden vergoedingsniveaus, in vergelijking met de relevante marktreferentie, die overeenkomt met onze coöperatieve structuur, maar FrieslandCampina tegelijkertijd in staat stelt 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 gericht op het stimuleren van zowel commerciële als financiële resultaten en het op één lijn brengen van de belangen van de medewerkers, FrieslandCampina en de coöperatie. De variabele vergoeding op lange termijn is gekoppeld aan de belangen van de eigenaren en de financiële prestaties op lange termijn.

Aandacht voor op duurzaamheid

De variabele vergoeding voor de lange termijn is gekoppeld aan financiële en niet-financiële drieja-rendoelstellingen, waarbij duurzaamheidsdoelstel-lingen sterk meewegen. De 'at target' niveaus van de duurzaamheidsdoelstellingen zijn gekoppeld aan onze duurzaamheidsstrategie en worden aan het begin van elk langetermijnincentiveplan vastgesteld.

Interne consistentie en billijkheid

De RNGCo van de raad van commissarissen bewaakt en evalueert voortdurend de prestaties en de incentives die aan de executive board worden toegekend. 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 de onderneming.

Beleidswijzigingen in 2024

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 2024 is besloten om wijzigingen door te voeren in het incentive plan voor de korte termijn (STIP) om de aansluiting met de strategie van FrieslandCampina te vergroten en de bedrijfsresultaten te verbeteren. Hierbij richten we ons vooral op het verbeteren van de marktpositie, het vergroten van de marge en het genereren van kasstromen.

Daarnaast is besloten om één van de drie KPI's van het incentive plan voor de lange termijn (LTIP) te vervangen. De KPI Rendement over het geïnves-teerd vermogen (Return on Capital Employed, ROCE) werd vervangen door een kostenbesparingsdoel-stelling in lijn met de kostenbesparingen in overeen-stemming met Expedition 2030.

Overzicht van de belangrijkste remuneratie-elementen

Het hierboven beschreven remuneratieprincipe vertaalt zich in de volgende hoofdelementen van het remuneratiebeleid voor bestuurders:

Jaarlijks basissalaris

Dit is de beloning voor de belangrijkste verantwoor-delijkheden in de functie, met als doel een uitbe-taling op mediaanniveau van de relevante marktreferentiegroep.

Dit vaste compensatie-element wordt maandelijks uitbetaald.

Incentive plan voor de korte termijn (STIP)

Dit incentiveplan is gekoppeld aan bepaalde bedrijfsdoelstellingen (meegewogen voor 100 procent) afgeleid van het jaarlijkse strategische plan van FrieslandCampina. De persoonlijke doelstel-lingen maken geen deel meer uit van het STIP voor de executive board en de overige medewerkers van FrieslandCampina.
De uitbetaling is afhankelijk van het behalen van de bedrijfsdoelstellingen na afloop van het presta-tiejaar, gebaseerd op een gedegen beoordeling van de financiële prestaties.
Deze variabele incentive wordt eenmaal per jaar uitbetaald.

Incentive plan voor de lange termijn (LTIP)

Dit incentiveplan sluit aan op de purpose van FrieslandCampina, met focus op goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst.
Het LTIP is gebaseerd op de prestaties ten opzichte van drie doelstellingen:

- De aan onze boeren betaalde prestatieprijs voor hun melk, met een gewicht van 50 procent;
- Diverse duurzaamheidsdoelstellingen, met een gewicht van 30 procent;
- Doelstelling voor kostenbesparing op beheersbare verkoop-, algemene en administra-tiekosten, met een gewicht van 20 procent.

Het LTIP bestaat uit een prestatieperiode van drie jaar en wordt uitbetaald na een grondige kwalitatieve en kwantitatieve prestatiebeoordeling van de doelstellingen door de RNGCo.
Deze variabele geldelijke incentive wordt aan het einde van de prestatieperiode van drie jaar uitbetaald.

Pensioenen en andere beloningen

Het doel is om inkomensbescherming en ondersteuning bij pensionering te bieden, functiekosten te vergoeden en een auto van de zaak of, in plaats daarvan, 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

‘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	50%	50%

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 bedrijfsdoelstellingen lager is dan het ‘at target’-niveau, maar hoger dan het minimumniveau van het plan. Indien de prestaties worden beoordeeld als minder dan het minimumniveau, wordt een variabele remuneratie van ‘nul’ uitbetaald.
- Prestaties op ‘at target’-niveau zijn prestaties waarbij het resultaat van de bedrijfsdoelstellingen overeenkomt met het plan.
- Een maximale prestatie is wanneer het resultaat van de bedrijfsdoelstellingen 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

Om een concurrerend remuneratiepakket te kunnen bieden, wordt het remuneratiepakket van de executive board getoetst aan een marktreferentiegroep. Deze marktvergelijking wordt om elke twee jaar uitgevoerd aan de hand van een Nederlandse arbeidsmarktreferentiegroep en een internationale sectorspecifieke groep. Deze twee marktreferentiegroepen zijn in 2024 herzien in het kader van de tweejaarlijkse herziening van de remuneratie van de executive board en de raad van commissarissen. Op basis van deze herziening heeft de RNGCo besloten om ondernemingen te schrappen die qua marktkapitalisatie te groot zijn, die van de Amsterdamse effectenbeurs (AEX) zijn gehaald of die hun hoofdkantoor in Zwitserland of het Verenigd Koninkrijk hebben.
Daarnaast heeft de RNGCo besloten om de twee referentiegroepen samen te voegen tot één groep om het beleid, de uitvoering en de communicatie te vereenvoudigen en tegelijkertijd een evenwichtige groep referentiebedrijven te behouden die het meest relevant zijn voor FrieslandCampina.
Deze twee wijzigingen zijn ter goedkeuring en vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 14 februari 2025.

Voor dit jaarverslag 2024 worden de huidige toepasselijke marktreferentiegroepen weergegeven. Tegelijkertijd wordt ook de bijgewerkte geconsolideerde marktreferentiegroep gepresenteerd, aangezien deze de basis vormt voor de nieuwe referentiegroep vanaf januari 2025.

Marktreferentiegroepen 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

Marktreferentiegroep 2025

Geïntegreerde benchmarkgroep (17 bedrijven)	
Heineken	JDE Peet's
Lactalis	Kerry Group
Danone	Agropur
Randstad	Wolters Kluwer
Refresco	Sodiaal
Fonterra	DMK
Arla Foods	KPN
AkzoNobel	VION Food Group
Nutreco	

3. Remuneratie van de executive board en het executive team gerelateerd aan prestatiejaar 2024

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 2024.

Over het geheel genomen heeft de executive board in 2024 een goede prestatie laten zien, wat tot uiting komt in de goede bedrijfsresultaten.

- STIP: De goede STIP-prestaties in 2024 voor alle leden van de executive board hebben ertoe geleid dat de STIP-uitbetaling in 2024 ruim boven target ligt.
- LTIP: De executive board heeft een LTIP-uitbetaling ontvangen op basis van geschiktheid en pro-rata deelname in 2024 als lid van de executive board. LTIP is een meerjarige prestatieregeling en is gebaseerd op een multifactor-scorecard.

De totale remuneratie, bestaande uit het jaarlijkse basissalaris, variabele remuneratie (STIP en LTIP), pensioenen en overige vergoedingen van de overige acht leden van het executive team (exclusief de executive board-leden), bedraagt 7,3 miljoen euro.

In duizenden euro's	2024
Executive team (excl. executive board)	
Jaarlijks basissalaris	3.388
short-term incentive plan (STIP) 2024	2.290
Long-term incentive plan (LTIP) 2022-2024[1, 2]	319
Pensioenen	502
Andere vergoedingen	798
Totale uitbetaling beloningen[2]	**7.297**

1 Werkelijke LTIP-uitbetaling uit het plan 2022-2024 dat eindigde in 2024 en wordt uitbetaald in 2025. De LTIP-beloning is aangepast op basis van de prorata deelname van het lid van het executive team gedurende het plan 2022-2024.
Zie noot 13.4 (pagina 222) voor publicatie van de LTIP-kosten in overeenstemming met de IFRS-rapportagevereisten, die 'op basis van opbouw' zijn.
2 De totalen in de tabel kunnen afwijken van de som van de getallen vanwege afronding.

In duizenden euro's

Executive board	J.D. van Karnebeek	J.G. Janssen	D.A. Cutter	M. Einwachter	**Totaal 2024**	**Totaal 2023[3]**
Jaarlijks basissalaris	967,2	705,7	592,8	410,0	**2.675,7**	3.073,7
Incentive plan voor de korte termijn (STIP) 2024	818,3	497,5	420,9	289,1	**2.025,7**	-
Incentive plan voor de lange termijn (LTIP) 2022-2024[1, 2]	-	306,8	197,6	12,8	**517,2**	288,9
Pensioenen	210,8	154,4	130,5	60,0	**555,8**	642,7
Andere vergoedingen	41,3	46,4	37,4	34,8	**160,0**	948,6
Totale uitbetaling remuneratie[4]	**2.037,5**	**1.710,9**	**1.379,3**	**806,7**	**5.934,3**	**4.954,0**

1 Daadwerkelijke LTIP-uitbetaling voor het plan 2022-2024 dat eindigde in 2024 en wordt uitbetaald in 2025. De LTIP-beloning is aangepast op basis van de pro rata deelname van het lid van de executive board gedurende het plan 2022-2024.
Zie voor toelichting bij de LTIP-kosten in overeenstemming met de IFRS-rapportagevereisten (op basis van opbouw) toelichting 13.4 (pagina 202).
2 R.F. van Neerbos ontvangt in april 2025 een LTIP-uitbetaling van 225.622 euro, omdat hij in aanmerking komt voor LTIP 2022-2024 voor de periode dat hij lid was van de executive board. Dit bedrag is niet in de tabel opgenomen.
3 In 2023 en 2024 had de executive board een andere samenstelling.
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 2024. 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 RNGCo geen specifieke voorkeur voor de beloningsverhouding van de CEO.

De remuneratie van de CEO, en de overige medewerkers bij FrieslandCampina, moet in lijn zijn met de betreffende referenties op de interne en externe markt, de verantwoordelijkheden in de rol en de ervaring, die tot uiting komen in het relatieve gewicht van de functies.

FrieslandCampina's interne 'mondiale' beloningsverhouding in 2024 is 39,1 gebaseerd op de remuneratie van de CEO in 2024. In een vergelijking met alleen medewerkers van FrieslandCampina in Nederland is de interne beloningsverhouding 24,9 in 2024.

Remuneratie

Remuneratie in duizenden euro's	Jaar	Remuneratie CEO[1]	Gemiddelde remuneratie van medewerkers[2]	Beloningsverhouding
Mondiaal	**2024**	2.418,0	61,9	39,1
	2023	1.204,3	57,6	20,9
	2022	2.035,6	54,2	37,5
	2021	1.474,0	50,4	29,3
Nederland	**2024**	2.418,0	97,0	24,9
	2023	1.204,3	91,3	13,2
	2022	2.035,6	83,1	24,5
	2021	1.474,0	81,4	18,1

1 Vaste remuneratie en variabele remuneratie (werkelijke STIP- en LTIP-kosten in overeenstemming met de 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 gemiddeld aantal fte's respectievelijk wereldwijd en in Nederland (minus CEO) gedurende het boekjaar.

De RNGCo erkent dat de hogere variabele remuneratie (op korte termijn) in 2024 van invloed is geweest op de hogere CEO-beloningsverhouding in 2024, vergeleken met 2023. De stijging van de CEO-verhouding wordt onderstreept door het ontbreken van de in 2023 uitgekeerde variabele remuneratie op korte termijn van alle leden van de executive board en het vervallen van de rechten op langetermijnincentives van de heer Schumacher vanwege zijn vertrek in dat jaar.

5. Remuneratie van de executive board bij 'at target'-niveau begin 2025

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 2025.

Executive board

In duizenden euro's	J.D. van Karnebeek	J.G. Janssen	D.A. Cutter	M. Einwachter
Jaarlijks basissalaris	1.068,0	705,7	630,0	440,0
Variabele remuneratie				
Incentiveplan voor de korte termijn (STIP) 2025 'at target'-niveau	640,5	352,9	315,0	220,0
Incentive plan voor de lange termijn (LTIP) 2025-2027 'at target'-niveau	1.068,0	599,8	409,5	220,0

6. Remuneratie van de raad van commissarissen met betrekking tot het prestatiejaar 2024

De onderstaande tabel bevat de daadwerkelijk uitbetaalde remuneratie per individueel lid van de raad van commissarissen met betrekking tot het prestatiejaar 2024.

In duizenden euro's

	Jaarlijkse basisremuneratie	Vergoeding Lidmaatschap commissie	Representatie- en mobiliteitskosten	**Totale remuneratie 2024**	**Totale remuneratie 2023**	Opmerkingen
Leden van de raad van commissarissen – Externe leden						
H.W.J. Schipper	70,0	12,5		**82,5**	82,5	
M. Vaesen	70,0	9,5		**79,5**	79,5	
J.B.P. Coopmans	85,0	33,0		**118,0**	118,0	
P.H.M. Hofsté	70,0	30,0		**100,0**	5,4	Benoemd per 12-12-2023
A.G.Z. Kemna	-	-		**-**	85,6	Afgetreden per 12-12-2023
Subtotaal	295,0	85,0		**380,0**	371,0	
Leden van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie						
S.S.U. Attema[1]	265,0		24,0	**289,0**	289,0	
E. Jellema[2]	70,0	-		**70,0**	70,0	
H.T.J. Hettinga[3,5]	41,6	-	-	**41,6**	70,0	Beëindigd per mei 2024
N. den Besten[3]	70,0	-		**70,0**	70,0	
H. Stöcker[3]	-	-		**-**	66,2	Afgetreden per 12-12-2023
W. Duursma	4,1	-		**4,1**	0	Benoemd per 10-12-2024
Subtotaal	450,7	-	24,0	**474,7**	562,2	
Lid van de raad van commissarissen – Intern lid, geen lid van het bestuur van de coöperatie						
J.W. Berendsen	70,0	12,5		**82,5**	4,4	Benoemd per 12-12-2023
Subtotaal	70,0	12,5		**82,5**	4,4	
Totaal[4]	**815,7**	**97,5**	**24,0**	**937,2**	**940,7**	

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.
5 Na het overlijden van H.T.J. Hettinga, lid van de raad van commissarissen, werd aan zijn naaste familieleden een discretionaire uitkering gedaan ter hoogte van drie maanden van de jaarlijkse vergoeding van de raad van commissarissen.

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 duizenden euro's

	Voorzitter[1]	Vicevoorzitter[2]	Lid 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 mobilityeitskosten	24,0			
Vergoeding lidmaatschap commissie				
Audit- en Riskcommissie	20,5		12,5	
Remuneratie-, nominatie- en governance commissie	20,5		12,5	
ESG-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 2025 worden herzien als onderdeel van geïntegreerde herziening van de remuneratie van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie.

Benchmarkgroep van de Nederlandse markt
AkzoNobel
ASML
DSM
Heineken
KPN
Philips
Randstad
Wolters Kluwer
Signify

Beëindiging aanstelling

Indien 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

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

Jaarrekening

Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening **139**
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat **140**
Geconsolideerde balans **141**
Geconsolideerd kasstroomoverzicht **142**
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties **143**
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening **145**
1. Rapportage entiteit 145
2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 145
3. Significante schattingen, beoordelingen en aannames 145
4. Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving 146
5. Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving 147
6. Operationele activiteiten 150
7. Werkkapitaal 159
8. Vaste activa 162
9. Verplichtingen langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen 174
10. Acquisities, desinvesteringen en deelnemingen 184
11. Financiering en kapitaalstructuur 188
12. Belastingen 209
13. Overige 215

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans **226**
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening **227**
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening **228**
1. Algemeen 228
2. Deelnemingen in dochterondernemingen 228
3. Leningen aan dochterondernemingen 228
4. Overige vorderingen 228
5. Liquide middelen 229
6. Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers 229
7. Rentedragende verplichtingen 229
8. Kortlopende verplichtingen 230
9. Overige financiële activa en verplichtingen 230
10. Financiële instrumenten 231
11. Niet in de balans opgenomen verplichtingen 232
12. Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders 232
13. Gebeurtenissen na balansdatum 232
14. Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder 232

Overige gegevens

Overige informatie **233**
Statutaire winstbestemmingsregeling 233

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	Toelichting	2024	2023
Netto-omzet	(6.2)	12.923	13.072
Kostprijs omzet	(6.4)	-10.850	-11.290
Brutowinst		**2.073**	**1.782**
Reclame- en promotiekosten	(6.4)	-653	-568
Verkoop- en algemene beheerskosten	(6.4)	-875	-935
Overige bedrijfslasten	(6.6)	-40	-210
Overige bedrijfsopbrengsten	(6.3)	22	6
Bedrijfsresultaat		**527**	**75**
Financieringsbaten	(11.1)	30	17
Financieringslasten	(11.1)	-104	-143
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(10.3)	20	14
Resultaat voor belastingen		**473**	**-37**
Belastingen	(12.1)	-152	-112
Resultaat boekjaar		**321**	**-149**
Resultaat toe te rekenen aan:			
– houders van ledenobligaties		64	58
– houders van perpetuele obligaties		10	9
– verstrekker van lening coöperatie		10	19
– aandeelhouder		305	222
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		**389**	**308**
Aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen		-141	-524
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl. minderheidsbelangen aandeelhouder)		**248**	**-216**
Overige houders van minderheidsbelangen		73	67
		321	**-149**

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's		2024		2023
Resultaat boekjaar		**321**		**-149**
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):				
– effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen	-6		-15	
– valuta-omrekenverschillen	47		-107	
– aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1		-2	
		42		**-124**
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-pensioen-regelingen	5		-1	
		5		**-1**
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen		**47**		**-125**
Totaalresultaat boekjaar		**368**		**-274**
Totaalresultaat toe te rekenen aan:				
– aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	426		203	
– aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen	-141		-524	
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl minderheidsbelangen aandeelhouder)		**285**		**-321**
– overige houders van minderheidsbelangen		83		47
		368		**-274**

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's	Toelichting	2024	2023
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(8.1)	3.387	3.263
Immateriële activa	(8.2)	1.269	1.302
Biologische activa	(8.3)	12	10
Latente belastingvorderingen	(12.2)	156	150
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	123	113
Personeelsbeloningen	(9.1)	13	8
Overige financiële activa	(8.4)	34	45
Vaste activa		**4.994**	**4.891**
Voorraden	(7.1)	1.851	1.626
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)	1.743	1.737
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		32	28
Overige financiële activa	(8.4)	119	268
Liquide middelen	(11.2)	1.051	569
Activa aangehouden voor verkoop	(10.2)	3	
Vlottende activa		**4.799**	**4.228**
Totaal activa		**9.793**	**9.119**

	Toelichting	2024	2023
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	(11.5)	370	370
Agioreserve	(11.5)	731	731
Overige reserves	(11.5)	-361	-393
Algemene reserve	(11.5)	1.435	1.125
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**2.175**	**1.833**
Ledenobligaties	(11.5)	930	931
Perpetuele obligaties	(11.5)	375	301
Lening coöperatie	(11.5)	146	302
Eigen vermogen toe te rekenen aan overige vermogensverschaffers		**1.451**	**1.534**
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.626**	**3.367**
Minderheidsbelangen aandeelhouder	(11.5)	-134	7
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.492**	**3.374**
Overige minderheidsbelangen	(11.5)	294	296
Totaal eigen vermogen		**3.786**	**3.670**
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(9.1)	185	194
Latente belastingverplichtingen	(12.2)	42	36
Voorzieningen	(9.2)	77	75
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	1.288	870
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	17	18
Langlopende verplichtingen		**1.609**	**1.193**
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	255	658
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(7.3)	3.867	3.273
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		187	155
Voorzieningen	(9.2)	63	154
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	26	16
Kortlopende verplichtingen		**4.398**	**4.256**
Totaal verplichtingen		**6.007**	**5.449**
Totaal passiva		**9.793**	**9.119**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	Toe-lichting	2024		2023	
Operationele activiteiten					
Resultaat voor belastingen			**473**		**-37**
Aanpassingen voor:					
– rente	(11.1)	81		67	
– afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(8.1) (8.2)	381		428	
– bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(8.1) (8.2)	79		25	
– aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	-20		-14	
– overige financieringsbaten en -lasten		-37		-79	
– resultaat op desinvesteringen		-2		-3	
Totaal aanpassingen			**482**		**424**
Mutaties in:					
– voorraden		-222		339	
– vorderingen		-123		398	
– verplichtingen		574		-242	
– personeelsbeloningen		-10		-6	
– voorzieningen	(9.2)	-92		107	
Totaal mutaties			**127**		**596**
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			**1.082**		**983**
Ontvangen dividend			11		17
Betaalde vennootschapsbelasting			-117		-111
Betaalde rente			-93		-71
Ontvangen rente			17		13
Nettokasstroom uit operationele activiteiten			**900**		**831**

	Toe-lichting	2024		2023	
Investeringsactiviteiten					
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-450		-471	
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		8		5	
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen				76	
Verstrekte leningen		-4		83	
Investeringen in geassocieerde deelnemingen				-2	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten			**-446**		**-309**
Financieringsactiviteiten					
Uitbetaald dividend		-85		-166	
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties		-65		-40	
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van perpetuele obligaties		-8		-9	
Uitgifte perpetuele obligaties		300			
Afgelost op perpetuele obligaties		-228			
Opgenomen rentedragende verplichtingen		703		1.156	
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-656		-1.171	
Afgelost op leaseverplichtingen		-57		-63	
Aflossing put-optieverplichtingen	(11.4)			-51	
Afwikkeling derivaten en overige		130		-13	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten			**34**		**-357**
Nettokasstroom			**488**		**165**
Liquide middelen begin boekjaar[1]			538		404
Nettokasstroom			488		165
Koersverschil liquide middelen			8		-31
Liquide middelen einde boekjaar[1]			**1.034**		**538**

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													2024
						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**	**931**	**301**	**302**	**-1**	**-392**	**1.125**	**3.367**	**7**	**3.374**	**296**	**3.670**
Overzicht totaalresultaat boekjaar:													
– resultaat boekjaar			64	10	10			305	**389**	-141	**248**	73	**321**
– overig totaalresultaat						-6	38	5	**37**		**37**	10	**47**
Totaalresultaat boekjaar			**64**	**10**	**10**	**-6**	**38**	**310**	**426**	**-141**	**285**	**83**	**368**
Transacties met vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:													
– uitbetaald dividend												-85	**-85**
– uitbetaalde rentevergoeding			-65	-8	-16				**-89**		**-89**		**-89**
– uitgifte perpetuele obligaties				300					**300**		**300**		**300**
– aflossing obligaties en lening				-228	-150				**-378**		**-378**		**-378**
Totaal transacties met vermogens-verschaffers			**-65**	**64**	**-166**				**-167**		**-167**	**-85**	**-252**
Einde boekjaar	**370**	**731**	**930**	**375**	**146**	**-7**	**-354**	**1.435**	**3.626**	**-134**	**3.492**	**294**	**3.786**

In miljoenen euro's

						Overige reserves							2023
	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 rentevergoeding			-40	-9	-12				**-61**		**-61**		**-61**
– omzetting kapitaal								-900	**-900**	900			
Totaal transacties met vermogens-verschaffers			**-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**

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 2024 zijn opgenomen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en zijn dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

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

FrieslandCampina verwerkt circa 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 ingredienten voor producenten van voedingsmiddelen en farmaceutica.

2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De geconsolideerde jaarrekening is:

- opgesteld in overeenstemming met IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening is opgesteld met gebruikmaking van de vrijstelling uit artikel 2:402, Burgerlijk Wetboek;
- opgesteld door de executive board van FrieslandCampina en na ondertekening door de executive board en de raad van commissarissen op 14 februari 2025, vrijgegeven voor publicatie op 18 februari 2025. Op 4 maart 2025 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 IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU) vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en aannames maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en gerapporteerde waarden van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

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

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	✓	✓
6.3 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, de bepaling van de gebruiksduur van activa en het opnemen van voorzieningen. De impact van klimaatverandering en de initiatieven, waaronder ook de verwachte financiële impact zijn uitgebreid toegelicht in het jaarverslag onder ‘Environmental, Social and Governance’.

De volgende specifieke onderwerpen zijn overwogen:

- Toegenomen overheidsmaatregelen kunnen 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 stikstofreductie worden doorgevoerd, zal dit in het meest negatieve scenario leiden tot een reductie van de melkaanvoer. Dit kan leiden tot aanpassingen in het productienetwerk en wijzigen van partnerships, terwijl daarnaast de kostenbasis mogelijk verder zal moeten worden verlaagd en significant minder in het fabrieksnetwerk geïnvesteerd kan worden. Lagere melkaanvoer zal ook impact hebben op de ledenfinanciering door middel van melkcertificaten en daarmee de financiering van de onderneming.
- FrieslandCampina heeft plannen ontwikkeld voor zijn productielocaties en installaties in de productieketen om de broeikasgasemissies en waterverbruik te verminderen. Om de 2030 doelstellingen te behalen zijn investeringen nodig. Management verwacht dat de netto impact op de kasstromen en resultaat niet materieel zullen, omdat de benodigde investeringen door vervangingsinvesteringen op hetzelfde historische niveau van investeringen kan blijven en extra kosten om de doelstellingen te realiseren bij leveranciers kunnen worden terugverdiend 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 2024, zijn, voor zover van toepassing, voor het eerst toegepast in 2024:

- IAS 1 Classification of liabilities as Current or Non-current and Non-current Liabilities with Covenants – Amendments to IAS 1;
- IFRS 16 Lease Liability in a Sale and Leaseback – Amendments to IFRS 16;

- Toelichting: Supplier Finance Arrangements – Amendments to IAS 7 and IFRS 7.
  Als gevolg van de wijzigingen in IFRS 7 is in paragraaf 7.3 een toelichting opgenomen over de Supplier Finance Arrangements (leveranciersfinancieringsregelingen).
- De overige wijzigingen 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 of na 1 januari 2025 en niet vroegtijdig zijn toegepast

Overige nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties, die van kracht worden voor boekjaren beginnend na 1 januari 2025, worden niet vroegtijdig toegepast door FrieslandCampina. De volgende wijzigingen in standaarden zullen naar verwachting impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina:

- IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements: deze nieuwe standaard vervangt IAS 1 Presentation of Financial Statements en introduceert nieuwe vereisten voor de presentatie binnen de winst- en verliesrekening, waaronder gespecificeerde totalen en subtotalen. Daarnaast zijn entiteiten verplicht om alle inkomsten en uitgaven binnen de winst- en verliesrekening in te delen in één van de vijf categorieën: operationeel, investeren, financieren, inkomstenbelasting en beëindigde activiteiten. Bovendien vereist IFRS 18 onder meer de publicatie van nieuw gedefinieerde door het management vastgestelde prestatiemaatstaven. IFRS 18 is van kracht voor verslagperioden die aanvangen op of na 1 januari 2027 en zal een impact hebben op de presentatie van de winst-en-verliesrekening;
- Amendments to IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates: Lack of Exchangeability: de wijzigingen ten aanzien van de uitwisselbaarheid van valuta zijn van kracht voor verslagperioden die beginnen op of na 1 januari 2025 en kunnen impact hebben op de omrekening van vreemde valuta van buitenlandse deelnemingen.

c) Wijziging in verwerking contante nabetaling

Als gevolg van wijzigingen in de fiscale verwerking van de contante nabetaling wordt vanaf 2023 de contante nabetaling als onderdeel van de kostprijs van de melk verwerkt en niet meer als dividendbetaling. Over het jaar 2023 was er geen contante nabetaling. De contante nabetaling over het jaar 2024 is verwerkt als Kostprijs omzet en schuld aan leden-melkveehouders.

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. De activiteiten van FC C.V. zijn in hoge mate geïntegreerd en onlosmakelijk verbonden met die van FrieslandCampina N.V. Als beherend vennoot heeft FrieslandCampina N.V. zeggenschap over de activiteiten van FC C.V. FC C.V. wordt derhalve volledig geconsolideerd door de beherend vennoot, met opname van het minderheidsbelang, dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder.
  Op basis van onderlinge contractuele afspraken ten aanzien van de vergoeding als beherend vennoot is de resultaatverdeling tussen Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en de beherend vennoot als volgt: 99,9% van de winst over het boekjaar van FC C.V., en 100% in geval van een verlies, komt toe aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

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 voor het ingelegd vermogen.

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:

	2024	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,04	1,08
Chinese yuan	7,56	7,78
Filippijnse peso	60,39	61,98
Hong Kong dollar	8,04	8,44
Indonesische roepia (per 1.000)	16,81	17,15
Maleisische ringgit	4,66	4,95
Nigeriaanse naira	1.598,74	1.603,41
Pakistaanse roepie	288,32	301,30
Singapore dollar	1,41	1,45
Thaise baht	35,53	38,17
Vietnamese dong (per 1.000)	26,39	27,10

	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

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. De kasstromen uit financieringsactiviteiten die toekomen aan de coöperatie hebben niet tot een directe kasstroom geleid maar zijn verrekend met de onderlinge rekening courant binnen de kasstroom uit operationele activiteiten (zie toelichting 11.5).

6. Operationele activiteiten

6.1 Segmentatie

FrieslandCampina heeft per 1 januari 2024 wijzigingen doorgevoerd in zijn managementstructuur. De business is opgedeeld in zeven businessgroepen, onder leiding van het executive team. De voormalige businessgroep Food & Beverage is opgesplitst in vijf afzonderlijke businessgroepen en Global Supply Chain. Activiteiten van Trading zijn samengevoegd met de activiteiten van Professional in Professional & Trading. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

- Europe | Breed portfolio aan consumentenmerken in Europa met sterke posities in de thuismarkten Nederland en België, maar ook in landen als Griekenland, Hongarije, Roemenië en het Verenigd Koninkrijk.
- Retail & Americas | Voorziet consumenten in Duitsland, Frankrijk, Italië, Spanje en Noord- en Zuid-Amerika van kaas en andere zuivelproducten onder zowel eigen merken als huismerken, via strategische partnerschappen met retailers en discounters, en via de operationele onderneming Velder.
- Middle East, Pakistan & Africa (MEPA) | Richt zich met deels lokaal geproduceerde zuivelproducten en sterke lokale merken op consumentenmarkten in de Verenigde Arabische Emiraten, Saoedi-Arabië, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust.
- Asia | Breed assortiment van vaak lokaal geproduceerde merkproducten op consumentenmarkten in onder andere de Filipijnen, Hongkong, Indonesië, Maleisië, Thailand en Vietnam.
- Ingredients | Voedingsrijke, functionele ingrediënten voor kinder-, sport-, actieve levensstijl- en medische voeding. De businessgroep richt zich voornamelijk op voedingsmiddelenproducenten en de farmaceutische industrie.
- Specialised Nutrition | Kindervoeding onder het merk Friso op consumentenmarkten op het vasteland van China en in Hongkong, Vietnam, Maleisië, Griekenland en Mexico.
- Professional & Trading
  - Professional: zuivelproducten en -oplossingen voor professionals in de voedingsmiddelenindustrie, zoals restaurants, fastfoodrestaurants, (banket)bakkers en patissiers.
  - Trading: inkoop en verkoop van basiszuivelproducten voor interne klanten en B2B-afnemers.

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 wordt Global Supply Chain (GSC) als segment gerapporteerd. Global Supply Chain produceert producten voor de businessgroepen en omvat het merendeel van de productielocaties in Nederland, België en Duitsland, evenals de wereldwijde inkoopfunctie.

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

Segmentatie naar businessgroepen

											2024
	Europe	Retail & Americas	MEPA	Asia	Ingre-dients	Specia-lised Nutrition	Profes-sional & Trading	Global Supply Chain	Overige	Eliminatie	**Totaal**
Netto-omzet derden	1.637	1.872	1.347	1.618	1.452	1.218	3.739	37	3		**12.923**
Interne leveringen[1]	5	15		28	169	33	928	2.061		-3.239	
Totaal netto-omzet	**1.642**	**1.887**	**1.347**	**1.646**	**1.621**	**1.251**	**4.667**	**2.098**	**3**	**-3.239**	**12.923**
Bedrijfsresultaat voor allocatie	58	19	80	122	213	256	135	-118	-238		**527**
GSC allocatie	-12	-17	-10	-12	1	-29	-39	118			
Bedrijfsresultaat	**46**	**2**	**70**	**110**	**214**	**227**	**96**		**-238**		**527**
Financieringsbaten en -lasten											**-74**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen					1				19		**20**
Winst voor belastingen											**473**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	2,8	0,1	5,2	6,8	14,7	18,6	2,6				**4,1**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	450	395	646	1.295	481	459	783	3.746	432	-450	**8.237**
Boekwaarde overige activa											**1.556**
Totaal activa											**9.793**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	274	193	381	823	103	434	289	1.237	927	-450	**4.211**
Overige verplichtingen											**1.796**
Totaal verplichtingen											**6.007**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	11	2	19	90	10	3		297	27		**459**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-14	-12	-19	-42	-8	-7	-3	-220	-56		**-381**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-9	-3		-6		-1		-58	-3		**-80**
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa								1			**1**
Geïnvesteerd vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen					27			1	95		**123**

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.

											2023
	Europe	Retail & Americas	MEPA	Asia	Ingre-dients	Specia-lised Nutrition	Profes-sional & Trading	Global Supply Chain	Overige	Eliminatie	**Totaal**
Netto-omzet derden	1.694	1.863	1.468	1.655	1.447	1.149	3.668	50	78		**13.072**
Interne leveringen[1]	3	5		35	142	36	1.029	1.815		-3.065	
Totaal netto-omzet	**1.697**	**1.868**	**1.468**	**1.690**	**1.589**	**1.185**	**4.697**	**1.865**	**78**	**-3.065**	**13.072**
Bedrijfsresultaat voor allocatie	77	-37	89	99	199	223	-196	-73	-306		**75**
GSC allocatie	-8	-9	-11	-10	5	-28	-12	73			
Bedrijfsresultaat	**69**	**-46**	**78**	**89**	**204**	**195**	**-208**		**-306**		**75**
Financieringsbaten en -lasten											**-126**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen					2				12		**14**
Winst voor belastingen											**-37**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	4,1	-2,5	5,3	5,4	14,1	17,0	-5,7				**0,6**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	446	358	700	1.175	466	443	730	3.667	405	-514	**7.876**
Boekwaarde overige activa											**1.243**
Totaal activa											**9.119**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	321	206	420	692	62	310	244	1.144	822	-514	**3.707**
Overige verplichtingen											**1.742**
Totaal verplichtingen											**5.449**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	9	4	21	102	14	40	1	261	30		**482**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-13	-14	-24	-51	-8	-8	-3	-244	-63		**-428**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa		-2		-4				-4	-15		**-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.

Geografische informatie

	2024		2023	
	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationele vaste activa	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationele vaste activa
Nederland	5.576	2.991	5.737	2.975
Rest van Europa[1]	2.693	635	2.696	625
Azië en Oceanië[2]	3.680	918	3.536	838
Afrika en het Midden-Oosten	765	54	907	72
Noord- en Zuid-Amerika	209	58	196	55
	12.923	**4.656**	**13.072**	**4.565**

1 Bevat met name de vestigingslanden Duitsland, 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.

Prijsbepaling binnen een segment vindt plaats 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

	2024		2023	
		%		%
Nederland	2.997	23	3.087	24
Rest van Europa	4.103	32	4.062	30
Azië en Oceanië	4.144	32	4.119	32
Afrika en het Midden-Oosten	1.129	9	1.273	10
Noord- en Zuid-Amerika	550	4	531	4
	12.923	**100**	**13.072**	**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 verplichting worden opgenomen.
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 verplichting opgenomen.

6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

	2024	2023
Baten uit verkoop van grond, gebouwen, installaties	2	1
Afwikkeling voorwaardelijke vordering	4	
Baten uit omwisseling vreemde valuta in Nigeria	10	2
Overige bedrijfsopbrengsten	6	3
	22	**6**

Afwikkeling voorwaardelijke vordering

Bij de desinvestering van de productielocatie voor kindervoeding in Xiushui, China, is in 2022 als onderdeel van de verkoop een bedrag van EUR 4 miljoen geplaatst op een escrow-rekening. Dit bedrag is in 2024 ontvangen en als bate verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.

Baten uit omwisseling vreemde valuta in Nigeria

In Nigeria is sprake geweest van zeer beperkte beschikbaarheid van US dollars voor het voldoen aan internationale betalingsverplichtingen. Als gevolg van deze beperkte beschikbaarheid waren 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 om te voldoen aan haar internationale betalingsverplichtingen. Met de hogere benodigde kosten op de betalingsverplichtingen is rekening gehouden in de waardering van de verplichtingen. In 2024 is een deel van de verplichting vrijgevallen omdat de officiële omwisselkoers gedevalueerd is, de beschikbaarheid van US dollars verbeterd is en het verschil tussen de koers om US dollars te krijgen en de officiële omwisselkoers in Nigeria beperkt is. Van de vrijval is EUR 10 miljoen verantwoord onder Overige bedrijfsopbrengsten (2023: EUR 2 miljoen) en EUR 15 miljoen is opgenomen onder Financieringsbaten en -lasten (in 2023 bedroegen de kosten opgenomen onder de Financieringslasten EUR 50 miljoen en hadden deze betrekking op dividendvorderingen en aflossingen van US dollar financiering van Nigeria). Zie toelichting 11.1 voor kosten van omwisseling met betrekking tot financieringselementen.

Overige bedrijfsopbrengsten

De Overige bedrijfsopbrengsten hebben voornamelijk betrekking op de verzekeringsuitkering als gevolg van de brand in de productielocatie in Lochem (Nederland) in 2023.

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.

Voor het bepalen van valutaresultaten 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 markt-koers ten opzichte van de officiële wisselkoers in Nigeria.

6.4 Bedrijfskosten

	2024	2023
Melk leden-melkveehouders	-4.769	-4.521
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.399	-4.138
Personeelskosten	-1.207	-1.195
Afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-381	-428
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-31	-19
Reclame- en promotiekosten	-653	-568
Transportkosten	-578	-597
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-287	-302
Energiekosten	-270	-245
Overige	-803	-780
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	**-12.378**	**-12.793**

Zie toelichting 6.5 voor een verdere toelichting op personeelskosten.

In de vergoeding voor melk aan leden-melkveehouders in 2024 is EUR 20 miljoen opgenomen voor een te lage inschatting van de Foqus planet-toeslag over 2023.

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 2024 heeft FrieslandCampina hierop een negatief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 18 miljoen (2023: EUR 40 miljoen negatief).

In de kosten voor afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa is EUR 55 miljoen (2023: EUR 55 miljoen) aan afschrijving voor activa met gebruiksrecht opgenomen, zie toelichting 8.1.1. Voor een toelichting op de schattingswijziging met betrekking tot de gebruiksduur van bepaalde activacategorieën wordt verwezen naar toelichting 8.1.

Onder overige bedrijfskosten zijn leasekosten opgenomen voor in totaal EUR 31 miljoen (2023: EUR 30 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 2024 in totaal EUR 95 miljoen (2023: EUR 101 miljoen), waarvan EUR 66 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2023: EUR 68 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. 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 van productielocaties en bijzondere waardeverminderingen) en bijbehorende kosten voor transport en logistiek.

De kosten van grond- en hulpstoffen die hiervan onderdeel uitmaken zijn berekend volgens het first-in first-out principe. In de kosten zijn de valutaomrekenverschillen op handelsdebiteuren en handelscrediteuren opgenomen, alsmede 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, lease-contracten met betrekking tot activa met een lage waarde en het variabele deel van leasebetalingen worden verantwoord in de winst-en-verlies-rekening in de periode waarop de betaling betrekking heeft en worden niet geactiveerd als activa met een gebruiksrecht en leaseverplichtingen in de zin van IFRS 16. Korte termijn leasecontracten hebben een looptijd van minder dan 12 maanden. Het variabele deel van leasebetalingen is afhan-kelijk van het gebruik van het actief.

6.5 Personeelskosten

	2024	%	2023	%
Lonen en salarissen	-996	82	-987	82
Sociale lasten	-111	9	-109	9
Pensioenen en overige langetermijn personeelsbeloningen	-108	9	-111	9
Bruto personeelskosten	**-1.215**	**100**	**-1.207**	**100**
Hiervan geactiveerd	8		12	
Netto personeelskosten	**-1.207**		**-1.195**	

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

Werknemers naar businessgroep (gemiddeld aantal fte's)

	2024	%	2023	%
Europe	1.540	8	1.701	8
Retail & Americas	743	4	785	4
Middle East, Pakistan & Africa	2.170	11	2.345	11
Asia	4.466	23	4.823	23
Ingredients	692	4	699	3
Specialised Nutrition	993	5	1.080	5
Professional & Trading	608	3	609	3
Global Supply Chain	6.746	34	6.743	32
Corporate, Global Shared Services en overige	1.618	8	2.143	11
	19.576	**100**	**20.928**	**100**

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)

	2024	%	2023	%
Nederland	7.692	39	7.961	38
Rest van Europa	3.474	18	3.890	18
Azië en Oceanië	7.336	37	7.900	38
Afrika en het Midden-Oosten	905	5	1.007	5
Noord- en Zuid-Amerika	169	1	170	1
	19.576	**100**	**20.928**	**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 lange-termijn personeelsbeloningen.

6.6 Overige bedrijfslasten

	2024	2023
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisatie-voorzieningen	25	-131
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties	-47	-3
Resultaat verkoop bedrijfsonderdelen		-2
Afwikkeling dienstverleningscontract		-58
Overige bedrijfslasten	-18	-16
	-40	**-210**

Herstructureringen

FrieslandCampina heeft in 2023 besloten het transformatieprogramma Expedition 2030 uit te voeren. Voor deze herstructurering zijn in 2023 voorzieningen voor reorganisatiekosten gevormd. In 2024 is hiervan EUR 43 miljoen vrijgevallen in verband met aangepaste inschattingen, met name doordat meer werknemers dan verwacht een andere baan hebben gevonden binnen FrieslandCampina en als gevolg van medewerkers die FrieslandCampina vrijwillig hebben verlaten.

In 2024 heeft FrieslandCampina aangekondigd nieuwe stappen te zetten in de optimalisatie van het productienetwerk, met als gevolg daarvan onder meer concentratie van activiteiten op de productielocatie in Leeuwarden (Nederland) en sluiting van de kaasproductielocatie in Born (Nederland). Hiervoor zijn in 2024 bijzondere waardeverminderingen op vaste activa en kosten voor reorganisatievoorzieningen verantwoord onder Overige bedrijfslasten.

Voor verdere informatie over de voorzieningen reorganisatiekosten, zie toelichting 9.2.

Afwikkeling dienstverleningscontract

Door het beëindigen van een dienstverleningscontract in 2023 is een beëindigingsclausule in werking getreden. Het afkoopbedrag resulteerde in 2023 in een last van EUR 58 miljoen en is in 2024 afgewikkeld.

Overige bedrijfslasten

De overige bedrijfslasten hebben met name betrekking op kosten voor strategische projecten en (pre-)implementatiekosten voor een upgrade van ERP-systemen.

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.

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

	2024	2023
Grond- en hulpstoffen	588	468
Gereed product en handelsgoederen	1.263	1.158
	1.851	**1.626**

Gedurende het jaar 2024 zijn voorraden afgewaardeerd voor in totaal EUR 120 miljoen (2023: EUR 118 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 productie-capaciteit. 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

	2024	2023
Handelsdebiteuren	1.376	1.190
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen	-28	-28
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	45	185
Overige vorderingen	19	40
	1.412	**1.387**
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	161	143
Vooruitbetalingen	170	207
	1.743	**1.737**

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen	2024	2023
Begin boekjaar	-28	-23
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-5	-6
Vrijvallen ten gunste van de winst-en-verlies-rekening	4	1
Afboeking handelsdebiteuren	1	
Einde boekjaar	**-28**	**-28**

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 2024 bedraagt deze afgedekte positie EUR 31 miljoen (2023: EUR 33 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen

			2024			2023
	Bruto	Afwaar-dering	Netto	Bruto	Afwaar-dering	Netto
Binnen betalings-termijn	1.267	-3	1.264	1.246	-2	1.244
Overschrijding minder dan 3 maanden	144	-6	138	125	-4	121
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	8	-3	5	20	-9	11
Overschrijding meer dan 6 maanden	21	-16	5	24	-13	11
	1.440	**-28**	**1.412**	**1.415**	**-28**	**1.387**

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.

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

	2024	2023
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	706	489
Handelscrediteuren	1.993	1.696
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	58	68
Overige verplichtingen	1.110	1.020
	3.867	**3.273**

Handelscrediteuren

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

Leveranciersfinancieringsregeling

FrieslandCampina heeft een leveranciersfinanciersregeling opgezet die wordt aangeboden aan enkele van de belangrijkste leveranciers van de onderneming wereldwijd. Deelname aan de financieringsregeling door leveranciers is vrijwillig. Leveranciers die deelnemen kunnen vervroegde betaling van de aan FrieslandCampina verstuurde facturen ontvangen van een externe financieringsverstrekker. Als leveranciers ervoor kiezen om vervroegde betaling te ontvangen, betalen zij een vergoeding aan de financieringsverstrekker, waarbij FrieslandCampina geen partij is. Om de facturen te kunnen betalen, moeten de goederen zijn ontvangen of geleverd en moeten de facturen goedgekeurd zijn door FrieslandCampina. Betalingen aan leveranciers vóór de vervaldatum worden verwerkt door de financieringsverstrekker en in alle gevallen betaalt FrieslandCampina de oorspronkelijke factuur door de financieringsverstrekker te betalen in overeenstemming met de oorspronkelijke vervaldatum van de factuur. In het kader van de regeling is niet opnieuw onderhandeld over de betalingstermijnen met leveranciers. FrieslandCampina verstrekt geen zekerheid aan de financieringsverstrekker.

Alle handelsschulden die onder de leveranciersfinanciersregeling vallen, worden opgenomen onder de Handelscrediteuren en overige verplichtingen in de geconsolideerde balans en in de post Handelscrediteuren. De betalingsvoorwaarden verschillen per leverancier en zijn een commerciële overeenkomst tussen FrieslandCampina en de leverancier. Handelscrediteuren worden in principe afgewikkeld tegen een gemiddelde termijn van 65 dagen en handelscrediteuren die zijn opgenomen in de leveranciersfinancieringsregeling tegen een gemiddelde termijn van 80 dagen.

	2024	2023
Boekwaarde van handelscrediteuren die onderdeel zijn van de leveranciersfinancierings-regeling	299	263
Deel hiervan dat betaling ontvangen heeft	242	211

Overige verplichtingen

In de overige verplichtingen is eind 2023 een schikkingsbedrag van EUR 61 miljoen voor de beëindiging van een dienstverleningscontract opgenomen. Deze verplichting is in 2024 afgewikkeld. In 2024 heeft EUR 27 miljoen (2023: EUR 16 miljoen) aan contractuele verplichtingen met name betrekking op vooruit gefactureerde omzet.

Schattingen en aannames

FrieslandCampina maakt schattingen voor de te verlenen kortingen aan afnemers op gerealiseerde omzet. Kortingen zijn afhankelijk van jaaromzet. De transactieprijs en de omzet wordt verlaagd met de verwachte korting. 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 verplichting voor kortingen wordt opgenomen voor verwachte volumes en te verlenen kortingen in relatie tot de omzet die tot en met het einde van de rapportageperiode 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 een gebruiksrecht middels een lease-overeenkomst. Genoemde activa zijn in gebruik als onderdeel van FrieslandCampina's operationele activiteiten. Onderstaande tabel geeft de historische aanschafwaarde per activacategorie weer, inclusief de mutaties gedurende het jaar.

						2024
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Activa met gebruiksrecht	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.718	4.321	473	316	581	7.409
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-934	-2.711	-338	-163		-4.146
Boekwaarde begin boekjaar	**784**	**1.610**	**135**	**153**	**581**	**3.263**
Investeringen	7	5	1	73	434	520
Desinvesteringen		-3	-1			-4
Valuta-omrekenverschillen	3	-1		2	2	6
Herwaarderingen				6		6
Herclassificaties	182	304	54	2	-542	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-3					-3
Afschrijvingen	-50	-188	-33	-55		-326
Bijzondere waardeverminderingen	-9	-41	-3	-4	-18	-75
Boekwaarde einde boekjaar	**914**	**1.686**	**153**	**177**	**457**	**3.387**
Aanschafwaarde	1.892	4.466	521	329	457	7.665
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-978	-2.780	-368	-152		-4.278
Boekwaarde einde boekjaar	**914**	**1.686**	**153**	**177**	**457**	**3.387**

						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**

De investeringen van EUR 520 miljoen (2023: EUR 496 miljoen) hebben voornamelijk betrekking op de aanpassing van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland en België en op nieuwe productie-locaties 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 Nederland en verouderde activa.

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 5 miljoen (2023: EUR 3 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rente-percentage is 4,0% (2023: 3,3%).

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.

Schattingswijziging

FrieslandCampina heeft gedurende het jaar de gebruiksduur van bepaalde categorieën van activa per 1 januari 2024 opnieuw beoordeeld. Op basis van de uitgevoerde beoordeling heeft FrieslandCampina de gebruiksduur van een aantal van deze categorieën verlengd.
Deze wijziging in de schatting van de gebruiksduur heeft geleid tot een verlaging van de afschrijvingslasten voor het jaar met EUR 30 miljoen. Bij ongewijzigde gebruiksduur was de boekwaarde van materiële vaste activa per 31 december 2024 EUR 30 miljoen lager.

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	15-30 jaar
Machines en installaties	5-30 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 opslaglocaties. Leases in de categorie machines en installaties hebben voornamelijk betrekking op productielijnen, trucks en heftrucks. Geleasede andere vaste bedrijfsmiddelen betreffen met name personenauto's.

	2024		2023	
	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar
Grond en gebouwen	106	-31	95	-31
Machines en installaties	47	-11	38	-13
Andere vaste bedrijfsmiddelen	24	-13	20	-11
	177	**-55**	**153**	**-55**

Schattingen en aannames

Schattingen en aannames zijn toegepast die van invloed zijn op de opname en waardering van activa met een gebruiksrecht en leaseverplichtingen. Dit omvat een beoordeling van de incrementele rentevoet, servicecomponenten en omstandigheden die een economische beweegreden kunnen vormen om gebruik te maken van de verlengingsmogelijkheden van leaseovereenkomsten. De beoordeling of FrieslandCampina met redelijke zekerheid dergelijke opties zal uitoefenen, is van invloed op de lease-termijn, wat als gevolg daarvan van invloed kan zijn op het bedrag van de opgenomen leaseverplichtingen en activa met een gebruiksrecht.

Waarderingsgrondslagen

Een contract bevat een lease als het recht geeft op het gebruik van een geïdentificeerd actief gedurende een bepaalde periode waarvoor een bedrag aan de verhuurder moet worden betaald.

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 gebruiksrecht 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 gebruiksrecht worden afgeschreven vanaf de aanvangsdatum 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 activacategorie weer, inclusief de mutaties gedurende het jaar.

					2024
	Goodwill	Handelsmerken, klantrelaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.224	324	557	21	2.126
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-165	-453	-2	-824
Boekwaarde begin boekjaar	**1.020**	**159**	**104**	**19**	**1.302**
Investeringen				13	13
Valuta-omrekenverschillen	9	6		-1	14
Herclassificaties			16	-16	
Amortisatie		-15	-40		-55
Bijzondere waardeverminderingen		-3	-2		-5
Boekwaarde einde boekjaar	**1.029**	**147**	**78**	**15**	**1.269**
Aanschafwaarde	1.233	300	565	15	2.113
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-153	-487		-844
Boekwaarde einde boekjaar	**1.029**	**147**	**78**	**15**	**1.269**

					2023
	Goodwill	Handels-merken, klant-relaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.261	370	538	31	2.200
Cumulatieve amortisatie 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**

Bijzondere waardeverminderingen hebben met name betrekking op activa welke niet langer aanwezig of in gebruik zijn. Amortisatiekosten van immateriële vaste activa zijn gealloceerd aan de posten in de winst-en-verliesrekening op basis van hun gebruiksdoel.

Schattingen en aannames

Goodwill

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 wordt uitgesloten.
- Gevoeligheidsscenario's worden toegepast op de belangrijkste aannames die zijn gebruikt bij de toetsing op bijzondere waardeverminderingen.

Management heeft de impact overwogen van scenario's van klimaatverandering op de inschattingen van toekomstige kasstromen, met inbegrip van de aankoopverplichtingen voor vaste activa. Management heeft in de prognoses verondersteld dat de ontwikkeling van de melktoevoer licht zal dalen. Management verwacht dat de impact op de kasstromen minimaal zal zijn, doordat noodzakelijke investeringen middels vervangingsinvesteringen gerealiseerd kunnen worden.

Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend voor de toetsing van goodwill op bijzondere waardevermindering worden dusdanig samengevoegd dat het niveau waarop op bijzondere waardevermindering wordt getoetst een afspiegeling is van het laagste niveau waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne verslaggeving. De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Overige immateriële activa

Schattingen zijn nodig om de (resterende) gebruiksduur overige 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

Goodwill

Goodwill die ontstaat bij de acquisitie van dochterondernemingen wordt verantwoord als een immaterieel actief. Zie de grondslagen voor consolidatie voor de waardering van goodwill tijdens de eerste opname. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. Met betrekking tot niet-geconsolideerde deelnemingen wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de joint venture of geassocieerde deelneming en een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan de boekwaarde van de joint venture of geassocieerde deelneming als geheel.

Van goodwill 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 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 marktaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot de kasstroomgenererende eenheid. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van het budget en de meerjarenplannen.

Bijzondere waardeverminderingsverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Bijzondere waardeverminderingsverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de eenheden toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid.

Een bijzondere waardevermindering op goodwill wordt niet teruggenomen.

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 voor configuratie en het aanpassen van software, worden alleen geactiveerd wanneer en voorzover FrieslandCampina beschikkingsmacht heeft over het onderliggende actief of wanneer het contract een lease bevat.

Voor een actief is de realiseerbare waarde eveneens 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. 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 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 kasstroom genererende eenheden.

Voor bijzondere waardeverminderingsverliezen zie de toelichting onder Goodwill.
Bijzonder waardeverminderingsverlies op overige immateriële activa wordt 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.

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.

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 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 operationele segmenten, als groep van kasstroom genererende eenheden. Bij de goodwill impairment test wordt de realiseerbare waarde, zijnde de bedrijfswaarde, per segment berekend en vergeleken met de boekwaarde.

Vanaf 1 januari 2024 is binnen FrieslandCampina de managementstructuur aangepast. Voor een beschrijving van de businessgroepen en segmenten wordt verwezen naar toelichting 6.1 Segmentatie. Deze aanpassing in de managementstructuur, de rapportering aan de executive board en de wijze waarop de businessgroepen worden aangestuurd hebben als gevolg dat de allocatie van de goodwill aan de segmenten is gewijzigd.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de goodwill aan de kasstroom genererende eenheden is gealloceerd. Er is geen goodwill gealloceerd aan de segmenten Trading en Retail & Americas. Ook zijn de belangrijkste aannames die eind 2024 zijn toegepast voor de berekening van de bedrijfswaarde per segment weergegeven:

	31 december 2024	**Aannames**		**2024**
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Discontovoet voor belastingen
Europe	147	2,2	1	7
Middle East, Pakistan & Africa	169	5,9	6	16
Asia	272	2,4	5	9
Ingredients	113	2,5	3	8
Specialised Nutrition	231	2,1	3	6
Professional	97	2,3	1	8
	1.029			

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

Bij de bepaling van de bedrijfswaarden is een compensatie, ter dekking van corporate en coöperatieve kosten en resultaten, bepaald per segment op basis van de relatieve winstgevendheid (resultaat voor interest en belastingen) van de betreffende segmenten. De corporate en coöperatieve kosten en resultaten betreffen:

- Corporate kosten;
- kosten van Global Supply Chain;
- het resultaat van de bedrijfsonderdelen die een coöperatieve rol vervullen bij het verwerken van ledenmelk. Deze vergoeding voor met name segment Trading wordt toegerekend aan de overige segmenten 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 gemiddelde groeivoet van de brutomarge per segment in de meerjarenplannen tot 2027 is gebaseerd op ervaringen uit het verleden, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en marktconforme groeipercentages.

De discontovoet voor ieder segment is gebaseerd op in de markt waarneembare gegevens en is bepaald voor belasting.

Voor de periode na 2027 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 segmenten waaraan goodwill gealloceerd is, laat zien dat de bedrijfswaarden de boekwaarden van de segmenten overstijgen.

Een redelijkerwijs mogelijke aanpassing van de belangrijkste veronderstellingen en aannames zoals vermeld in bovenstaande tabel leidt niet tot bedrijfswaarden lager dan de boekwaarden.

8.3 Biologische activa

De biologische activa hebben voor EUR 12 miljoen betrekking op melkvee in Pakistan (2023: EUR 10 miljoen). Op 31 december 2024 heeft FrieslandCampina 3.979 volwassen koeien die in staat zijn om melk te produceren (2023: 3.653) en 2.982 onvolwassen koeien die worden grootgebracht om melk te produceren in de toekomst (2023: 3.256).

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 wijzigingen in de reële waarde verminderd met de verkoopkosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

8.4 Overige financiële activa

	2024	2023
Langlopende overige financiële activa		
Verstrekte leningen	22	23
Derivaten	3	13
Overige	9	9
	34	**45**
Kortlopende overige financiële activa		
Verstrekte leningen		19
Derivaten	4	101
Overige	115	148
	119	**268**

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 zorgde 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 2024 5,1% (2023: 5,9%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 10 miljoen na 2028.
Voor informatie over derivaten, zie toelichting 11.7.

Schattingen en aannames
De voorziening voor verwachte kredietverliezen met betrekking tot overige financiële activa is ultimo 2024 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 zijn gebaseerd op inschattingen van risico op wanbetaling en verwachte verlies. 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':
a) handelsdebiteuren en overige vorderingen;
b) verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs;
c) langlopende vorderingen.

Bij het beoordelen van handelsdebiteuren, zowel specifieke vorderingen als op collectief niveau, wordt een bijzondere waardevermindering met betrekking tot een financieel actief dat tegen geamortiseerde kostprijs wordt gewaardeerd, 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.

Voor verstrekte leningen 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.

9. Verplichtingen langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen

9.1 Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen

	2024	2023
Nettopensioenverplichting	146	160
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	26	26
	172	**186**

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 nettopensioen-verplichting tussen de medewerkers betrokken bij de productie- en facturatieactiviteiten (FrieslandCampina Nederland B.V.) en de overige medewerkers (FC C.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 78.005	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstak-pensioenfonds voor de Zuivel (BPZ)
Tussen EUR 78.005 en EUR 137.800	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling (Cappital Pensioen, voorheen Aegon Cappital PPI)
Boven EUR 137.800	Nettopensioenspaarregeling, uitgevoerd door dezelfde premiepensioeninstelling (Cappital Pensioen, voor-heen 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 verhoogd met een inschatting van de te reserveren schade. De juridische procedure ten aanzien van de omvang van de schade is nog niet afgerond.

FrieslandCampina heeft op grond van de uitvoeringsovereenkomst nog een resterende verplichting voor afwikkeling van een aantal kleinere garantie-regelingen. 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 netto-pensioenverplichting (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 2024 50% (2023: 50%) 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 is dan de contractueel overeengekomen 100%, is FrieslandCampina verplicht een aanvullende premie te betalen om de dekkingsgraad weer op 100% te brengen. Ultimo 2024 bedroeg de dekkingsgraad op basis van marktrente 99,8%, bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2023: 103,5%).
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 deelnemers-bestand	Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 31% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 41% uit voormalig medewerkers en voor 28% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 14 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 (bijstortingsrisico).

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 2024 45% (2023: 45%) 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 35 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’). In 2024 is de regeling met 2 jaar verlengd tot 31 december 2027. Voor de verlenging is er een aanvullende voorziening ten laste van de winst- en verliesrekening gevormd.

De RVU-regeling bevat ultimo 2024 afgerond 0% van de totale brutopensioenverplichting (2023: 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.
Deze toezegde-bijdrage regeling bevat ultimo 2024 afgerond 0% van de totale brutopensioenverplichting (2023: 0%).

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 betreffen voornamelijk niet-gefinancierde regelingen, op basis van salaris-diensttijd en vaste bedragen, die ultimo 2024 2% (2023: 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 2024 3% (2023: 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 2024 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]	2024	2023
	%	%
Discontovoet	3,6	3,6
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie	2,0	2,0
Indexatie		
– actieven	1,3	1,3
– inactieven en gepensioneerden	3,1	2,9
Levensverwachting	in jaren	in jaren
– 65 jarige man / vrouw einde jaar	20,6 / 23,4	20,5 / 23,4
– 65 jarige man / vrouw over 20 jaar	22,8 / 25,6	22,7 / 25,5

1 De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van medewerkers in Nederland, welke 95% (2023: 95%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2023: 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).

Verloop en specificatie van de post nettopensioenverplichting

	Brutopensioenverplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioenverplichting	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Begin boekjaar	**3.014**	**3.164**	**-2.854**	**-2.994**	**160**	**170**
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
– Kosten voor opbouw	7	8			7	8
– Aanpassing pensioenregeling	3	3			3	3
– Rentelasten of -baten	104	115	-99	-110	5	5
– Administratie- en uitvoeringskosten			1	1	1	1
Totaal	**114**	**126**	**-98**	**-109**	**16**	**17**
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:						
– Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			-30	157	-30	157
– Wijzigingen in financiële veronderstellingen	97	-229			97	-229
– Wijzigingen in demografische veronderstellingen	-9	1			-9	1
– Bestandsontwikkelingen	-64	74			-64	74
Totaal herwaardering	**24**	**-154**	**-30**	**157**	**-6**	**3**
Valuta-omrekenverschillen	1	-2	-1	1		-1
Totaal	**25**	**-156**	**-31**	**158**	**-6**	**2**
Overig						
Bijdragen aan de regeling			-24	-30	-24	-30
Betaalde uitkeringen	-133	-121	133	121		
Overboeking naar passiva aangehouden voor verkoop		1				1
Totaal	**-133**	**-120**	**109**	**91**	**-24**	**-29**
Einde boekjaar	**3.020**	**3.014**	**-2.874**	**-2.854**	**146**	**160**
Rubricering						
Vaste activa (Personeelsbeloningen)					13	8
Langlopende verplichtingen (Personeelsbeloningen)					159	168

Van de brutopensioenverplichting eind 2024 van EUR 3.020 miljoen is EUR 99 miljoen niet gefinancierd (2023: EUR 3.014 miljoen waarvan EUR 100 miljoen niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 24 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2024 betaalde premies, waarvan EUR 6 miljoen betrekking heeft op het jaar 2023.

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

	2024	2023
Kosten voor opbouw	-7	-8
Aanpassing RVU-regeling	-3	-3
Rentelasten of -baten	-5	-5
Administratie- en uitvoeringskosten	-1	-1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen bate / last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**-16**	**-17**
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-99	-100
Aandeel medewerkers in pensioenlasten	11	11
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-104**	**-106**
Lasten uit hoofde van overige langetermijn-personeelsbeloningen	-4	-5
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneels-beloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-108**	**-111**

FrieslandCampina verwacht in 2025 EUR 24 miljoen bij te dragen aan zijn toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 5 miljoen betrekking heeft op het jaar 2024. Aan de toegezegde-bijdrageregelingen verwacht FrieslandCampina in 2025 EUR 100 miljoen bij te dragen, voornamelijk betrekking hebbende op de collectieve en individuele beschikbare premie-regelingen voor Nederlandse medewerkers.

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

	2024			2023		
	%	%	%	%	%	%
	Ondernemings-pensioenfonds	Verzekerings-contract	Buitenlandse pensioen-regelingen	Ondernemings-pensioenfonds	Verzekerings-contract	Buitenlandse pensioen-regelingen
Aandelen						
– Noord-Amerika	7			9		
– Europa	2			1		
– Japan	1			1		
– Overige	2			1		
Vastrentende waarden						
– Investment grade (rating BBB- of hoger)	24			24		
– Non-investment grade (rating lager dan BBB-)	6			6		
Overige beleggingen	5		2	4		2
Garantiewaarde verzekeringscontract		51			52	
Totaal	**47**	**51**	**2**	**46**	**52**	**2**

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds en de garantiewaarde van het verzekeringscontract maken eind 2024 respectievelijk 47% en 51% uit van de totale beleggingen (2023: 46% en 52%). In het ondernemingspensioenfonds wordt het renterisico van de verplichtingen eind 2024 voor 79% afgedekt, waaraan voor 34% wordt bijgedragen door voornamelijk staatsobligaties (valutarisico is grotendeels afgedekt) en voor 66% 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 2024 bestaat circa 93% van de beleggingsportefeuille uit vastrentende waarden en liquide middelen, 3% uit aandelen en 4% uit overige beleggingen. De pensioenverplichtingen voor lokale financieringsdoeleinden zijn gebaseerd op de marktrente en zijn afgedekt, de renteafdekking is ongeveer 100% van de verplichtingen.

De beleggingen in de buitenlandse pensioenregelingen omvatten 2% van de totale beleggingen (2023: 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

	2024		2023	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discontovoet met 0,25%	-95	100	-95	101
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	90	-86	89	-85
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	125	-123	117	-116

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

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 infla-tiecijfers voor toekomstige aannames over salaris- en pensioengroei te bepalen.

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

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 kwalifi-ceren 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 ontwik-kelingen 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.

9.2 Voorzieningen

	2024			2023		
	Reorganisatie-kosten	Overige voor-zieningen	Totaal	Reorganisatie-kosten	Overige voor-zieningen	Totaal
Begin boekjaar	150	79	**229**	43	82	**125**
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	18	9	**27**	138	11	**149**
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-43	-2	**-45**	-7	-4	**-11**
Valuta-omrekenverschillen	-1	4	**3**	-1	-2	**-3**
Onttrekkingen	-69	-5	**-74**	-23	-8	**-31**
Einde boekjaar	**55**	**85**	**140**	**150**	**79**	**229**
Langlopende voorzieningen	6	71	**77**	10	65	**75**
Kortlopende voorzieningen	49	14	**63**	140	14	**154**
	55	**85**	**140**	**150**	**79**	**229**

Voorzieningen reorganisatiekosten

FrieslandCampina heeft in 2023 besloten het transformatieprogramma Expedition 2030 uit te voeren. Voor deze herstructurering zijn voorzieningen voor reorganisatiekosten gevormd.

In 2024 zijn voorzieningen gevormd voor een bedrag van EUR 18 miljoen naar aanleiding van aangekondigde herstructureringen, met name met betrekking tot de optimalisatie van het productienetwerk, met als gevolg daarvan onder meer concentratie van activiteiten op de productielocatie in Leeuwarden (Nederland) en sluiting van de kaasproductielocatie in Born (Nederland).
Daarnaast is er voor een bedrag van EUR 43 miljoen vrijgevallen in de voorzieningen voor reorganisatiekosten, met name doordat meer medewerkers dan verwacht intern konden worden herplaatst of buiten FrieslandCampina een nieuwe baan hebben gevonden. Zowel de vrijgevallen bedragen als de onttrekkingen in 2024 hebben hoofdzakelijk betrekking op Expedition 2030.

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

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 afnemer.
De Rechtbank in Eerste Aanleg concludeerde in mei 2021 op basis van haar interpretatie van de overeenkomst tussen FrieslandCampina en de afnemer 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. Op 3 oktober 2023 heeft het Gerechtshof voor Handelszaken in Bangkok in hoger beroep het vonnis van de Rechtbank in Eerste Aanleg in het genoemde zakelijk geschil vernietigd. Het Gerechtshof voor Handelszaken oordeelt dat FrieslandCampina niet aansprakelijk is voor de vermeende schade van EUR 58 miljoen die deze afnemer zegt te hebben geleden. Aangezien de afnemer in beroep is gegaan bij het Hooggerechtshof van Thailand, is de eerder genomen voorziening nog niet vrijgevallen.

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.

Waarderingsgrondslagen

Veranderingen 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

	2024	2023
Activa aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar		88
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	3	
Desinvesteringen	-1	-87
Bijzondere waardeverminderingen		-1
Terugname bijzondere waardeverminderingen	1	
Einde boekjaar	**3**	
Passiva aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar		6
Desinvesteringen		-6
Einde boekjaar		

In 2022 heeft FrieslandCampina besloten de productielocatie in Rotterdam te sluiten. In 2024 werd de productie stopgezet en werden de gerelateerde activa geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop. Volledig afgewaardeerde activa die eerder waren geclassificeerd als aangehouden voor verkoop, werden in 2024 met winst verkocht (EUR 1 miljoen).

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 verkoop-transactie 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 verkoop-kosten. 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.

	2024			2023		
	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Totaal	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Totaal
Boekwaarde	102	21	123	95	18	113
Aandeel in:						
– winst of verlies, na aftrek van belastingen	17	3	20	15	-1	14
– overig totaalresultaat	1		1	-2		-2
Totaalresultaat	**18**	**3**	**21**	**13**	**-1**	**12**

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 73 miljoen (2023: EUR 65 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen betrekking heeft op goodwill (2023: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2024 bedraagt EUR 16 miljoen (2023: EUR 11 miljoen). In 2024 heeft FrieslandCampina dividend ontvangen van Betagen Holding Ltd ten bedrage van EUR 10 miljoen (2023: 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

	2024	2023
Financieringsbaten		
Rentebaten	16	12
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	14	
Overige financieringsbaten		5
	30	**17**
Financieringslasten		
Rentelasten	-97	-79
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen		-60
Overige financieringslasten	-7	-4
	-104	**-143**

Onder de rentelasten is onder meer de oprenting van leaseverplichtingen van EUR 6 miljoen opgenomen (2023: EUR 5 miljoen).

Onder de wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen heeft een bate van EUR 13 miljoen (2023: een last van EUR 50 miljoen) betrekking op Nigeria. Door de devaluatie van de officiële omwisselkoers en de verbetering van de beschikbaarheid van US dollars in 2024 is de verplichting van EUR 15 miljoen voor het verschil tussen de koers om US dollars te krijgen en de officiële omwisselkoers in Nigeria vrijgevallen. Zie ook toelichting 6.3 voor informatie betreffende kosten voor omwisseling vreemde valuta in Nigeria.

Onder de overige financieringslasten (2023: overige financieringsbaten) 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 4 miljoen (2023: EUR 3 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

	2024	2023
Deposito's	216	327
Overige liquide middelen	835	242
	1.051	**569**

Een tegoed van EUR 2 miljoen (2023: EUR 12 miljoen) staat niet geheel ter vrije beschikking.

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:

	2024		2023	
	Boekwaarde		Boekwaarde	
Verplichtingen aan kredietinstellingen		493		749
'US Private Placement'		497		206
Schuldschein onderhandse leningen		345		375
'Commercial Paper'				
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	15		16	
Rekening-courant banken (variabele rente)	17		31	
Leaseverplichtingen (vaste rente)	179		152	
Geactiveerde afsluitkosten	-3		-1	
Overige		208		198
Rentedragende verplichtingen		**1.543**		**1.528**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen		1.288		870
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen		255		658

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 2024, bedraagt 5,9% (2023: 4,2%). De leaseverplichtingen hebben voor EUR 133 miljoen (2023: EUR 106 miljoen) een langlopend karakter en voor EUR 46 miljoen (2023: EUR 46 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 2024 EUR 58 miljoen (2023: EUR 131 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 54 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 2023 een lening bij International Finance Corporation (IFC) aangegaan 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. In 2024 is het resterende uitstaande bedrag van EUR 150 miljoen afgelost.

FrieslandCampina heeft eind 2021 een (TLTRO) lening van EUR 100 miljoen afgesloten bij ABN AMRO Bank. Deze lening had een looptijd tot eind juni 2024, en het uitstaande bedrag werd afgelost.

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 2023 heeft FrieslandCampina een 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. In 2024 heeft FrieslandCampina nog een succesvol verlengingsverzoek ingediend bij de kredietverstrekkers van de faciliteit met een jaar tot oktober 2029. Op 31 december 2024 is er niet getrokken op de kredietfaciliteit (2023: EUR 0 miljoen).

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

'US Private Placement'

In 2024 heeft FrieslandCampina bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten het restant van onderhandse leningen in 2012 geplaatst van in totaal USD 228 miljoen afgelost.

In 2023 heeft FrieslandCampina met succes onderhandse leningen uitgegeven voor een totaalbedrag van EUR 494 miljoen met looptijden van 8, 10 en 12 jaar. De financiering heeft plaatsgevonden in februari 2024.
De gemiddelde looptijd van de transactie is 10 jaar. De (USD en EUR) onderhandse leningen zijn gekoppeld aan twee duurzaamheid prestatie indicatoren van FrieslandCampina. De USD-aflossingen en -rentebetalingsverplichtingen die verband houden met de onderhandse leningen zijn door middel van cross-currency swaps omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente. De last als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 2 miljoen in 2024 is door de hedge volledig gecompenseerd.

Schuldschein onderhandse leningen

FrieslandCampina heeft voor EUR 45 miljoen (2023: EUR 75 miljoen) aan groene schuldbewijzen (Green Schuldschein) uitstaan. Deze schuldbewijzen zijn verantwoord onder de langlopende rentedragende verplichtingen.

In 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.

'Commercial Paper'

De maximale looptijd van het Euro Commercial Paper (ECP) uitgegeven schuldpapier is 12 maanden. Er waren eind 2024 geen trekkingen onder het ECP-programma (2023: EUR 0 miljoen).

Verplichtingen aan leden-melkveehouders

De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 15 miljoen (2023: EUR 16 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 boeterente van 2,25%.

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 leasebetalingen. Leasebetalingen bestaan uit:

- vaste betalingen, inclusief betalingen die als vast kwalificeren, minus contractuele leaseprikkels;
- 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 leasebetalingen die zijn gebaseerd op een indexatiepercentage, 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.

Convenantrichtlijnen

FrieslandCampina moet ten minste één investment grade creditrating hebben om de doorlopende kredietfaciliteit, de leningen van kredietinstellingen en in 2023 uitgegeven Schuldschein leningen beschikbaar te houden tot hun respectievelijke looptijden. FrieslandCampina heeft op dit moment twee investment grade ratings.

In het geval dat de onderneming niet voldoet aan de bovenstaande kredietbeoordelingsvereiste, moet voldaan worden aan de onderstaande financiële convenanten:
- Nettoschuld / EBITDA < 3,5
- Rentedekkingsratio: EBITDA / netto-interest > 3,5

Voor de leningen geplaatst onder het ‘US Private Placement’ programma moet FrieslandCampina een nettoschuld / EBITDA ratio van maximaal 3,5 aanhouden, onafhankelijk van de kredietbeoordeling. Voor de in 2016 uitgegeven Schuldschein leningen moet altijd aan de bovenstaande financiële convenanten voldaan zijn.

Aan alle bovenstaande voorwaarden is voldaan.

In onderstaande tabel wordt de berekening van de nettoschuld weergegeven, waarbij conform de convenantrichtlijnen de leaseverplichtingen buiten beschouwing zijn gelaten.

	2024	2023
Langlopende rentedragende verplichtingen	1.155	764
Kortlopende rentedragende verplichtingen	209	613
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	-45	-185
Liquide middelen	-1.051	-569
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	2	12
Nettoschuld	**270**	**635**

11.4 Overige financiële verplichtingen

	2024	2023
Langlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	8	9
Overige	9	9
	17	**18**
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	11	3
Voorwaardelijke verplichtingen		1
Put-optieverplichtingen	15	12
	26	**16**

FrieslandCampina heeft in 2016 een put-optie verstrekt aan International Finance Corporation (IFC) en Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (FMO) met betrekking tot de gehouden aandelen in de Nederlandse juridische entiteit die 51% van de aandelen in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. houdt. De 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 voor een bedrag van EUR 51 miljoen, de put-optie op type B aandelen zal worden uitgeoefend in het eerste halfjaar van 2025.

De put-optie verplichtingen bedragen per 31 december 2024 EUR 15 miljoen (2023: EUR 12 miljoen). De herwaardering in 2024 heeft geleid tot een last van EUR 2 miljoen, verantwoord onder de Financieringslasten (2023: EUR 6 miljoen 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-optieverplichtingen, 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 een kapitaalstorting van EUR 617 miljoen als gevolg van de uitgifte van melkcertificaten aan leden-melkveehouders door de coöperatie per januari 2022.

Ledenobligaties

De ledenobligaties bestonden tot 21 juni 2024 uit ledenobligaties-vast en ledenobligaties-vrij. Vanaf 21 juni 2024 zijn alle ledenobligaties-vast omgezet naar ledenobligaties-vrij. De ledenobligaties zijn uitgegeven door Koninklijke FrieslandCampina N.V. en 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.

De ledenobligaties kunnen 6 keer per jaar worden verhandeld op een interne markt. Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft het recht om jaarlijks maximaal 10% van de ledenobligaties af te lossen.

Vanuit het resultaat van het boekjaar 2024 is EUR 64 miljoen (2023: EUR 58 miljoen) toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledenobligaties.

Perpetuele obligaties

Op 23 oktober 2024 heeft FrieslandCampina perpetuele obligaties geplaatst voor EUR 300 miljoen, met een vast rentepercentage van 4,85% tot 23 januari 2030. FrieslandCampina heeft het recht om de obligaties af te lossen na 23 januari 2030. Deze obligaties zijn genoteerd aan de Euronext Dublin.

Deze perpetuele obligatie is uitgegeven ter gedeeltelijke herfinanciering van de uitstaande perpetuele obligaties van EUR 300 miljoen, die op 10 september 2020 zijn geplaatst met een vast rentepercentage van 2,85%. Deze perpetuele obligaties zijn eveneens genoteerd aan de Euronext Dublin. Door middel van een tenderproces is er voor EUR 228 miljoen van de uitstaande perpetuele obligatie op 24 oktober 2024 teruggekocht tegen 99,25% van de nominale waarde. De resterende hoofdsom van EUR 72 miljoen kan afgelost worden tegen 100% van de nominale waarde.

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. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer contante nabetaling of rente op ledenobligaties wordt uitgekeerd.

Vanuit het resultaat van het boekjaar 2024 is EUR 10 miljoen (2023: EUR 9 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de perpetuele obligaties.

Lening coöperatie

De 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 2024 is EUR 10 miljoen (2023: EUR 19 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de door de coöperatie verstrekte lening.

In februari 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. De aflossing en rentevergoeding hebben niet tot een directe kasstroom geleid maar zijn verrekend met de onderlinge rekening courant binnen de kasstroom uit operationele activiteiten.

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 (2023: 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.

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. waarmee de coöperatie het negatieve vermogen van FC C.V. aangezuiverd heeft.

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 ledenmelkveehouders 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.
Met ingang van 2023 maakt de reservering voor de contante nabetaling onderdeel uit van de Kostprijs omzet en wordt deze niet verwerkt als dividendbetaling.

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 de coöperatie het negatieve vermogen van FC C.V. aangezuiverd heeft.

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 materiële belang in FC C.V. betreft dit enkele andere dochterondernemingen waar het minderheidsbelang rechtstreeks door de coöperatie wordt gehouden.

	2024	2023
	FC C.V.	FC C.V.
Percentage minderheidsbelang	99%	99%
Vaste activa	503	368
Vlottende activa	448	267
Langlopende verplichtingen	-55	-49
Kortlopende verplichtingen	-1.099	-631
Netto-activa	**-203**	**-45**
Boekwaarde minderheidsbelang	-203	-45
Netto-omzet	5.773	5.527
Resultaat boekjaar	-157	-509
Overig totaalresultaat		
Totaalresultaat voor de periode	**-157**	**-509**
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-157	-509
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang		
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang		-85
Kasstroom uit operationele activiteiten	135	-377
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-73	29
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-10	805
Nettokasstroom	**52**	**457**

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.

	2024					2023				
	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC[1]	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG[1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad[1]	P.T. Frisian Flag Indonesia	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG	Dutch Lady Milk Industries Berhad	P.T. Frisian Flag Indonesia
Percentage minderheidsbelang	32,19%	49%	50%	49,04%	21,92%	32,19%	49%	50%	49,04%	5,00%
Vaste activa	62	132	113	107	303	62	120	113	107	271
Vlottende activa	196	80	80	79	229	196	83	80	79	220
Langlopende verplichtingen	-7	-25	-1	-1	-23	-7	-24	-1	-1	-20
Kortlopende verplichtingen	-267	-82	-39	-99	-301	-267	-85	-39	-99	-256
Netto-activa	**-16**	**105**	**153**	**86**	**208**	**-16**	**94**	**153**	**86**	**215**
Boekwaarde minderheidsbelang	-5	51	143	42	46	-5	46	143	42	47
Netto-omzet	440	355		293	719	440	331		293	694
Winst boekjaar	-39	3	127	15	19	-39		127	15	40
Overig totaalresultaat	-4	8	-1	-7	3	-4	-27	-1	-7	-6
Totaalresultaat voor de periode	**-43**	**11**	**126**	**8**	**22**	**-43**	**-27**	**126**	**8**	**34**
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	-13	1	64	7	4	-13		64	7	9
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-1	4		-3	1	-1	-13		-3	-1
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	-3		-72	-3	-6	-3		-72	-3	
Kasstroom uit operationele activiteiten	-156	18		40	61	-156	17		40	103
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	74	-10		-41	-47	74	-12		-41	-82
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	74	-10		-7	-30	74	-7		-7	-1
Nettokasstroom	**-8**	**-2**		**-8**	**-16**	**-8**	**-2**		**-8**	**20**

1 De 2024 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 2023 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 de in de tabel opgenomen deelnemingen is het indirecte minderheidsbelang gelijk aan het directe minderheidsbelang, met uitzondering van DFE Pharma GmbH & Co. KG (DFE) en in 2023 van P.T. Frisian Flag Indonesia (FFI). Het indirecte belang van FrieslandCampina in DFE en FFI is lager dan het directe belang als gevolg van tussenhoudstermaatschappijen, waarin FrieslandCampina geen 100%-belang houdt. Als gevolg van een juridische herstructurering met betrekking tot FFI in 2024 is het indirecte minderheidsbelang gelijk aan het directe minderheidsbelang. Het indirecte belang in FFI is niet gewijzigd ten opzichte van 2023. 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 toelichting 11.3 '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 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 2024 is nog EUR 600 miljoen (2023: EUR 250 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 transactiebedragen die op dagelijkse basis uitstaan in dezelfde valuta samengevoegd worden waardoor een nettobedrag 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 (zie toelichting 7.3 'Leveranciersfinanciersregeling').
- 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 door middel van vooruitbetalingen in lokale valuta om in de toekomst US dollars te verkrijgen. Tot begin 2024 is daarnaast het valutarisico afgedekt door middel van 'non deliverable forwards' en daarmee voor een bepaalde looptijd afgedekt.

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):

					2024
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	232	75	1	24	1
Liquide middelen	-7	-1	1		-6
Verplichtingen	199	170	74	8	23
Netto-overzicht van de financiële positie	**26**	**-96**	**-72**	**16**	**-28**
Valutatermijncontracten	-37	183		-3	-19
Nettopositie einde boekjaar	**63**	**-279**	**-72**	**19**	**-9**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	3	-14	-4	1	

					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**
Valutatermijncontracten	66	71	-121		2
Nettopositie einde boekjaar	**107**	**-63**	**3**	**-2**	**-25**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	5	-3			-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.

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 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 2024 91% (2023: 60%). In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

	2024		2023	
	Boek-waarde exclusief afdekking	Boek-waarde inclusief afdekking	Boek-waarde exclusief afdekking	Boek-waarde inclusief afdekking
Vast percentage	858	1.412	618	918
Variabel percentage	685	131	910	610
	1.543	**1.543**	**1.528**	**1.528**

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 goede 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 2.328 miljoen (2023: totaal EUR 2.953 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2024 EUR 1.000 miljoen (2023: EUR 1.624 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.

					2024
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2025	2026 - 2029	Na 2029
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.364	-1.727	-284	-718	-725
Leaseverplichtingen	179	-201	-53	-123	-25
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	4.054	-4.054	-4.054		
Put-optieverplichtingen	15	-15	-15		
Derivaten					
Interest rate swaps - uitgaand	7	-7		-6	-1
Valutatermijncontracten - inkomend		561	561		
Valutatermijncontracten - uitgaand	9	-570	-570		
Commodity swaps - uitgaand	3	-3	-2	-1	
	5.631	**-6.016**	**-4.417**	**-848**	**-751**

					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**

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 onder meer 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 2,4% (2023: 2,8%) 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 en 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:

	2024		2023	
	Uitstaande liquide middelen	Contract-volume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contract-volume derivaten
AA	239	408	195	543
A	771	1.257	306	1.170
BBB	10	205	13	173
< BBB	17	17	7	
Geen classificatie	14		48	30
	1.051	**1.887**	**569**	**1.916**

11.7 Derivaten

In de balans zijn de afdekkingsderivaten opgenomen in de kortlopende en langlopende overige financiële activa en overige financiële verplichtingen.

Afdekkingsactiviteiten	2024		
	Activa	Verplichtingen	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps	1		94
Interest rate swaps	2	7	855
Commodity swaps	1	3	57
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting	**4**	**10**	
Valutatermijncontracten	3	9	862
Commodity swaps			19
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	**3**	**9**	
Totaal derivaten	**7**	**19**	
Opgenomen onder kortlopend	4	11	
Opgenomen onder langlopend	3	8	

	2023		
	Activa	Verplichtingen	Contract-volume 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	

Kasstroomafdekkingen

Cross currency swaps

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen van de private placement verplichtingen van in totaal USD 100 miljoen (2023: USD 228 miljoen) omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente. De cross currency swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De cross currency swaps worden gewaardeerd tegen reële waarde.
Het deel van de winst of het verlies behaald op deze hedge-instrumenten dat als een effectieve hedge is aangemerkt, wordt in het totaalresultaat verwerkt. De private placement verplichtingen zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 94 miljoen (2023: EUR 180 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, interestpercentages en einde looptijd worden bij het aangaan van de hedge relatie afgestemd met de lening.

In de kasstroomafdekkingen heeft zich in 2024 geen significante ineffectiviteit voorgedaan. Ultimo 2024 is EUR 3 miljoen negatief (2023: EUR 1 miljoen positief) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties inzake cross currency swaps.

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

Cross currency swaps	2024	2023
Boekwaarde	1	25
Contractuele waarde	94	180
Vervaldata	2032	2024-2027
Hedge ratio	1:1	1:1
Gecumuleerde mutaties in de waarde voor het bepalen van de hedge effectiviteit	-1	-6
Gecumuleerde mutaties in de waarde van de afgedekte posities voor het bepalen van de hedge effectiviteit	4	
Gemiddeld gewogen rente	4,8%	4,0%

Commodity swaps

In 2024 heeft FrieslandCampina het gedeeltelijk afdekken van prijsrisico op brandstofkosten (dieselolie) voor het wegtransport in de Benelux in de periode 2025-2027, en ook het gedeeltelijk afdekken van het prijsrisico op brandstofkosten (bunkerolie) voor het zeetransport in de periode 2025-2027 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 2024 is EUR 2 miljoen negatief (2023: EUR 1 miljoen negatief) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties inzake commodity swaps.

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

	2024		2023	
Commodity swaps	Bunker olie	Diesel olie	Bunker olie	Diesel olie
Boekwaarde	-2		-2	
Contractuele waarde	29	28	36	29
Vervaldata	2025-2027	2025-2027	2024-2026	2024-2026
Hedge ratio	1:1	1:1	1:1	1:1
Gemiddeld gewogen contractprijs in EUR	677	639	746	629

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 2024 is EUR 1 miljoen negatief (2023: EUR 1 miljoen negatief) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties inzake interest rate swaps.

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast zijn met name afgesloten 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.

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 die van 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 hedginginstrumenten.

					2024
	Reële waarde	**Verwachte kasstromen**	2025	2026 - 2029	Na 2029
Cross Currency swaps					
Activa	1		2	5	-7
Interest Rate swaps					
Activa	2	**2**	2		
Verplichtingen	-7	**-7**	-2	-5	
Commodity swaps					
Activa	1	**1**	1		
Verplichtingen	-3	**-3**	-2	-1	

					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**	1		
Verplichtingen	-4	**-4**	-2	-2	

12. Belastingen

12.1 Belastingdruk

Specificatie belastinglasten	2024	2023
Acute belasting huidig boekjaar	-138	-144
Aanpassing voorgaande boekjaren	-16	2
Acute belasting	**-154**	**-142**
Latente belasting huidig boekjaar	3	124
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-19	-91
Aanpassing voorgaande boekjaren	18	-3
Latente belasting	**2**	**30**
Belastingdruk	**-152**	**-112**

Effectieve belastingdruk	2024		2023	
		%		%
Winst voor belastingen	**473**		**-37**	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	-122	25,8	10	25,8
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	13	-2,7	15	40,5
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	5	-1,1	4	10,8
Bronbelasting op dividenden	-11	2,3	-4	-10,8
Niet-aftrekbare kosten	-33	7,0	-47	-127,0
Onbelaste baten en vrijstellingen	5	-1,0	2	5,4
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-12	2,6	-91	-244,7
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	3	-0,7	-1	-2,7
Effectieve belastingdruk	**-152**	**32,2**	**-112**	**-302,7**

De belastinglast bedraagt EUR 152 miljoen (2023: EUR 112 miljoen). De effectieve belastingdruk in 2024 bedraagt 32,2% (2023: -302,7%). De toename in de belastinglast is met name het gevolg van de hogere winst voor belasting, deels gecompenseerd door een lagere afwaardering van latente belastingvorderingen en lagere niet-aftrekbare kosten. De niet-aftrekbare kosten is inclusief de wijziging in voorzieningen voor onzekere winstbelastingposities.

	2024		
	Voor belastingen	Belastinglast/ -bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen			
Rentevergoeding lening coöperatie	-10		-10
Rentevergoeding perpetuele obligatielening	-10		-10
Rentevergoeding leden-obligaties	-64		-64
	-84		**-84**
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroom-afdekkingen	-6		-6
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	38		38
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	6	-1	5
	38	**-1**	**37**

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.

	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 leden-obligaties	-58		-58
	-86		**-86**
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroom-afdekkingen	-20	5	-15
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	-89		-89
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-1		-1
	-110	**5**	**-105**

12.2 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2024
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzienin-gen	Niet-gereali-seerde verlies-compensaties en faciliteiten	**Totaal**
Begin boekjaar	-46	-41	10	114	77	**114**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	19		-3	10	-24	**2**
Opgenomen in eigen vermogen				-1		**-1**
Valuta-omrekenverschillen	3	-2		5	-7	**-1**
Einde boekjaar	**-24**	**-43**	**7**	**128**	**46**	**114**

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

	Vorderingen	Verplichtingen	**Netto**
Grond, gebouwen en installaties	7	31	**-24**
Immateriële activa	1	44	**-43**
Personeelsbeloningen	9	2	**7**
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	141	13	**128**
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	46		**46**
Saldering	-48	-48	
Nettovordering	**156**	**42**	**114**

						2023
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzienin-gen	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**

De niet-gerealiseerde verliescompensaties bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 46 miljoen (2023: EUR 77 miljoen). De mutatie in 2024 ten opzichte van vorig jaar hangt hoofdzakelijk samen met verliezen in Nigeria, welke in 2024 verrekend zijn.

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:

	2024	2023
Niet-gewaardeerde verliezen	226	265
Niet-gewaardeerde faciliteiten	140	126
Niet-gewaardeerde tijdelijke verschillen	183	129
	549	**520**

De nominale waarde van de niet-gewaardeerde verliescompensaties bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 1.077 miljoen (2023: EUR 989 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen verstrijkt EUR 88 miljoen binnen 10 jaar (2023: EUR 64 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

Per 31 december 2024 bedragen de tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen, inclusief potentiële gevolgen voor de inkomstenbelasting op dividenden, waarvoor geen latente belastingverplichtingen zijn opgenomen, in totaal EUR 226 miljoen.

12.3 Pijler 2 minimumbelasting

FrieslandCampina valt binnen de reikwijdte van de OESO Pijler 2-modelregels, met Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. als de uiteindelijke moedermaatschappij van de groep. De Pijler 2 wetgeving is ingevoerd in Nederland, de jurisdictie waarin de uiteindelijke moedermaatschappij is gevestigd, en is van kracht sinds 31 december 2023. De Pijler 2-regels kunnen een aanvullende belasting opleggen wanneer het GloBE effectieve belastingtarief (GloBE ETR) lager is dan het minimumtarief van 15%. De aanvullende belastingen worden geïnd via de Qualified Domestic Minimum Top-up Tax (QDMTT), Income Inclusion Rule (IIR) of Under Taxed Profits Rule (UTPR) door een aanvullende belasting op te leggen telkens wanneer het effectieve belastingtarief (ETR), bepaald op jurisdictieniveau volgens de Pijler 2-regels, lager is dan het minimumtarief van 15%.

FrieslandCampina heeft een beoordeling uitgevoerd van haar potentiële blootstelling aan Pijler 2 minimumbelastingen. De beoordeling van de potentiële blootstelling aan Pijler 2 belastingen is gebaseerd op de meest recente landenrapportage (country-by-country reporting) en financiële overzichten. Voor 2024 overschrijdt het effectieve belastingtarief in de meeste jurisdicties waarin FrieslandCampina actief is, 15%. Bovendien is in de meeste jurisdicties waarin FrieslandCampina actief is, de overgangsregeling (“transitional safe harbour relief”) van toepassing. Er is een beperkt aantal jurisdicties waar de overgangsregeling niet van toepassing is en aanvullende belastingen verschuldigd zijn. Deze aanvullende belastingen worden geïnd via ofwel de IIR of de QDMTT.

De aanvullende belasting heeft betrekking op de activiteiten van FrieslandCampina in Hongkong, Singapore en de Verenigde Arabische Emiraten. De aanvullende belasting wordt bepaald op basis van het verschil tussen het GloBE effectieve belastingtarief voor elk rechtsgebied en het minimumtarief van 15%. Voor 2024 wordt de aanvullende belasting geschat op bedragen van minder dan EUR 1 miljoen en is deze opgenomen in de huidige acute belasting voor het huidige jaar.

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.

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 interpretatie en 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.

Pijler 2 Minimumbelasting

Op 23 mei 2023 heeft de International Accounting Standards Board (de Board) de wijzigingen in IAS 12 gepubliceerd onder de titel International Tax Reform – Pillar Two Model Rules – Amendments to IAS 12. Deze wijzigingen verduidelijken dat IAS 12 van toepassing is op winstbelastingen die voortvloeien uit belastingwetgeving die is ingevoerd of materieel ingevoerd om de door de OESO gepubliceerde Pijler 2-modelregels te implementeren, inclusief belastingwetgeving die Qualified Domestic Minimum Top-up Taxes implementeert. FrieslandCampina valt binnen de reikwijdte van de OESO Pijler 2-modelregels en heeft deze wijzigingen overgenomen. FrieslandCampina past de uitzondering toe voor het opnemen en bekendmaken van informatie over latente belastingvorderingen en -verplichtingen met betrekking tot Pijler 2-winstbelastingen, zoals voorzien in de wijzigingen van IAS 12 die in mei 2023 zijn gepubliceerd.

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-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**
											2024
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekte leningen – vaste rente	(8.4)				10		**10**		10		**10**
Verstrekte leningen – variabele rente	(8.4)				12		**12**				
Overige financiële activa	(8.4)				124		**124**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)				1.743		**1.743**				
Liquide middelen	(11.2)				1.051		**1.051**				
					2.940		**2.940**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(11.7)	4	3				**7**		7		**7**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	(11.3)					858	**858**		927		**927**
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	(11.3)					685	**685**				
Langlopende financiële verplichtingen	(11.4)					9	**9**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(7.3)					4.054	**4.054**				
						5.606	**5.606**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(11.7)	10	9				**19**		19		**19**
Put-optieverplichtingen	(11.4)		15				**15**			15	**15**
		10	**24**				**34**				

	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**
											2023
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekte leningen – vaste rente	(8.4)				10		**10**		10		**10**
Verstrekte leningen – variabele rente	(8.4)				32		**32**				
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**				

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 4,6% (2023: 4,1%) 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 markt-gegevens 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 2024 is een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting. Dit heeft geleid tot een herwaardering van EUR 2 miljoen (2023: vrijval van EUR 6 miljoen). Deze herwaardering is verantwoord onder de overige finan-cieringsbaten en -lasten.

Wanneer de winstverwachting voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. 10% hoger zou zijn geweest, zou dat geen impact hebben op het resultaat van FrieslandCampina over 2024.

Mutaties en transfers

Gedurende het boekjaar hebben de volgende mutaties plaatsgevonden voor de financiële instrumenten welke zijn aangemerkt als niveau 3:

	2024	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optiever-plichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	1	12
Aflossingen	-1	
Financieringslast		1
Reële-waardeaanpassing		2
Boekwaarde einde boekjaar		**15**

Gedurende 2024 hebben geen transfers plaatsgevonden van niveau 1 of 2 naar niveau 3.

	2023	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optiever-plichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	1	68
Aflossingen		-51
Financieringslast		1
Reële-waardeaanpassing		-6
Boekwaarde einde boekjaar	**1**	**12**

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 activa en verplichtingen

Voorwaardelijke activa

Bij de desinvestering van de productielocatie in Xiushui is in 2022 een gedeelte van de verkoopprijs geplaatst op een escrow-rekening. Dit bedrag (EUR 4 miljoen) is in 2024 vrijgevallen ten gunste van het resultaat, zie toelichting 6.3.

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 2024 die worden onderzocht door de belastingautoriteiten op een totaal van EUR 18 miljoen (2023: EUR 22 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 117 miljoen (2023: EUR 170 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties. Hiervan heeft EUR 81 miljoen (2023: EUR 103 miljoen) betrekking op verplichtingen voor het volgende jaar.

Bankgaranties

FrieslandCampina heeft per 31 december 2024 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 17 miljoen (2023: EUR 16 miljoen).

Belastingrisico's

Onzekerheden in verrekenprijzen (transfer pricing)

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

Overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen

FrieslandCampina is betrokken bij fusies en overnames, waarbij aandelen of activa worden verworven of afgestoten, of waarbij samenwerkingsverbanden worden aangegaan. Dergelijke transacties kunnen leiden tot verschillende fiscale risico's en onzekere belastingposities. Voorbeelden hiervan zijn de overdracht van historische belastingverplichtingen aan FrieslandCampina bij een overname, aftrekbaarheid van aan de overname gerelateerde kosten en belastingrisico's die voortvloeien uit de integratie van de overgenomen activiteiten.

Binnen FrieslandCampina worden fusies en overnames begeleid door fusie en overname teams, welke worden samengesteld uit vertegenwoordigers van alle relevante disciplines, inclusief belastingspecialisten. Onzekerheden in de belastingpositie die voortvloeien uit fusies en overnames worden derhalve onderzocht en risico's worden gemitigeerd indien vereist en waar mogelijk.

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 één 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 2024 was dit circa 9 miljard kilogram (2023: 9 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 (2023: 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. In februari 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. De resterende nominale waarde bedraagt EUR 140 miljoen. 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:

	2024	2023
Rente toegerekend aan lening coöperatie	10	19
Rente toegerekend aan ledenobligaties	4	4
Overige baten	6	21
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	45	185
Lening coöperatie	146	302
Ledenobligaties	53	60

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:

	2024	2023
Joint ventures		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	24	34
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	1	2
Verplichtingen aan joint ventures	1	2
Geassocieerde deelnemingen		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	37	11
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	123	108
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	18	10
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	6	7

Leden-melkveehouders

FrieslandCampina koopt goederen van leden-melkveehouders en heeft financiële overeenkomsten met hen. De condities waarop deze transacties worden uitgevoerd zijn vergelijkbaar met transacties met derden. In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2024	2023
Inkoop grondstoffen	4.769	4.521
Rente toegerekend aan ledenobligaties	60	54
Ledenobligaties	877	871
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	721	505
Groenestroomcertificaten	3	3

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:

	2024	2023
Inkoop grondstoffen	11	8
Ledenobligaties	2	2

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 management op sleutelposities

Het management op sleutelposities betreft in 2024 de executive board, de overige leden van het executive team en de raad van commissarissen. In 2023 betrof het de executive board en de raad van commissarissen. De overige leden van het executive team betreft de Presidents van de 7 marktgerichte businessgroepen en de Chief People Officer. De remuneratie aan leden die gedurende het verslagjaar lid zijn geweest betreft:

	2024	2023
Executive team	15,0	5,6
Raad van commissarissen	0,9	0,9
Totaal	**15,9**	**6,5**

Executive team

De bezoldiging van leden van het executive team 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 126).

Vanaf 2024 is de topstructuur van de onderneming aangepast en leidt het bredere executive team de onderneming.
In 2023 werd de onderneming geleid door de executive board. In 2023 vonden de volgende wijzigingen plaats: vertrek van H.M.A. Schumacher (30 april), G.M. Fraser (30 juni) en R.F. van Neerbos (31 oktober) en toetreding van J.D. van Karnebeek (1 juni) en M. Einwachter (1 oktober).

	2024	2023
Executive team		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	11,3	3,3
Langetermijnpersoneelsbeloningen[1]	2,6	0,7
Uitkering bij beëindiging dienstverband		0,7
Bijzondere loonbelasting[2]		0,3
Pensioenregelingen	1,1	0,6
	15,0	**5,6**
Waarvan: remuneratie van de executive board	**6,6**	**5,6**

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).

Raad van commissarissen

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

	2024	2023
Raad van commissarissen		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	0,9	0,9

13.5 Specificatie honorarium van de externe accountant

	2024		
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	1,5	2,1	3,6
Andere controleopdrachten	0,6	0,1	0,7
	2,1	**2,2**	**4,3**

	2023		
	PricewaterhouseCoopers 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**

13.6 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden met een significante impact op de jaarrekening 2024.

13.7 FrieslandCampina entiteiten

Een lijst met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen is onderstaand opgenomen.

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen[1]

Dochterondernemingen

Nederland
FC C.V., Amersfoort (1%)
FrieslandCampina B.V., Amersfoort
FrieslandCampina DMV B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Domo B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Dutch Nutrition B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Ingredients B.V., Amersfoort
FrieslandCampina International Holding B.V., Amersfoort
FrieslandCampina International Specialised Nutrition B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Kievit B.V., Meppel
FrieslandCampina Nederland B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Pakistan Holding B.V., Amersfoort (94,28%)
Velder B.V., Bodegraven

België
FrieslandCampina Belgium N.V., Aalter
FrieslandCampina Belgium Cheese N.V., Aalter

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., Warschau

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 (Hong Kong) Ltd., Hong Kong
FrieslandCampina Ingredients (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai
FrieslandCampina Trading (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai

Filippijnen
Alaska Milk Corporation, Makati City (99,43%)

Indonesië
PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (78,08%)
PT Kievit Indonesia, Jakarta

Maleisië
Dutch Lady Milk Industries Berhad, Petaling Jaya (50,96%)

Pakistan
FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd., Karachi (51%)

Singapore
FrieslandCampina (Singapore) Pte. Ltd., Singapore
FrieslandCampina AMEA Pte. Ltd., Singapore

Thailand
FrieslandCampina Fresh (Thailand) Co. Ltd., Bangkok
FrieslandCampina (Thailand) PCL, Bangkok (99,71%)

Vietnam
FrieslandCampina Ha Nam Co. Ltd., Phu Ly
FrieslandCampina Vietnam Co. Ltd., Binh Duong province (70%)

Saoedi-Arabië
FrieslandCampina Saudi Arabia Ltd., Jeddah (75%)

Verenigde Arabische Emiraten
FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai

Egypte
FrieslandCampina Egypt Consulting and Trading S.A.E., Cairo

Ghana
FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra

Ivoorkust
FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan

Nigeria
FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, Ikeja (67,81%)

Verenigde Staten
FrieslandCampina Ingredients North America Inc., Paramus, State: New Jersey
Jana Foods LLC., Iselin, State: New Jersey
Best Cheese Corporation, Purchase, State: New York

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen[2]
Betagen Holding Ltd., Hong Kong, China (50%)
Het Kaasmerk, Leiden, Nederland (74,53%)
Coöperatieve Zuivelinvesteerders U.A., Oudenhoorn, Nederland (49,90%)
Great Ocean Ingredients Pty. Ltd., Allansford, Victoria, Australië (50%)
United Dutch Arizona Dairy Inc., Tempe, State: Arizona, Verenigde Staten (60%)

1 Voor zover niet anders vermeld bedraagt het belang 100%. Indien het percentage kleiner is dan 100% wordt het directe belang van de moeder in de desbetreffende dochteronderneming genoemd.
2 In deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed. Deze afweging is gemaakt op basis van een analyse van zowel de gehouden aandelen als de stemrechten van FrieslandCampina binnen de joint venture of geassocieerde deelneming.

Enkelvoudige balans

Per 31 december, voor winstbestemming, in miljoenen euro's	Toelichting	2024	2023
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	4.647	4.244
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	811	796
Overige financiële activa	(9)	14	25
Vaste activa		**5.472**	**5.065**
Overige vorderingen	(4)	148	445
Overige financiële activa	(9)	11	22
Liquide middelen	(5)	730	253
Vlottende activa		**889**	**720**
Totaal activa		**6.361**	**5.785**

	Toelichting	2024	2023
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	(6)	370	370
Agioreserve	(6)	731	731
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen	(6)	-7	-1
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen	(6)	-354	-392
Wettelijke reserve deelnemingen	(6)	118	123
Algemene reserve		1.012	780
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouder	(6)	305	222
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**2.175**	**1.833**
Ledenobligaties	(6)	930	931
Perpetuele obligaties	(6)	375	301
Lening coöperatie	(6)	146	302
Eigen vermogen toe te rekenen aan de overige vermogensverschaffers		**1.451**	**1.534**
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.626**	**3.367**
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(7)	1.154	759
Overige financiële verplichtingen	(9)	8	9
Langlopende verplichtingen		**1.162**	**768**
Rentedragende verplichtingen	(7)	64	540
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		24	10
Kortlopende verplichtingen	(8)	1.474	1.095
Overige financiële verplichtingen	(9)	11	5
Kortlopende verplichtingen		**1.573**	**1.650**
Totaal verplichtingen		**2.735**	**2.418**
Totaal passiva		**6.361**	**5.785**

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	2024	2023
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	360	242
Overige resultaten, na belastingen	29	66
Winst boekjaar	**389**	**308**

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 IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU). 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

	2024	2023
Begin boekjaar	4.244	4.092
Resultaat boekjaar	360	242
Overig totaalresultaat boekjaar	43	-90
Einde boekjaar	**4.647**	**4.244**

3. Leningen aan dochterondernemingen

	2024	2023
Begin boekjaar	796	796
Verstrekkingen	15	
Einde boekjaar	**811**	**796**

Aflossings-schema	2024			2023		
	2026 - 2029	Na 2029	**Totaal aflossing**	2025 - 2028	Na 2028	**Totaal aflossing**
Leningen aan dochter-ondernemingen	810	1	**811**	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 2024 bedraagt 5,3% (2023: 6,6%).

4. Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben een looptijd van minder dan een jaar. Ze hebben voor EUR 74 miljoen (2023: EUR 80 miljoen) betrekking op een vordering op dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 28 miljoen (2023: EUR 181 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 45 miljoen (2023: EUR 185 miljoen).

5. Liquide middelen

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking.

6. 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, die in de geconsolideerde jaarrekening onderdeel uitmaken van de overige reserves, zijn wettelijke reserves en derhalve niet uitkeerbaar. Daarnaast is EUR 118 miljoen (2023: EUR 123 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 en maakt in de geconsolideerde jaarrekening onderdeel uit van de algemene reserve. De wettelijke reserve deelnemingen is in 2024 lager door reguliere afschrijvingen van genoemde implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma (EUR 24 miljoen), deels gecompenseerd door meer niet-uitgekeerde winsten van deelnemingen in 2024.

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.

7. Rentedragende verplichtingen

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

	2024		2023	
	Boekwaarde		Boekwaarde	
Verplichtingen aan kredietinstellingen		358		683
'US Private Placement'		497		206
Schuldschein onderhandse leningen		345		375
'Commercial Paper'				
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	15		16	
Rekening-courant banken (variabele rente)	6		20	
Geactiveerde afsluitkosten	-3		-1	
Overige		18		35
Rentedragende verplichtingen		**1.218**		**1.299**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen		1.154		759
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen		64		540

Voor de toelichting op de verplichtingen aan kredietinstellingen, 'US Private Placement', Schuldschein onderhandse leningen, 'Commercial Paper' 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 2,25%.

Van de langlopende rentedragende verplichtingen heeft EUR 725 miljoen (2023: EUR 105 miljoen) een looptijd van meer dan 5 jaar.

Het verloopoverzicht van rentedragende verplichtingen is als volgt:

	2024	2023
Boekwaarde begin boekjaar	1.299	1.335
Opgenomen rentedragende verplichtingen	573	1.156
Afgelost op rentedragende verplichtingen	-654	-1.193
Transactiekosten en amortisatie	-2	-1
Overige	2	2
Boekwaarde einde boekjaar	**1.218**	**1.299**

8. Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen hebben een looptijd van minder dan een jaar. Ze hebben voor EUR 674 miljoen (2023: EUR 331 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 800 miljoen (2023: EUR 764 miljoen) betreft met name kortlopende leningen van dochterondernemingen.

9. Overige financiële activa en verplichtingen

	2024	2023
Overige financiële activa		
Cross currency swaps	1	25
Interest rate swaps	2	6
Commodity swaps	1	1
Valutatermijncontracten	9	3
Verstrekte leningen	12	13
	25	**48**
Overige financiële verplichtingen		
Interest rate swaps	7	7
Commodity swaps	3	4
Valutatermijncontracten	9	3
	19	**14**

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 2024 EUR 1.253 miljoen (2023: EUR 590 miljoen). De verstrekte lening betreft een variabele lening met een looptijd tot en met 2030.

10. 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.

	2024		2023	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Leningen aan dochterondernemingen	811	811	796	796
Verstrekte leningen	12	12	13	13
Overige vorderingen	148	148	445	445
Overige financiële activa (excl. afdekkingsderivaten)			-1	-1
Liquide middelen	730	730	253	253
	1.701	**1.701**	**1.506**	**1.506**
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	13	13	34	34
	13	**13**	**34**	**34**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	645	715	458	458
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	573	503	841	841
Kortlopende verplichtingen	1.474	1.474	1.095	1.095
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	24	24	10	10
	2.716	**2.716**	**2.404**	**2.404**
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	19	19	14	14
	19	**19**	**14**	**14**

11. 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, met Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. als moedermaatschappij. Iedere vennootschap berekent haar eigen vennootschapsbelastinglast, waarbij rekening wordt gehouden met de effecten van de fiscale eenheid.

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.

Koninklijke FrieslandCampina N.V. valt binnen de reikwijdte van de OESO Pijler 2-modelregels, met Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. als de uiteindelijke moedermaatschappij van de groep. Zie toelichting 12.3 van de geconsolideerde jaarrekening voor meer details.

12. 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.

13. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de informatie betreffende gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar toelichting 13.6 van de geconsolideerde jaarrekening.

14. 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 389 miljoen, EUR 10 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding voor de lening van de coöperatie, EUR 64 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en EUR 10 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding voor houders van perpetuele obligaties. Een bedrag van EUR 305 miljoen komt toe aan de aandeelhouder en dit bedrag wordt voorgesteld te worden toegevoegd aan de algemene reserves.

Amersfoort, 14 februari 2025

Executive board *Koninklijke FrieslandCampina N.V.*	*Raad van commissarissen* *Koninklijke FrieslandCampina N.V.*
J.D. van Karnebeek, CEO	S.S.U. Attema, voorzitter
J.G. Janssen, CFO	J.B.P. Coopmans, vicevoorzitter
D.A. Cutter	J.W. Berendsen
M. Einwachter	N. den Besten
	W. Duursma
	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 reserverings-beleid 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 2024

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V., samen met haar dochtermaatschappijen, ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2024 en van het resultaat en de kasstromen over 2024, in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ('EU') 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 2024 en van het resultaat over 2024 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 2024 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 2024;
- de volgende overzichten over 2024: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht vermogensmutaties en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting waarin opgenomen de grondslagen voor financiële verslaggeving die van materieel belang zijn en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024; en
- de toelichting met een overzicht van 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 IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de EU 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 fraude-risico'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. ('de coöperatie') 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 2024 kenmerkte zich door stijging van het bedrijfsresultaat ten opzichte van het voorgaande jaar, de implementatie van het transformatieprogramma Expedition 2030 en een nieuwe organisatiestructuur, de uitgifte van de hybride obligatie van €300 miljoen en verdere optimalisatie van het productienetwerk.

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 paragraaf 'Significante schattingen, beoordelingen en aannames' van de jaarrekening heeft de executive board de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden 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'. De impact van de Expeditie 2030 herstructurering hebben wij ten opzichte van voorgaand jaar niet langer als apart kernpunt opgenomen, aangezien het bedrag van de reorganisatievoorziening per 31 December 2024 en daarmee de schattingsonzekerheid, sterk is afgenomen.

FrieslandCampina heeft zich gecommitteerd aan tussentijdse klimaatdoelstellingen voor 2030, zoals toegelicht in de sectie 'Onze klimaatdoelen' in het ESG-verslag 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. 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. In 2024 heeft FrieslandCampina conform de eisen van SBTi alle emmisies gesplitst in Forest Land-use and Agriculture (FLAG) en Energie en Industrie emissies (non-FLAG) en hiervoor nieuwe individuele doelstellingen voor beide categorieën ingediend bij SBTi, ter vervanging van de huidige gecombineerde doelstellingen. De langere termijn impact van de committeringen op de doelen van de vennootschap, alsmede op de benodigde investeringen, de huidige kostenbasis en de toekomstige kasstromen 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 materialiteitsanalyse 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 door de mogelijke reductie van de veestapel in het kader van de stikstofreductie in Nederland en langdurige droogte.

De executive board heeft, voor zover mogelijk, de potentiële impact van klimaatverandering meegenomen bij het bepalen van veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening en dit in de sectie 'klimaatverandering' in de jaarrekening nader toegelicht.

Wij hebben, samen met onze specialisten op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving, gesprekken gevoerd met management van FrieslandCampina rondom de impact van klimaatverandering en de klimaatdoelstellingen op de onderneming. In onze controle hebben wij klimaatverandering niet aangemerkt als apart kernpunt, maar meegenomen in de reeds geïdentificeerde kernpunten.

Wij hebben de potentiële impact van de gecommitteerde netto-klimaatdoelstellingen op de financiële positie, inclusief de onderliggende veronderstellingen en schattingen, geëvalueerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de toekomstige kasstromen in het goodwill impairmentmodel, evenals de toelichtingen hierover in de jaarrekening.

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 deskundigen op onder meer het gebied van IT-systemen, waardering van goodwill, (internationale) belastingposities, financiële instrumenten, fraude, en pensioenen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

Materialiteit
• Materialiteit: €55 miljoen (2023: €55 miljoen).
Reikwijdte van de controle
• We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op twaalf groepsonderdelen, verdeeld over elf landen. • Wij hebben een groepsonderdeel in Nigeria 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, 86% van het geconsolideerde balanstotaal en 83% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.
Kernpunten
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 (2023: €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 (2023: €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.

Wij zijn verantwoordelijk voor het identificeren en inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening van de groep, met inbegrip van risico's met betrekking tot het consolidatieproces. Op basis van onze risicoinschatting hebben wij 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.

Als onderdeel van de reikwijdte van onze controle hebben wij bepaald welke controlewerkzaamheden op groepsniveau of op het niveau van groepsonderdelen en of betrokkenheid van accountants van groepsonderdelen nodig was.

Op basis hiervan hebben wij bij twaalf groepsonderdelen controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze groepsonderdelen significant werden geacht op basis van risico of omvang. Bij deze twaalf groepsonderdelen zijn specifieke controlewerkzaamheden op geïdentificeerde significante of hogere risico's verricht.

Bij het bepalen van de reikwijdte van onze groepscontrole hebben wij specifiek rekening gehouden met de volgende belangrijke elementen van de interne beheersing van de groep.

- Internal Control Framework: wij hebben bij de aansturing van de groepscontrole de verschillende controleteams geïnstrueerd om, voor zover dit relevant was voor de controle, gebruik te maken van het Internal Control Framework en ons te voorzien van hun observaties omtrent de inrichting en werking hiervan. In de situaties waar het niet effectief of efficiënt was om te steunen op het interne beheersingsraamwerk van de groep, zijn (additionele) gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.
- Centrale IT-systemen: FrieslandCampina heeft wereldwijd grotendeels hetzelfde ERP-systeem. Het merendeel van de IT- systemen van de groep wordt centraal aangestuurd. Met behulp van onze IT-specialisten hebben wij de IT General Controls (ITGC's) en de IT-afhankelijkheden van de centraal aangestuurde ERP-systemen getest. Bij deze controle kwam een aantal niet significante bevindingen naar voren, die wij door middel van aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden hebben opgevolgd. Wij hebben de uitkomsten van onze werkzaamheden met de lokale controleteams gedeeld.
- Shared-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	86%
Resultaat voor belasting	83%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 5% van de geconsolideerde omzet of het geconsolideerde balanstotaal. 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, pensioenposities 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 aard, timing en omvang van de aansturing van en het toezicht op de accountants van de groepsonderdelen en de beoordeling van hun werkzaamheden bepaald. Vervolgens hebben wij:

- Instructies uitgegeven aan de accountants van groepsonderdelen om de verwachtingen te scheppen voor de door hen uit te voeren werkzaamheden en om onze aansturing en toezicht alsmede het beoordelen van hun werk te faciliteren.

- Deelgenomen aan discussies met accountants van groepsonderdelen als onderdeel van de planning van de opdracht, met inbegrip van situaties waarbij wij als groepsaccountant specifieke taken of werkzaamheden aan accountants van groepsonderdelen hebben toegewezen zoals het uitvoeren van risico-inschattingswerkzaamheden of het bepalen van de aard, timing en omvang van controlewerkzaamheden gericht op geïdentificeerde en ingeschatte risico's.
- Gecommuniceerd met de accountants van groepsonderdelen gedurende de groepscontrole, hetzij virtueel door gebruik te maken van technologische oplossingen, persoonlijke bijeenkomsten (bijvoorbeeld als onderdeel van een sitebezoek) of door een combinatie hiervan, om de voortgang van het werk van de accountants van de groepsonderdelen te monitoren. Deze voortdurende communicatie omvatte zaken die van invloed waren op de uitvoering, voltooiing en rapportage van de groepsaudit.
- Relevante delen van het werk van de accountants van groepsonderdelen beoordeeld, inclusief de communicatie van de accountants van groepsonderdelen over zaken die relevant zijn voor onze conclusie met betrekking tot de groepsaudit. Onze beoordeling van het werk van de accountants van groepsonderdelen vond plaats gedurende de gehele opdracht. Dit omvatte on-site en/of virtuele beoordelingen, inclusief de werkdocumenten.
- Formele schriftelijke communicatie beoordeeld die door de accountants van groepsonderdelen zijn opgesteld voor het lokale management van het groepsonderdeel, die naar ons oordeel relevant waren voor de groepscontrole.
- Bepaalde belangrijke klantbijeenkomsten bijgewoond tussen de accountant en management van de groepsonderdelen.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met 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 de executive board 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, waarin de raad van commissarissen haar frauderisicoanalyse heeft opgenomen en hoofdstuk 'Commissies van de raad van commissarissen' van het jaarverslag waar de raad van commissarissen op deze frauderisicoanalyse reflecteert.

Wij hebben om inlichtingen gevraagd bij de leden van 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 frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's.

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. 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 bonusschema's) en bijzondere posten.	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. 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. Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd en de werking getoetst van de interne beheersingsmaatregelen 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.

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 opbrengsten- verantwoording 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 ledenmelkveehouders. Aan de doelstellingen is tevens een resultaatafhankelijke bonus voor bestuurders gekoppeld. Hierdoor bestaat het risico dat er voor boekjaar 2024 druk is op de executive team en bestaat het risico van bewuste verhoging van de omzet in het boekjaar.	Wij hebben door middel van data-analyse eventuele opvallende omzetboekingen in het boekjaar geïdentificeerd en hierop gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd door vast te stellen dat deze boekingen zijn gebaseerd op daadwerkelijke leveringen in het betreffende boekjaar. Daarnaast hebben we een gegevensgerichte deelwaarneming uitgevoerd op de juistheid van de omzetboekingen in het boekjaar. Op openstaande vorderingen per jaareinde hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waarbij wij debiteuren om een saldobevestiging gevraagd hebben. Wij hebben per jaareinde verder specifieke werkzaamheden uitgevoerd die gericht waren op omzetboekingen aan het einde van het boekjaar om mogelijke verschuivingen van omzet van geleverde producten vanuit het volgende boekjaar naar de omzetverantwoording van het huidige boekjaar te kunnen ontdekken. Tot slot hebben wij onderzocht of in het volgende boekjaar creditnota's zijn geboekt die een indicatie geven van onjuist of onterecht geboekte omzet in het huidige boekjaar. Onze werkzaamheden hebben geen materiële afwijkingen in de door het management verschafte informatie in de jaarrekening en het bestuursverslag ten opzichte van de jaarrekening aan het licht gebracht. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid van de omzetverantwoording.

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. 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.

Controleaanpak continuïteit

De executive board heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden van de vennootschap voor ten minste 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 bevatte waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hadden, de executive board bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.
- Nagaan of de executive board gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de vennootschap om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van ten minste 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 van de jaarrekening. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. 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
Waardering van goodwill Zie toelichting 8.2 van de jaarrekening FrieslandCampina heeft €1.029 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Als gevolg van de aanpassing in de managementstructuur per 1 januari 2024, en de wijze waarop de businessgroepen worden aangestuurd zijn de segmenten overeenkomstig aangepast. Als gevolg hiervan heeft FrieslandCampina de allocatie van goodwill aan de segmenten gewijzigd. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele segmenten. 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 langetermijngroeivoet en de groeivoet van de brutomarge en de resultaat-ontwikkelingen. Bij de bepaling van de bedrijfswaarden heeft FrieslandCampina een compensatie, ter dekking van corporate en coöperatieve kosten en resultaten, bepaald per segment op basis van de relatieve winstgevendheid (resultaat voor interest en belastingen) van de betreffende segmenten. De toerekening van deze kosten is onderhevig aan inschattingen van management.	Wij hebben de toegepaste waarderingsmethode en de gehanteerde veronderstellingen in het goodwill impairmentmodel en de onderliggende berekeningen getoetst. Specifiek hebben wij dit jaar de herallocatie van goodwill aan de nieuwe segmenten beoordeeld. 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 2027). Daarnaast hebben wij het proces dat ten grondslag ligt aan de totstandkoming van de begrotingen en prognoses getoetst.door deze te vergelijken met historische resultaten, externe informatie en marktvooruitzichten. 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. Wij hebben ook management bevraagd over de veronderstellingen omtrent klimaatverandering zoals toegelicht in de sectie 'schattingen en aannames' en de wijze waarop deze veronderstellingen door management zijn meegenomen bij de toetsing van de waardering van goodwill en de sensitiviteitsanalyses. Wij hebben de allocatie van corporate en coöperatieve kosten en resultaten aan de verschillende segmenten getoetst met onderliggende controle-informatie. 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 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 potentiële impact van de procedures en de verwerking hiervan in de jaarrekening. 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 controle-informatie 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 benoemd als externe accountant van Koninklijke FrieslandCampina N.V. door de raad van commissarissen volgend een besluit van de algemene vergadering op 30 april 2015 dat jaarlijks is herbevestigd door de aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van 9 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 IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de EU 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 controle-opdracht 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, 14 februari 2025
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Orgineel getekend door B.A.A Verhoeven RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2024 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.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons oordeel.
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 2024

Onze conclusie

Op grond van de door ons uitgevoerde beoordelingswerkzaamheden en de verkregen assurance-informatie hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de niet-financiële informatie opgenomen in het jaarverslag 2024 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 2024, 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 2024 (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 2025' 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 (NVKM) 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 materialiteitsanalyse 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 informatiesystemen 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 werkzaamheden 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 informatie.
  - Het verkrijgen van assurance-informatie dat de niet-financiële informatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit.
  - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie.
  - Het 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, 14 februari 2025
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door B.A.A. Verhoeven RA

Overzichten

Meerjarenoverzicht 252
Melkprijsoverzicht 253
Samenstelling raad van commissarissen 254
Samenstelling executive team 256

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	2024	2023	2022	2021	2020
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	12.923	13.072	14.076	11.501	11.140
Bedrijfsresultaat	527	75	471	355	268
Resultaat boekjaar	321	-149	292	172	79
Melkprijs[1]					
Garantieprijs[2]	49,48	46,26	55,21	37,84	34,46
Contante nabetaling	1,21	0,00	0,90	0,14	0,00
Reservering ledenobligaties[3]					0,00
Weidegangtoeslag en Foqus Planet-toeslag	1,65	1,21	0,91	0,91	0,90
Bijzondere melkstromen	0,61	0,61	0,33	0,34	0,36
Melkprijs	52,95	48,08	57,35	39,23	35,72
Balans					
Balanstotaal	9.793	9.119	10.037	9.056	8.716
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	2.175	1.833	2.616	1.914	1.573
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.492	3.374	3.841	3.635	3.517
Nettoschuld (excl. leaseverplichtingen)	270	635	888	700	876
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	900	831	293	594	737
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-446	-309	-570	-302	-443
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	381	428	448	465	456
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	35,7	37,0	38,3	40,1	40,4
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	19.576	20.928	21.715	22.961	23.877
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	9.050	9.369	9.502	9.745	10.064

1 In euro's per 100 kilogram melk.
2 Exclusief btw. Voor 2023 en 2024 bij 3,58% eiwit en 4,45% vet. Voor 2020, 2021 en 2022 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% 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	2024	2023
Vetprijs	22,42	20,96
Eiwitprijs	27,06	25,30
Garantieprijs[1]	**49,48**	**46,26**
Contante nabetaling	1,21	0,00
Weidegangtoeslag en Foqus Planet-toeslag[2]	1,65	1,21
Bijzondere melkstromen[3]	0,61	0,61
Melkprijs	**52,95**	**48,08**

1 Exclusief btw, bij 3,58% eiwit en 4,45% vet.
2 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 in 2024 bedraagt 2,25 euro per 100 kilogram. Dit bedrag bestaat uit een inschatting van 2,04 euro per 100 kilogram melk voor 2024 en een correctie van 0,21 euro per 100 kilogram melk voor een te lage inschatting over 2023. De coöperatieve inhouding voor duurzaamheid bedraagt 0,60 euro per 100 kilogram melk. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren ontvangen geen Foqus-planet-toeslag.
3 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,53 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijzen voor biologische melk (58,54 euro) en gangbare melk (49.48 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,08 euro per 100 kilogram.

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, lid van raad van commissarissen Rabobank

Wietse (W.) Duursma
(1979)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies Mede-eigenaar melkveebedrijf Duursma, voorzitter raad van commissarissen CRV Holding B.V., voorzitter Coöperatie Koninklijke CRV U.A., lid adviescommissie Liefstinghsbroek

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 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, 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 bestuur van het Oranjefonds (per 1-1-2025)

Heiko (H.W.J.) Schipper
(1969)

Functie Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Lid Board of Management Unilever Plc, President Foods
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

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
Elze Jellema
Heiko Schipper

ESG-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
Corporate Communication
Company Secretariaat & Group Legal
Corporate Strategy
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
Corporate Internal Control
Corporate IT
Corporate Legal, Ethics and Compliance
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
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 259
Toelichting 266

GRI-tabel

GRI standaard/ andere bron	Toelichting	Locatie	Omissie		
			Ontbrekende verplichtingen	*Reden*	*Verklaring*
Algemene toelichtingen					
GRI 2: Algemene toelichtingen 2021	2-1 Organisatie details	Voorpagina; Dit is FrieslandCampina - Zuivel van gras tot glas p3 Dit is FrieslandCampina - FrieslandCampina wereldwijd p4 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening - Rapportage entiteit p145 Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen p224 Colofon p267	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	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling p145 Consolidatiegrondslagen p147 Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen p224 Alle werkmaatschappijen die vallen onder de financiele rapportage zijn ook onderdeel van de duurzaamheids rapportage.			
	2-3 Rapportage periode, frequentie en contact	1 januari, 2024 - 31 december, 2024 Jaarlijks Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening p145 Publicatie datum is 18 februari 2025 corporate.communication@frieslandcampina.com			
	2-4 Herclassificaties van informatie	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 Speak Up zijn weergegeven in de Compass paragraaf p93			
	2-5 Externe zekerheid	Verklaringen van de accountant - Controleverklaring van de onafhankelijke accountant p234 Verklaringen van de accountant - Assurance rapport van de onafhankelijke accountant p248 Corporate Governance – Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne auditor en externe accountant p115			
	2-6 Activiteiten, waardenkring en overige zakelijke relaties	Dit is FrieslandCampina - Zuivel van gras tot glas p. 3 Onze zuivel wereldwijd p5 Onze strategie - Doing Dairy Right - Results driven p14 Voor de waardeketen verwijzen wij graag naar pagina 15 van het Klimaatplan, figuur 3.			
	2-7 Medewerkers	Dit is FrieslandCampina - FrieslandCampina Wereldwijd p4 Environmental, Social en Governance - Social - Mensen - Medewerkers p76, p79 & p80.	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.

GRI standaard/ andere bron	Toelichting	Locatie	Omissie		
			Ontbrekende verplichtingen	*Reden*	*Verklaring*
	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	Corporate Governance - Corporate governance in een oogopslag p109 Verslag raad van commissarissen - Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen p118 Verslag raad van commissarissen - Diversiteit, gelijkheid en inclusie p118 Overzichten - Samenstelling raad van commissarissen p254			
	2-10 Nominatie en selectie van het hoogste bestuurs orgaan	Corporate Governance - Raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming p111 Corporate Governance - Commissies van de raad van commissarissen p112 Verslag raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit p117			
	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	Corporate Governance - Raad van commissarissen - ESG-commissie p114 Verslag raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p118 Verslag raad van commissarissen - Commissies van de raad van commissarissen - ESG-commissie p123			
	2-13 Delegatie van verantwoordelijkheid voor het beheersen van de impact	Corporate Governance - Raad van commissarissen - ESG-commissie p114 Verslag raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p118 Verslag raad van commissarissen - Commissies van de raad van commissarissen - ESG-commissie p123			
	2-14 Rol van het hoogste bestuursorgaan bij duurzaamheidsverslaggeving	Corporate Governance - Commissies van de raad van commissarissen p109 Verslag raad van commissarissen - Commissies van de raad van commissarissen - ESG-commissie p123 Environmental, Governance en Social - Algemeen - Materialiteitsanalyse p47			
	2-15 Belangenconflicten	Corporate governance - Tegenstrijdige belangen p114			
	2-16 Communicatie van kritische zorgen	Environmental, Social en Governance - Governance - Verantwoord zakelijk gedrag p91 Verslag raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p118			
	2-17 Collectieve kennis van het hoogste bestuursorgaan	Corporate Governance - Commissies van de raad van commissarissen p109 Verslag raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p118 Verslag raad van commissarissen - ESG-commissie p123			
	2-18 Evaluatie van de prestaties van het hoogste bestuursorgaan	Corporate Governance - Raad van commissarissen p111 Verslag raad van commissarissen - Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit p117			

GRI standaard/ andere bron	Toelichting	Locatie	Omissie		
			Ontbrekende verplichtingen	*Reden*	*Verklaring*
	2-19 Beloningsbeleid	Corporate governance - Executive board p110 Corporate governance - Executive board - Remuneratiebeleid en remuneratie leden executive board en overige leden executive team p110 Remuneratie - Remuneratieoverzicht - Remuneratieprincipes van het remuneratiebeleid voor de executive board en het executive team p126 Remuneratie - Remuneratieoverzicht - Overzicht van de belangrijkste remuneratie-elementen p127 Remuneratie - Remuneratie van de executive board en het executive team / raad van commissarissen met betrekking tot het prestatiejaar 2024 p130/p133 Remuneratie - Belangrijkste remuneratie-elementen voor de raad van commissarissen p134 Alle relevante policies zijn opgenomen in het jaarverslag.			
	2-20 Proces om de beloning te bepalen	Corporate Governance - Raad van commissarissen - Bezoldiging p112 Corporate Governance - Verslag raad van commissarissen - Commissies van de raad van commissarissen - Remuneratie-, nominatie- en governance commissie p122 Remuneratie - Het landschap p126 Remuneratie - Transparantie p126 Remuneratie - Relevante marktreferentiegroep voor remuneratie van de executive board p129 Remuneratie - Belangrijkste remuneratie-elementen voor de raad van commissarissen p134			
	2-21 Jaarlijkse totale beloningsratio	Remuneratie - Beloningsverhouding CEO p131	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	Dit is FrieslandCampina - Onze ambitie p9 Dit is FrieslandCampina - Onze strategie p10 In gesprek met CEO Jan Derck van Karnebeek p17 Verslag van de Executive Board - Ontwikkelingen en resultaten 2024 - Goede voortgang op Voeding, Mensen en Planeet met duurzaamheidsstrategie p28 Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgasemissies - Versnellen op klimaat met klanten p55 Environmental, Social en Governance - Algemeen - Strategie p43 Verslag van de raad van commissarissen - Vergaderingen van de raad van commissarissen p118			
	2-23 Beleidsverbintenissen	Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgasemissies - Doelstellingen p53 Environmental , Social en Governance - Social - Respecteren van mensenrechten p84 Environmental , Social en Governance - Governance - Verantwoord zakelijk gedrag p91			
	2-24 Het verankeren van beleidsverplichtingen	Environmental , Social en Governance - Governance - Verantwoord zakelijk gedrag p91			

GRI standaard/ andere bron	Toelichting	Locatie	Omissie		
			Ontbrekende verplichtingen	*Reden*	*Verklaring*
	2-25 Processen om negatieve gevolgen te herstellen	Environmental , Social en Governance - Governance - Verantwoord zakelijk gedrag p91			
	2-26 Mechanismen voor het inwinnen van advies en het uiten van zorgen	Environmental , Social en Governance - Governance - Verantwoord zakelijk gedrag p91 Risicobeheersing - Risicobewustzijn en cultuur p100			
	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	Verslag van de Executive Board - Ontwikkelingen melkveehouderij p30 Environmental, Social en Governance - Algemeen - Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48 Environmental, Social en Governance - Environmental - Natuur - Beleid p61			
	2-29 Aanpak van stakeholderbetrok-kenheid	Environmental, Social en Governance - Algemeen - Materialiteitsanalyse p47 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48			
	2-30 Collectieve arbeidsovereenkom-sten	Environmental, Social en Governance - Social - Medewerkers - Medewerkers met collectieve arbeidsovereenkomst p79	2-30 b.	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Detail analyses worden uitgevoerd. Voor CSRD-doeleinden kunnen we deze informatie vrijgeven (niet verplicht). In 2025 zal het proces om deze informatie te verkrijgen verder ingebed worden in de HR-organisatie.
Materiele onderwerpen					
GRI 3: Materiele onderwerpen 2021	3-1 Proces om mate-riële onderwerpen te bepalen	Environmental, Social en Governance - Algemeen - Materialiteitsanalyse p47 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	Environmental, Social en Governance - Algemeen - Materialiteitsanalyse p47 Materialiteitsanalyse - Materiele onderwerpen p49 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	Dit is FrieslandCampina - Onze strategie p10 Verslag van de Executive Board p24 Environmental, Social en Governance - Algemeen - Strategie p43 Environmental, Social en Governance - Algemeen - Materialiteitsanalyse p47 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48 Materialiteitsanalyse - Materiele onderwerpen p49			

GRI standaard/ andere bron	Toelichting	Locatie	Omissie		
			Ontbrekende verplichtingen	*Reden*	*Verklaring*
GRI 305: Emissies 2016	305-1/305-2 Directe (Scope 1) broeikasgasemissies en energie indirecte (Scope 2) emissies	Dit is FrieslandCampina - FrieslandCampina in 2024 p6 Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgasemissies p51 Broeikasgasemissies - Methodiek en assumpties broeikasgasemissies p58			
	305-3 Overige indirecte (Scope 3) broeikasgasemissies	Dit is FrieslandCampina - FrieslandCampina in 2024 p6 Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgasemissies p51 Broeikasgasemissies - Methodiek en assumpties broeikasgasemissie p58			
	305-4 Intensiteit broeikasgasemissies	Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgasemissies p51			
	305-5 Reductie van broeikasgasemissies	Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgasemissies - Initiatieven en actieplannen p55	Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Pilots en projecten zijn in gang om onze uitstoot te verminderen.
	305-6 Emissies vanozonafbrekende stoffen		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Zal in 2025 gerapporteerd worden als onderdeel van CSRD.
	305-7 Stikstofoxiden (NOx), zwaveloxiden (SOx) en andere aanzienlijke luchtemissies		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar/ onvolledig	Zal in 2025 gerapporteerd worden als onderdeel van CSRD.
Eigen indicator	Broeikasgasemissies - ledenmelkveehouders	Dit is FrieslandCampina - FrieslandCampina in 2024 p6 Verslag van de Executive Board - Kerncijfers 2024 p40 Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgasemissies p51 Broeikasgasemissies - Methodiek en assumpties broeikasgasemissie p58			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	Dit is FrieslandCampina - FrieslandCampina in 2024 p6 Verslag van de Executive Board - Kerncijfers 2024 p40 Environmental, Social en Governance - Environmental - Broeikasgasemissies p51 Broeikasgasemissies - Methodiek en assumpties broeikasgasemissie p58			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 standaard/ andere bron	Toelichting	Locatie	Omissie		
			Ontbrekende verplichtingen	*Reden*	*Verklaring*
GRI 302: Energie	302-1 Energieverbruik binnen de organisatie	Environmental, Social en Governance - Envrionmental - Energieverbruik p60 Energieverbruik - Energieverbruik en -samenstelling p60	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 Energieverbruik 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 - Environmental - Energieverbruik en -samenstelling p60			
	302-4 Vermindering van het energieverbruik		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.
	302-5 Vermindering van de energiebehoefte van producten en diensten	Niet van toepassing vanuit een materialiteits analyse perspectief.			
Eigen indicator	Energieverbruik	Environmental, Social en Governance - Envrionmental - Energieverbruik p60 Energieverbruik - Energieverbruik en -samenstelling p60			
Duurzaame landbouw en grondgebruik (standaard: Biodiversiteit)					
GRI 3: Materiele onderwerpen 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	Dit is FrieslandCampina - In gesprek met CEO Jan Derck van Karnebeek p16 Environmental, Social en Governance - Algemeen - Materialiteitsanalyse p47 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48 Materialiteitsanalyse - Materiele onderwerpen p49 Environmental - Planeet - Foqus planet p56 Environmental - Planeet - Natuur (Versterken van de natuur) p61			
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 biodiversiteitswaarde 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 biodiversiteit 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.

GRI standaard/ andere bron	Toelichting	Locatie	Omissie		
			Ontbrekende verplichtingen	*Reden*	*Verklaring*
	304-2 Aanzienlijke impact van activiteiten, producten en diensten op de biodiversiteit		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.
	304-4 Soorten op de Rode Lijst van de IUCN en soorten op de nationale natuurbeschermingslijst 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 onderwerpen	Dit is FrieslandCampina - In gesprek met CEO Jan Derck van Karnebeek p16 Environmental, Social en Governance - Algemeen - Materialiteitsanalyse p47 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48 Materialiteitsanalyse - Materiele onderwerpen p49			
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 onderdeel van de voorbereidingen op CSRD.
Circulaire verpakkingen en afval					
GRI 3: Materiele onderwerpen 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	Environmental, Social en Governance - Algemeen - Materialiteitsanalyse p47 Materialiteitsanalyse - In dialoog met stakeholders p48 Materialiteitsanalyse - Materiele onderwerpen p49			
Eigen indicator	Recyclebare (plastic) verpakkingen	Environmental, Social en Governance - Environmental - Recyclebare verpakkingen - p67			

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 2024. Het jaarverslag is opgemaakt per 31 december 2024. 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 41 t/m 99).

De melkprijs 2024, 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
Blikopeners
Frank van der Vorst
FrieslandCampina Corporate Communication,
Sustainability en Finance

www.frieslandcampina.com/nl

www.frieslandcampina.com